



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS**

**MULTILATINAS Y GLOBAL LATINAS: LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS BRASILEÑAS Y
MEXICANAS**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ESTUDIOS LATINOAMERICANOS**

PRESENTA:

GRISELDA AZUCENA RANGEL FLORES

ASESOR:

DRA. MARÍA TERESA GUTIÉRREZ HACES



MÉXICO D.F.

DICIEMBRE 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

ÍNDICE

Agradecimientos	3
Introducción	5
Capítulo 1 Marco teórico e histórico sobre la internacionalización de las empresas	11
1.1. Olas de inversión extranjera directa	18
1.2. Antecedentes de la internacionalización y desarrollo de las multinacionales latinoamericanas.....	21
1.2.1. Inversión intrarregional.....	29
1.3. Internacionalización de las empresas	31
1.4. Factores particulares de internacionalización.....	33
1.5. Panorama legal para la inversión en países específicos: Argentina, Brasil, Chile y México	37
1.6. Estructura de las multinacionales latinoamericanas	49
1.7. Denominaciones de las empresas latinoamericanas internacionalizadas	50
Capítulo 2 La internacionalización de las empresas mexicanas	54
2.1. Contexto histórico de la internacionalización de las empresas mexicanas.....	56
2.1.1. La internacionalización de las empresas mexicanas antes de la liberalización	56
2.1.2. Después de la liberalización y durante el TLCAN	59
2.1.3. Durante y después de la crisis económica de 2007	69
2.2. Empresas multinacionales mexicanas	73
2.3. Ejemplos de internacionalización de empresas mexicanas	81
2.3.1. América Móvil	82
2.3.2. CEMEX.....	85
2.3.3. Corporación SANLUIS.....	91
2.3.4. FEMSA	94
2.3.5. GRUMA.....	99
2.3.6. Grupo Alfa	102
2.3.7. Grupo Bimbo.....	109
2.3.8. Grupo México	114
2.4. La aportación de las multinacionales al erario mexicano	118
Capítulo 3 La internacionalización de las empresas brasileñas	124
3.1. Antecedentes	124

3.1.1 Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI).....	124
3.1.2. Apertura del mercado brasileño	127
3.2 Inversiones extranjeras de Brasil.....	133
3.3. Empresas multinacionales de Brasil.....	137
3.4. Ejemplos de internacionalización de empresas brasileñas	140
3.4.1. Vale (Companhia Vale Do Rio Doce).....	140
3.4.2. Embraer.....	147
3.4.3 Grupo Gerdau.....	153
3.4.4. Grupo Votorantim	157
3.4.5. Natura.....	160
3.4.6. Odebrecht	163
3.4.7. Petrobras.....	169
Capítulo 4 Perspectivas sobre Brasil y México.....	176
Conclusiones	181
Anexos	187
Banderas de los países contenidos en los mapas	189
Empresas mexicanas	194
Empresas brasileñas	203
Tablas: Las multinacionales más importantes de Brasil y México.....	211
División sectorial de las empresas brasileñas y mexicanas	216
Bibliografía	219
Índice de cuadros	
Cuadro 1. Olas de internacionalización de los países en desarrollo	20
Cuadro 2. México: Índice de regionalidad de las multinacionales mexicanas, 2012.....	52
Cuadro 3. Mayores fusiones y adquisiciones internacionales, 2008.....	72
Cuadro 4. 15 Grandes empresas mexicanas de acuerdo con la revista Expansión. Ranking 2013 respecto a 2012.....	74
Cuadro 5. Cuadro comparativo: Las 10 empresas más importantes en 1993 y 2012.....	76
Cuadro 6. México. Las 20 mayores multinacionales: principales variables, 2012.....	80
Cuadro 7. Distribución y servicios de América Móvil.....	84
Cuadro 8. Stock de IED brasileña por país de destino. 1992 y 1996	13

Agradecimientos

"Después de escalar una montaña muy alta,
descubrimos que hay muchas otras montañas por
escalar"

Nelson Mandela

En mi proceso universitario conté con el apoyo de diferentes personas e instancias, que el día de hoy se vuelven parte importante del trabajo y del proceso que culminó.

Por principio agradezco a mi familia, que a lo largo de esta vida han buscado forjar una persona que se comprenda como ente activo en la sociedad, y como profesionista comprometido con la misma. Gracias Carmen por ser un ejemplo de fortaleza y de lucha constante. Julio por ser persistente y tenaz, en ciertos momentos agradezco tu obsesiva presión. Gracias a ambos por ser fundamentales en el proceso que hoy culmina.

A la máxima casa de estudios, mi Universidad Nacional Autónoma de México, por acogerme y proporcionarme todas las herramientas en mi educación media y superior.

A los profesores de quienes recibí conocimientos, por su compromiso con la labor de la enseñanza y de la formación integral del alumno. Así también, agradezco los comentarios del sínodo de esta tesis.

A los compañeros con quienes compartí la licenciatura y coadyuvaron a un crecimiento crítico con sus charlas académicas y también fuera de tal ámbito. De manera especial a Tiffany López, Mónica Mireles, Claudia Guzmán, Carolina García y René Martínez.

También agradezco a Marijose Guerrero por su auxilio en mi búsqueda (desesperada, ¿recuerdas?) de asesor, y Anibal García por todo su apoyo y orientación en esta fase universitaria tan pesada y compleja, tanto en lo administrativo como en el aporte de material y el interés en mi trabajo, fuiste un gran apoyo, muchas gracias.

A Gaby Santiago y Carlos Aguilar, por la motivación para mantenerme perseverando en lo adverso tanto en la tesis como en otros ámbitos. Dan Ornelas muchas gracias por tu

colaboración para la realización de los mapas ilustrativos. Gracias Fernando por el ánimo y el apoyo en este tiempo.

Va un agradecimiento especial por su apoyo a Chucho G., Carlos B., y a quienes estuvieron presentes en el proceso: Gabriela R., Citlalli R., Ge Dávalos. A Ricardo Becerril por la información que me facilitó.

Finalmente esta tesis resulta beneficiada de mi participación en “the Emerging Market Global Players Project” que se lleva a cabo en cooperación entre el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México y el Vale Columbia Center on Sustainable International Investment de Columbia University, a cargo de la Doctora María Teresa Gutiérrez Haces y el Doctor Jorge Basave Kunhardt. Agradezco al Instituto de Investigaciones Económicas por las facilidades que me proporcionó para la elaboración de la tesis, tanto por su infraestructura, como por sus servicios, como el bibliotecario. De manera especial a mi asesora, la Doctora María Teresa Gutiérrez Haces, por brindarme un espacio en su área de investigación, por sus comentarios y por haber dado dirección a mi trabajo. Y finalmente a la Licenciada Carmen Uribe, por su apoyo en las cuestiones que concernían a la vinculación con el proyecto.

INTRODUCCIÓN.

En un entorno económico globalizado¹, en que el afán de crear empresas y grupos competitivos a nivel nacional, regional y mundial se vuelve un fenómeno recurrente, el hecho de que las empresas de países en desarrollo consideren su expansión internacional como imprescindible, aparece como un fenómeno relativamente normal, cada vez más recurrente, aunque no por ello menos impresionante dadas sus dimensiones.

La internacionalización de las empresas latinoamericanas es un fenómeno de relativa aparición en el ámbito económico. Muestra la importancia de la adaptación de nuestra región a una economía global agresiva, capitalista y neoliberal.

Las multinacionales latinoamericanas se definen como aquellas empresas con capital propio de alguno de los países de la región, que por su tamaño y capacidades, deciden expandirse más allá de las fronteras de sus países de origen buscando con ello colocar su inversión en otros mercados ya sea dentro del continente latinoamericano o más allá del ámbito regional.

Desde la última década del siglo XX el número, crecimiento y expansión de las llamadas multilatinas y global latinas², se ha incrementado, lo cual posibilita una investigación de tesis apoyada en algunos libros generados, y también en reportes, informes, documentos, revistas y artículos que versan sobre el tema, elaborados desde la academia, gobiernos y las empresas.

¹ El tema globalización remite a un amplio debate al que sólo haremos una breve referencia. Por un lado, encontramos el discurso que lo señala como la panacea, como un proceso de desarrollo histórico que ofrecen ventajas para el desarrollo mundial (una breve referencia a este término se puede encontrar en Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2014)). Mientras por el otro lado, se encuentran los argumentos que aluden al tema como un proceso asimétrico, además de inacabado, y que, incluso, presenta deficiencias en lo que a gobernabilidad se refiere (una fuente vinculada a ésta perspectiva es la CEPAL (2014)).

² Haré un pequeño señalamiento de lo que concierne a estos términos, ya que se abordarán con mayor profundidad en el último apartado del capítulo 1. Las multilatinas son empresas latinoamericanas que tienden a crecer a nivel regional, mientras las global latinas son empresas de la misma región cuya expansión es a nivel mundial.

Objetivos e hipótesis.

Esta tesis busca profundizar en el conocimiento de lo que son las multilatinas y global latinas, en cierta medida veremos cómo se estructuran; y se mostrará el desarrollo histórico de algunas de ellas, lo que permitirá adentrarnos un poco en sus estrategias de crecimiento. Todo esto será enfocado a las empresas de origen latinoamericano³.

Utilizaré algunos ejemplos específicos, por la importancia que representan ciertos países, dada la evolución de su caso. Así, los ejemplos constantes en el primer capítulo serán Argentina, Brasil, Chile, México. Asimismo, desarrollo casos específicos que analizo con más detalle en el capítulo segundo y tercero, estos son Brasil y México.

Los objetivos que me propongo con esta investigación son:

- Mostrar la evolución de las empresas multinacionales mexicanas y brasileñas a través de la historia contemporánea, principalmente a partir de la segunda mitad del siglo XX y cómo éstas se han consolidado en América Latina, y a nivel global.
- Analizar el desarrollo de estas empresas, su estructura y forma.

La hipótesis que guía esta investigación es que las multinacionales latinoamericanas han tomado nuevo impulso a partir de la última década del siglo XX, estimuladas por el proceso de globalización económica, y esto las ha llevado a internacionalizarse teniendo como prioridad América Latina, planteando que es en la misma región donde han tenido su principal objetivo y mayor expansión.

Metodología de la investigación.

La metodología utilizada consistió en consultar material bibliográfico escrito tanto en español como en inglés y portugués, se accedió a fuentes primarias con el uso de los

³ Cabe dicha especificación ya que, como veremos en páginas siguientes, hay autores que consideran a empresas de países europeos como España, como translatinas o multilatinas.

reportes anuales elaborados para la Bolsa de Valores por parte de las empresas que analizamos; se consultó de igual manera material hemerográfico: artículos de revistas, algunas de ellas especializadas en economía o empresas, y artículos de periódicos de consulta principalmente virtual. Un gran apoyo fueron los informes anuales de la CEPAL, en especial el titulado: “La inversión extranjera en América Latina y el Caribe” de diversos años, que se abocan no solo a la inversión extranjera, sino al desarrollo de la inversión intrarregional y el desarrollo de fenómenos como las traslatinas (otro de los nombres con que son conocidas las multinacionales latinoamericanas). Cabe señalar que las cifras utilizadas se obtienen principalmente de la UNCTAD Y CEPAL, retomando sólo algunas de otras fuentes, en las ocasiones en que la disponibilidad de las mismas era limitada y se prefería no omitir un dato quizá aproximativo pero que demostrara cierto comportamiento.

El método específico que se utilizó fue el deductivo, ya que partí de un marco histórico generalizado de América Latina, para proceder a analizar casos particulares de países de la región. Y a su vez, examinar casos aún más reducidos, que serán los de las empresas.

Un asunto que, hay que señalar es que los elementos, las estadísticas y algunos datos que tomo de libros ó artículos (y que utilizo como referencia) se diferencian entre ellos respecto a cuestiones como qué tipo de inversiones o de actores (empresariales, económicos, etcétera) incluyen, así como el grado de internacionalización, la producción en que se enfocan y su diversificación productiva. Esto significó, en cierta medida, a lo largo de mi investigación, un problema ya que no pude plantear que la información seguirá un mismo corte y formato pues cada fuente maneja diferentes temáticas y conceptos que determinan la inclinación de su trabajo dentro de rubros tales como si se ahonda en capital de empresas privadas o públicas, si se enfoca en *joint ventures* y en otro tipo de alianzas, empresas de cierta cantidad de países, si éstos están integrados y determinados por tratados o por su ubicación, entre muchas otras acepciones.

Debo señalar una cuestión. Mi formación, evidentemente, no es de economista, por tanto, tuve que preocuparme por ser autodidacta en lo que tenía implicaciones para esta tesis desde la perspectiva de esa disciplina, ya que el Colegio de Estudios Latinoamericanos sólo da bases económicas muy generales. Por lo tanto también, (y como comento en el párrafo anterior), el trabajar con fuentes diversas me llevó a hacerlo con mucho cuidado para evitar datos erróneos, o trabajar equivocadamente sobre algunos, tomados a partir de trabajos vinculados a lo que a la economía concierne, especialmente considerando que las formas de clasificar información numérica basada en diversas categorías, podía ser complicado al no conocer éstas formas.

Estado de la cuestión.

La elección del tema y realización de esta tesis se justifica en tanto que considero importante investigar ésta temática con aproximaciones desde los estudios latinoamericanos por las cuestiones siguientes: no existen suficientes trabajos de titulación en la UNAM que versen propiamente sobre empresas multilatinas y global latinas. De manera que, desde la academia se debe dar un vistazo a estos actores económicos de creciente significación e importancia y, desde el Colegio, es poner en la mira al sector empresarial, que no es recurrentemente estudiado desde nuestra área como factor de influencia y de gran peso en el desarrollo de la economía de nuestros países latinoamericanos, ya que es reflejo de las políticas que en ese rubro se generan y de la dinámica histórica y de los capitales. A la vez, es una forma relativamente nueva de observar cómo los capitales empresariales privados y estatales regionales se integran con nueva fuerza al entorno mundial, y donde los países participan en una dinámica que anteriormente era unidireccional, al recibir subsidiarias de empresas multinacionales y de IED, y que ahora se torna bidireccional al consolidarse éstos como emisores y no sólo receptores. El lector a quien se busca llegar con esta tesis es, por principio – y por los factores que acabo de mencionar- el interesado en los estudios latinoamericanos.

La elección de los países a analizar no es casual. Brasil y México ocupan en el escenario económico actual un lugar destacado como parte de los países “en desarrollo”, liderando

la región y, en el sector empresarial, poseen la mayor cantidad de renombradas empresas internacionalizadas, superando a Colombia, Argentina y Chile, por un buen número.

La importancia de que se dé una mirada a estos dos países radica en que son casos que demuestran circunstancias históricas similares y quizá una maximización de aprovechamiento de las mismas en beneficio de sus empresas. Son casos similares ya que, como sabemos, en la región se dieron una serie de factores económicos comunes, y que en estos casos se evidencian con claridad (por ejemplo la implementación del modelo ISI, o de las reformas estructurales neoliberales).

Este estudio se buscó ser comparativo en el sentido de que se analiza a ambos países en sus condiciones históricas, cómo estas dieron pie a la formación de grupos empresariales, las que a la postre se internacionalizaron. Pretendemos analizar cómo las similares condiciones ocasionadas por compartir etapas cronológicas fueron determinantes en ambos casos para dar un empuje a la industria con el proceso de Industrialización por Sustitución de Importaciones, y posteriormente, como se generaría regionalmente el proceso de reformas neoliberales y de apertura de mercados, lo que despuntaría la tendencia a la internacionalización.

Asimismo se podrá apreciar la consolidación de empresas y grupos empresariales que se insertan en ese contexto histórico, y cómo se desenvuelven en el mismo, sus respuestas a las crisis y sus formas de acción en la misma tendencia.

No se analizarán centros financieros, pero, en el caso de Brasil habrá que hacer referencia a ellos, ya que constituyen una importante salida de su capital.

Estructura de la tesis.

El capitulado se divide de la siguiente manera: en el primer apartado se analizarán conceptos teóricos sobre inversión, empresas, y también se hará una revisión general del panorama histórico regional latinoamericano. Se hace un análisis del ámbito legal de

inversión, y finalmente las denominaciones de que han sido sujetas las empresas multinacionales latinoamericanas a lo largo de su existencia.

En el capítulo segundo, en que se analiza el caso mexicano, se hace una revisión por clasificación de etapas históricas como el contexto clave para el desarrollo empresarial. Posteriormente se realizará el análisis de ocho empresas y grupos empresariales, cada uno enfocado en la elaboración de productos y/o servicios diferentes.

De manera similar al anterior capítulo, en el tercero se realizará una revisión histórica de las condiciones brasileñas en el plano económico. Se podrán observar los primeros capitales contemporáneos en salir del país sudamericano hacia otros países, previo a la expansión “masiva” de empresas, para cerrar con el análisis de caso de seis empresas de áreas diversificadas, de igual manera que en el apartado anterior.

En el cuarto capítulo, se reúnen elementos de análisis de los dos capítulos anteriores, con el objetivo de realizar un acercamiento desde el ámbito histórico y también al desarrollo de las empresas de ambos países, acercándonos desde una perspectiva comparativa en lo que respecta principalmente al grado de internacionalización y al tamaño de algunas de las empresas de casa país.

Para ilustrar los temas analizados, agregamos un anexo en que se incluyen los mapas que muestran en qué países se encuentran geográficamente distribuidas las subsidiarias productivas de las empresas analizadas en las páginas previas hasta 2012.

Finalizamos con las conclusiones, donde realizaremos un análisis de las situaciones de ambos países, enfocándonos a señalar cuestiones puntuales, así como las similitudes y diferencias de sus procesos y sus ámbitos empresariales en que quepa centrarnos para comprender en qué radican las particularidades de cada caso, sea Brasil o México.

CAPITULO 1.

MARCO TEÓRICO E HISTÓRICO SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

“A medida que América Latina redujo sus propias barreras al comercio y la inversión, sus firmas comenzaron a mirar el mundo de una manera muy diferente (...) Ahora América Latina no es sólo un destino, sino un creador de capital y de inversión”.⁴ (Pastor en Krauss 2007)

En lo general, la internacionalización de las empresas inicia por un proceso de exportaciones, que continuará regularmente con inversiones de capital en el exterior, para finalmente, en diversas ocasiones, expandir sus empresas a través de filiales en el exterior y la compra de empresas en otros países.

En un primer momento, haremos referencia al aspecto técnico, haciendo una revisión de conceptos importantes a tener en cuenta al hablar de las empresas llevan a cabo Inversión Extranjera Directa (IED).

Existen principalmente cuatro modalidades de IED vinculadas en lo que respecta a la producción. Estas son: *natural resource seekers*, *market seekers*, *efficiency seekers*, y *strategic asset o capability seekers*⁵. A continuación haremos una revisión conceptual al respecto de cada uno, apoyándonos en Dunning y Lundan (2008) y Chudnovsky et al. (1999).

- *Natural resource seekers*. Se refiere a inversiones iniciales, que pueden buscar adquirir recursos específicos de mayor calidad y menor precio real de lo que se ofrece en su propio país.

Existen tres tipos principales de esta modalidad (pese al nombre de la misma, sólo el primer tipo se vincula con recursos naturales): el primero consiste en inversiones

⁴“As Latin America lowered its own barriers to trade and investment, its firms began to look at the world in a very different way (...) Now Latin America is not just a destination, but an originator of capital and investment.”

⁵ Que se pueden traducir como “buscadores de recursos naturales”, “buscadores de mercado”, “buscadores de eficiencia” y “buscadores de activos o de capacidad estratégica”. Ante lo ambiguo que puede resultar la traducción, uso los términos en inglés, idioma en el que se acuñaron.

orientadas a explotar recursos naturales, que incluye a productores primarios y empresas de manufactura⁶. El segundo incluye abundante mano de obra, tanto no calificada, como semicalificada, puede encontrarse generalmente a bajo costo, y bien motivada, puesta a disposición por el país que recibe la inversión. Finalmente, el tercer tipo es en el que las empresas buscan adquirir la capacidad tecnológica de gestión o de experiencia en marketing y organización.

- *Market seekers*. Esta modalidad consiste en inversiones en algún país o región en el cual se ofrecen bienes o servicios en ese mercado, y/o en el de países vecinos. Esto por un lado, en busca de mantener o proteger los mercados en que ya se encuentra, o para explotar y/o promover nuevos. Otra frecuente razón es empezar a producir artículos que se adapten a los gustos o necesidades locales, en función de las costumbres culturales o incluso de los recursos y capacidades indígenas (Dunning y Lundan, 2008). Lo mencionado sucede al mismo tiempo que la empresa en cuestión se adapta al entorno local para su pleno desenvolvimiento (al poseer manejo de la lengua local, costumbres empresariales, etc). Una tercera razón para servir en un mercado “vecino”, es que el costo de producción y el de las transacciones son menores a los que implica proveer a larga distancia. Otro aspecto cada vez más importante es que la empresa considera importante tener presencia física en un mercado en que enfrenta la presencia de competencia, como parte de su estrategia de *marketing* y producción global. Además, una cuestión quizá más importante es la motivación de los gobiernos para alentar a la inversión.

Se pueden clasificar de acuerdo al alcance geográfico de sus operaciones en: globales, regionales, o restringidas a países limítrofes, como mencionamos al inicio.

- *Efficiency seekers*. Al igual que la siguiente, es una forma de expansión de firmas ya establecidas. El objetivo es tomar ventaja de diferentes factores (culturales, estructuras de mercado, patrones de demanda), algunos de los cuales le ha facilitado la estrategia anterior, con miras a concentrar su producción en un número limitado de ubicaciones para proveer diversos mercados. Posee dos tipos principales: el primero está diseñado para aprovechar las diferencias de

⁶ Tales como combustibles fósiles, carbón, metales como cobre, zinc, y productos agrícolas.

disponibilidad y costo de los factores de producción presentes en cada país, que explica la fragmentación del proceso productivo de las empresas y la distribución del mismo en diferentes países: el uso intensivo de recursos naturales en los subdesarrollados, y en los desarrollados, actividades que involucran capital y tecnología.

El segundo se establece en países que poseen generalmente estructura económica similar, y sus ingresos derivan de tomar ventaja de economías de escala y alcance, así como de diferenciar los gustos de los consumidores y las ventajas de suministro.

- *Strategic Asset (o Capability seekers)*. Busca adquirir recursos y capacidades que puedan mantener o acrecentar las condiciones de competencia de las empresas inversoras tanto a nivel regional como global a largo plazo, al adquirir activos de empresas extranjeras. Sus inversiones suelen evitar el riesgo, por lo tanto tienden en menor medida que las otras modalidades a asociarse con terceros, compran empresas existentes, lo que les ha llevado beneficios como acceso a activos estratégicos de gran utilidad para la firma compradora, tales como posición de mercado y canales de comercialización.

Existen tres modalidades más que Dunning y Lundan (2008) refieren para las posibilidades de inversión, y que son: *escape investments*, *support investments* y *passive investments*⁷:

- *Escape investments*. Se caracteriza porque algunas de las inversiones de las empresas se hacen para escapar de las legislaciones restrictivas o de las políticas macro organizacionales del gobierno donde se ubica la oficina central.

- *Support investments*. Son para el soporte del resto de la empresa. Sus modalidades, por un lado, que las filiales comerciales no sólo incluyan la venta de mayoreo o menudeo y *marketing* sino que busquen también facilitar la importación a favor de la empresa. En ocasiones éstas se orientan a realizar mantenimiento y servicio con personal capacitado, así como para almacén de repuestos en caso de que

⁷ Traducción libre del autor (TLA): “escape de las inversiones”, “apoyo a las inversiones” e “inversiones pasivas”.

los mismos productos sofisticados los requieran. Por otro lado, en algunos casos también como servicios de soporte y apoyo, para lo que se crean oficinas regionales que actúan como centro de control y administración intermedio entre la oficina central y las operaciones externas de operación.

- *Passive investments.* De las que se poseen dos formas. La primera, denominada como “expresión de fe” (Dunning y Lundan, 2008:75) en la organización y administración, es emprendida para obtener beneficios y revalorización del capital. Es un contraste con la IED, ya que ésta última busca dar nuevos recursos, habilidades de administración, entre otros. Se llevan a cabo este tipo de inversiones para mejorar la comercialización, la capacidad financiera y de organización tecnológica, ocasionalmente lo que implican es solamente liquidación de activos.

El segundo tipo es la realizada por las pequeñas empresas y los inversores individuales en el sector inmobiliario. Incluso ocasionalmente consta de fomentar pequeñas propiedades extranjeras, tales como segundas casas o vacacionales.

Si bien no encontraremos los conceptos como tales, las inversiones y empresas hacen uso de estas modalidades con su capital, a manera de fusiones (*mergers*), adquisiciones (*acquisitions*) o plantas nuevas (*greenfields*). En la práctica, lo que se suele plantear, es que lo que se busca es una ventaja productiva, comercial y de ofrecimiento de servicios para las empresas involucradas, o que simplemente se efectúa por la expansión del grupo o la empresa. En los ejemplos que tomaremos para ilustrar en el segundo y el tercer capítulo, buscaremos reconocer los diferentes tipos de inversión realizados por las empresas.

Ahora, hemos de apuntar tres conceptos cruciales para el tema que trabajamos, éstos son: Inversión Extranjera Directa, Empresa y Empresa Multinacional.

Inversión Extranjera Directa (IED), cuya definición se nos ofrece como “Inversión que implica una relación a largo plazo que refleja un interés duradero de una entidad residente en una economía (inversionista directo) distinta a la del inversor. El propósito

del inversor directo es ejercer un grado significativo de influencia en la gestión de la empresa residente en la otra economía”⁸ (IMF en Dunning y Lundan, 2008).

De igual manera, otro término que utilizamos es, el de empresa que, según Jorge Basave se define como:

“Un producto social complejo y sujeto a modificaciones en el transcurso de su evolución que comprende aspectos tecnológicos, organizacionales y espaciales, pero también políticos, ambientales, étnicos y educacionales, entre otros.

Los cambios en sus formas de organización y de expansión responden a fuerzas económicas y sociales en constante evolución (...). Por tanto no tienen una evolución lineal” (Basave, 2001:8-9).

Por último, el concepto que denota el tipo de internacionalización en que nos centramos, es el de empresa multinacional, para el que tomaremos la definición de John Dunning (2008), quien refiere que la que maneja es muy aceptada tanto en círculos académicos, como en los de negocios: “Una empresa multinacional o trasnacional es una empresa que se dedica a la inversión extranjera directa (IED) y que es propietaria o, que de alguna manera, controla las actividades de valor agregado en más de un país”⁹(Dunning y Lundan, 2008:3); y la que cita Gustavo Vargas, “*aquella empresa que posee filiales, subsidiarias, sucursales, o afiliados localizados en países extranjeros*” (Eiteman, Stonehill y Moffett en Vargas, 2008:2), cuyos objetivos son de carácter privado, son simples, bien definidos y permanentes: rentabilidad y crecimiento, evaluados para el conjunto integrado de sus operaciones a nivel del mercado mundial y en una perspectiva de largo plazo.

⁸ “Investment that involves a long -term relationship reflecting a lasting interest of a resident entity in one economy (direct investor) in an entity resident in an economy other than that of the investor. The direct investor’s purpose is to exert a significant degree of influence on the management of the Enterprise resident in the other economy”.

⁹ “A multinational or trasnacional enterprise is an enterprise that engages in foreign direct investment (FDI) and owns or, in some way, controls value added activities in more tan one country”.

En diferentes textos, Dunning maneja otro término, que se suele comprender como fundamental para la teorización acerca de empresas multinacionales. Este es el de paradigma ecléctico, que se explica como

“¿Cuál es entonces, el valor único del paradigma ecléctico? el paradigma afirma que, dada la distribución de activos específicos, empresas que tienen las ventajas *O* (ventajas de propiedad) más pronunciadas y perciben que mejor pueden aprovechar estos combinándolos con otros en un territorio extranjero es probable que sean los jugadores internacionales o globales más exitosos. Las empresas participarán en el tipo de internacionalización más adecuada a la situación del mercado de combinaciones de factores y la intervención del gobierno con los que se enfrentan¹⁰” (Dunning y Lundan, 2008:103-108).

Una vez que hemos manejado ciertos conceptos que se entienden como importantes para la temática de esta tesis, hemos de enfocar algunas de estas cuestiones en un terreno más práctico.

Dunning (1976) explica que, si bien las empresas pueden ejecutar alguna o algunas de las formas de internacionalización antes descritas, los países desde los que se emite IED, pueden manifestar cierta tendencia. Básicamente son tres tipos:

- Países que invierten para explotar ventajas de mercado
- Los países que invierten para la obtención de materias primas que destinarán a sus industrias manufactureras
- Aquellos que lo hacen para explotar ventaja(s) comparativa(s), al poseer cierto tipo de recursos, y en beneficio de su producción.

De igual manera, planteamos agregar categorización, y ésta será respecto al tipo de presencia de las multinacionales extranjeras en su propio país, la que tienen sus propias multinacionales en el exterior, y por ello, el tipo de dominación (ser dominante o ser dominado) y su repercusión hacia el mismo.

¹⁰ “What, then, is the unique value of the eclectic paradigm? the paradigm avers that, given the distribution of specific assets, enterprises that have the most pronounced *O* advantages and perceive they can best exploit these by combining them with others in a foreign territory are likely to be the most successful international or global players. Enterprises will engage in the type of internationalization most suited to the factor combinations market situations and government intervention with which they are faced”.

Categorizará de esta manera:

- *Colonizadores netos* (cursivas del autor para referirse a los términos): Aquellos que poseen subsidiarias en el extranjero y que éstas tienen un gran margen que supera a las ventas extranjeras al interior del país en cuestión, es decir, podríamos incluso aventurar el término superávit.
- *Colonizadores y colonizados*: Lo cual se debe a su gran importancia al ser tanto exportadores, como importadores de capital.
- *Colonizados netos*: Con contenido ciertamente obvio por su designación, ya que son los receptores de las EMN de los *Colonizadores netos*.
- Países que no invierten en el exterior, ni reciben inversiones.

Los beneficios que arroja la internacionalización de una empresa debemos pensarlo como una ganancia si bien deseada por el gobierno receptor, es primordialmente una ganancia para el país inversionista (como plantea Dunning), pero lo es principalmente para la empresa multinacional, ya que no todo se retribuye a aquel Estado, sino principalmente son utilidades para la casa matriz de la empresa inversora. Por ello, y citando al autor, “Cuanto mayor sea la proporción de acciones en poder de nacionales, mayor será la contribución de la subsidiaria extranjera a la economía nacional.”(Dunning, 1976:51).

Este último autor, plantea ciertas cuestiones dentro de la relación Estado- Empresa multinacional (EMN) que tienen cierta relación con lo comentado en el párrafo anterior, y sobre las cuales hemos de profundizar un poco más. El Estado del país receptor será quien ponga limitantes en cuanto a la IED, y también será quien determine la contribución de las Multinacionales, así como su comportamiento. Desglosemos estos aspectos.

Por limitantes comprenderemos a ciertos tipos de práctica que el mencionado autor atribuye al Estado en su restricción de IED. Operará bloqueando sectores para la inversión, en los cuales busca mantener soberanía y autodeterminación (ejemplos de esto se verán en un apartado posterior en este capítulo al analizar la internacionalización

de las empresas). Así también, se engloba la preocupación nacional (gubernamental) sobre los efectos que tienen las operaciones de estas empresas en la distribución del producto nacional.

Por otro lado, sucesos como la elevación de la tasa impositiva, sirven para que el país apremie a beneficios mayores para él, mientras se motiva así a que las EMN busquen la ganancia de beneficios en lugares “donde la tasa impositiva sea menor” (Dunning, 1976:46)

Finalmente, la estabilidad que puede tener un país se ve determinada en buena medida en tanto éste sea autosuficiente, o que se encuentre bajo la influencia de multinacionales tanto extranjeras como nacionales, lo que lo determinaría (el autor refiere que, por lo menos a corto plazo) desfavorablemente (Dunning, 1976).

En este apartado buscaremos presentar la configuración de las multilatinas en general, pasando por un proceso histórico en el que se revisen antecedentes, su estructura básica, cómo éstas se internacionalizan y cómo se da la expansión del capital latinoamericano en el exterior (lo cual sucede por lo general en la región, y de manera menor según se plantea en nuestra hipótesis, a nivel global). Intentaremos rescatar a su vez, la conceptualización o terminología que se ha utilizado para describir a estas empresas.

1.1 Olas de inversión extranjera directa.

La inversión extranjera contemporánea, desde países en desarrollo ha sido clasificada por Chudnovsky y López como “olas”, y éstas se dividen en tres.

La primera de ellas se da entre las décadas de 1960 y 1970 e incluyó firmas de Argentina, Brasil, Hong Kong, Singapur, Venezuela, India, Colombia, México, entre otras. La inversión iba destinada a diferentes áreas económicas, desde operaciones en sectores extractivos, así como obras de ingeniería civil y construcción; sus iniciativas se

orientaban a sustituir importaciones. La mayor parte de este tipo de operaciones incluía *joint ventures*¹¹.

Fue la desaceleración en su dinamismo lo que motivó que las empresas latinoamericanas perdieran un lugar destacado que iba de menos a más en la “segunda ola”, que se daría en los años ochenta, la cual tuvo como protagonistas a los países asiáticos (Hong Kong, Singapur, Taiwán y Corea), orientada en las ventas hacia el exterior, y que tenía gran inclinación al creciente aspecto tecnológico (Chudnovsky y López, 1998:3-4, Chudnovsky et al., 1999:32).

El World Investment Report, publicado por la UNCTAD (1999), nos explica que la tercera ola se caracteriza por ser latinoamericana, se inicia en la década de 1990, y principalmente ha sido conducida por empresas originarias de Argentina, Chile, México, y en menor medida por compañías de Brasil. De las empresas que han conformado esta ola, son solamente algunas las que permanecen desde la primera, lo que no excluye que estas empresas hayan estado en funcionamiento largo tiempo en sus países de origen (World Investment Report, 1999). Esta ola se caracteriza por una apertura en la economía de los países en desarrollo, que transitaba desde un modelo proteccionista hacia uno neoliberal, y, como podemos observar en el cuadro 1, las empresas asiáticas pierden liderazgo.

¹¹ “Joint Venture es un contrato que permite la participación tanto de personas físicas como morales mediante su aporte de capital, tecnología, canales de distribución, personal, conocimiento de mercado, entre otros, para cumplir un objetivo específico que requiere de la suma de capacidades. Con este contrato se comparten esfuerzos, riesgos, beneficios e incluso la responsabilidad de un objetivo en común. En un Joint Venture ninguna de las partes pierde su independencia o modifica su identidad, simplemente se unen para un objetivo determinado”. Consultado en “Joint venture (alianza estratégica)(2013)”.

Cuadro 1. Olas de internacionalización de los países en desarrollo.

Ola	Años	Principales países internacionalizados	Áreas en las que se enfocan	Orientación
Primera ola	1960-1970	Argentina, Brasil, Hong Kong, Singapur, Venezuela, India, Colombia, México, Taiwán, Malasia, Filipinas	Desde operaciones en sectores extractivos, obras de ingeniería civil y construcción	Sustitución de importaciones
Segunda ola	Década de 1980	Hong Kong, Singapur, Taiwán y Corea	Área tecnológica	Hacia el exterior
Tercera ola	A partir de 1990	Argentina, Brasil, Chile, México	En una amplia gama	Apertura de la economía

Fuente. Elaboración propia con base en Chudnovsky et al. (1999)

Es la apertura que mencionamos, la que invitará a los capitales externos a empezar a invertir o hacerlo en mayor medida, y esto será porque hay gran diversidad de elementos que posibilitan y que vuelven atractiva la inversión en los países en desarrollo. Ello se debe a la variedad de recursos, capitales, políticas y otros factores que influyen y se vuelven determinantes para que ésta se consume.

Podemos hablar principalmente de los siguientes factores en los países receptores como ejes motivantes para la inversión¹²:

- Estabilidad política y social
- Ritmo de crecimiento económico sostenible y estable
- Tamaño de mercado doméstico
- Disponibilidad de recursos naturales, así como de capital humano
- Esquemas de privatización
- Avance de procesos de integración regional (tratados comerciales), así como el régimen de las políticas públicas hacia la inversión extranjera directa y la

¹² Los cuales prevalecen aún hoy día como factores para realizar diferentes tipos de inversión

reducción o eliminación de restricciones en ciertos países hacia el capital extranjero

- Características de la política fiscal y de la política comercial
- Nivel del tipo de cambio
- Calidad y costo de la fuerza laboral
- Infraestructura física y tecnológica
- Localización geográfica
- Densidad del tejido industrial doméstico
- Proximidad “cultural” respecto del país de origen del capital inversor
- Existencia de incentivos específicos y particulares
- Acuerdos sectoriales estratégicos entre empresas de diferentes países
- Estrategias de entrada de mercado que buscan establecer actividades productivas o la compra de competidores locales
- Principalmente, por parte de los inversionistas latinoamericanos, se busca acceder a los mercados a través de compra de activos privados y participación de los procesos de privatización
- Los antecedentes del país respecto a las pasadas inversiones extranjeras directas y el éxito determinante de éstas para nuevas inversiones (CEPAL, 1998:138-139, Chudnovsky, 1999:19-22).

1.2 Antecedentes de la internacionalización y desarrollo de las multinacionales latinoamericanas.

Como antecedentes al modelo de internacionalización contemporáneo, podemos hablar del caso argentino, en el cual se aprecia desde la década de 1930, la producción de bienes primarios orientados a su venta en el extranjero, lo que llevó a Alpargatas (calzado), Bunge y Born (empresa agrícola), Siam di Tella (ingeniería) principalmente, a ser las primeras firmas de países latinoamericanos en internacionalizarse por medio de la colocación de sus fábricas en el exterior, en países vecinos, como en Brasil.

Además, hay quien menciona otros antecedentes, que sería el caso de Techint, empresa argentina creada en 1945, que un año después comenzaría su producción en Uruguay; Televisa, empresa mexicana que surge en 1954, y que para 1961 realizaría *joint venture* en Estados Unidos.

Con el proceso de industrialización por sustitución de importaciones (ISI) (dado a partir de la Conferencia de La Habana en 1947 (Valpi, 2013), y que finaliza aproximadamente en 1980) se evidencia la imposibilidad de priorizar la exportación de capitales, antes bien se genera el conocido proceso en que los países buscan el crecimiento al interior, concentrando sus operaciones en potencializar sus industrias para cubrir la demanda del mercado doméstico prioritariamente. Este modelo se debilita por el conjunto formado entre la falta de diversificación en las exportaciones –en la década de los ochenta a diferencia de la previa-, y la rigurosidad y limitación de las importaciones –que necesariamente eran cada vez más crecientes-, lo que lleva a la no satisfacción de las necesidades de la población, todo lo cual redundará en la generación de un incremento en la deuda externa ya que es la incapacidad de la generación de capital con las exportaciones limitadas lo que reduce los fondos que solventen las necesidades de importación; “estrechez de mercado y escasez de capitales” (Del Búfalo, 2002:131)¹³. Asimismo, este autor, menciona que se puede atribuir a la aplicación de políticas erradas el incremento de endeudamiento, así como a malas administraciones.

A raíz de la crisis de la deuda, en 1982, los países latinoamericanos, procederán a implementar el denominado ajuste estructural, que consistió en acciones reformistas para salir del endeudamiento renegociando la deuda siguiendo las propuestas del FMI. En ciertos países (que se señalan a continuación), y como primeros pasos, se caracterizó por un importante aumento de los precios –que fracasará en su afán por generar excedentes-, y que dejó en un segundo plano la importancia de una disciplina fiscal. Esto desembocará en un grave aumento de la inflación y descenso en ingresos reales.

¹³ El mismo autor menciona que Argentina, Brasil y México fueron los únicos países que lograron concluir de manera no abrupta su proceso de ISI por la amplitud de su mercado interno.

Juan Manuel Gigli nos presenta a los reformistas seccionados en tres grupos, y en un cuarto, de quienes no incidieron en estos efectos. Así:

- No reformistas: Ecuador, Haití, República Dominicana.
- Reformistas de primera ola: Efectúan sus reformas en 1982, y esos países son Bolivia, Chile y México.
- Reformistas de segunda ola: Realizan su plan en 1985, son Costa Rica, Jamaica, Trinidad y Tobago, y Uruguay
- Reformistas de tercera ola: Aplican reformas en 1987, son los países siguientes: Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador, Guatemala, Guyana, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú y Venezuela (Gigli, 2013:7)

Con las políticas de ajuste estructural que, como mencionamos, se generan en este marco de la deuda externa y la solución a ésta, los países latinoamericanos crean las condiciones para la acumulación e inversión privada a la vez que buscan fortalecer su competitividad y sus ventajas comparativas (Gigli, 2013, Torre, 1998).

Juan Gigli (2013) nos habla de que, entre los objetivos de las políticas de ajuste estructural, cabe señalar los siguientes:

- Reducción de la protección arancelaria a la industria y agricultura.
- Liberalización de los precios.
- Desregulación del sistema financiero.
- Desregulación del comercio internacional.
- Racionalización del Estado (Gigli, 2013:9)

Pese a estas reformas y a las que se continuarían en la década posterior (en el Consenso de Washington que se revisa más adelante), el PIB, que durante los años 60 y 70 llegó a tasas medias de 2.5 y 2.4 por ciento en la región, en los periodos 1981-1985 y 1986-1995 presentó una disminución de 1.8 y 1.2 por ciento respectivamente (Correa, 2002:90).

Cabe señalar que, en aquellos países donde se introdujeron programas de reforma, son de los que evidencian un paso más temprano hacia la internacionalización, pues las condiciones de competencia los llevaron a ello, como procuramos mostrar en esta tesis. Algunos de ellos coinciden además con la “tercera ola” de IED.

Posteriormente a esta etapa de reformas estructurales, con la aplicación de programas de ajuste estructural¹⁴, y continuando una línea de apertura a reformas pro mercado, se iniciará un proceso alentado por el Consenso de Washington, con aplicación en la región dada la preeminencia de la economía de mercado, así como por la necesidad de un tipo de reformas que buscan llevarlos a saldar sus deudas de una manera efectiva. Este tipo de reformas y planes que las promueven, serán fundamentales al fomentar la entrada de capitales extranjeros y facilitar la presencia de empresas de la misma índole en nuestros países, lo que determinará la tendencia de las empresas latinoamericanas a fortalecerse defensivamente para no verse adquiridas por las entrantes o aniquiladas frente al poderío de las mismas.

Tanto las reformas previas a las sugerencias del Consenso de Washington, como las concebidas bajo él, tuvieron una inclinación a dejar de lado el gasto público para enfocarse a fortalecer las medidas que favorecieran un entorno mercantil, comercial y productivo.

El Consenso de Washington se genera en 1989, postulado por John Williamson, del Banco Mundial. Es la serie de recomendaciones político-económicas que debían ser consideradas por las economías en desarrollo latinoamericanas, sugerencias que tendrían una tendencia de expansión en cuanto a su aplicación en un amplio espectro, presumiblemente se aplicó en algunos países a nivel global. Éstas recomendaciones tienen una base tecnocrática, al buscar generar un cambio respecto a la orientación del país, económicamente hablando (de la manera que mencionamos en el párrafo anterior) (Silva, 2010:3). Consiste en diez puntos específicos:

¹⁴ Estos programas se guiaron bajo la misma línea de reformismo con el fin último de no dejar de obtener préstamos del Fondo Monetario Internacional.

- Disciplina presupuestaria
- Cambios en las prioridades del gasto público
- Reforma fiscal
- Liberalización de tasas de interés
- Tipo de cambio competitivo
- Liberalización comercial
- Política de apertura respecto a la inversión extranjera directa
- Política de privatizaciones
- Política desreguladora (de barreras de entrada y salida)
- Derechos de propiedad

La aplicación de estas reformas contó con el respaldo de las instituciones financieras internacionales tales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). Esto quizá deje entrever el interés de estas instituciones tanto por obtener un pago de la deuda que se tenía con ellos, como de un posible favorecimiento generado por la aplicación de estas medidas a economías específicas.

En los años 90, y a partir del Consenso de Washington, la integración de los países latinoamericanos y caribeños a la economía global, se dio principalmente de tres formas diferenciadas por países. La participación diferenciada, según Ocampo (2005:9), es la siguiente:

- Integración de países en flujos verticales¹⁵ de producción y comercio de manufacturas, los cuales caracterizan a los sistemas internacionales de producción integrada. Estos países son: México y algunos países de América Central y el Caribe. Sus exportaciones se concentran hacia el mercado estadounidense.

¹⁵ En el caso de los movimientos verticales, se hace referencia a que una empresa integra con empresas controladas parte de los procesos productivos y/o de comercialización que la preceden y/o siguen en la cadena de producción. (Chudnovsky et al., 1999:41)

- Integración en redes horizontales ¹⁶ de producción y comercialización, principalmente de materias primas y de manufacturas elaboradas con base en recursos naturales. Los países que acuden a este recurso pertenecen a América del Sur. Una característica de este patrón es que su comercio es intrarregional y muy diversificado, así como también consta de una baja concentración en los mercados de destino.
- Y finalmente, la exportación de servicios, que abarcan diferentes áreas, sean por ejemplo turismo, transporte y financieros. Este patrón predomina en Panamá y Paraguay, pero también en algunos países caribeños.

Como resultado, y específicamente para efectos de este trabajo, con el Consenso hubo crecimiento en las exportaciones, además del fuerte impulso a las privatizaciones (Casilda, 2004:19).

Respecto a las exportaciones, se encuentran muy vinculadas a los capitales de IED y empresas transnacionales instauradas en nuestros países. Las exportaciones generan una dinámica de crecimiento de la empresa que, tiempo después puede llevar a la instauración de filiales en los que eran países de destino de sus exportaciones.

De acuerdo con el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA, 2003), existen tres etapas de tránsito respecto a políticas de inversiones extranjeras a partir de 1990, que serían las siguientes en orden temporal:

- Liberalización de movimiento de capitales, donde se da una reanudación en las inversiones hacia nuestros países, esto se debe en buena medida a cambios en las políticas que permiten la inversión y que se caracterizarán por la eliminación de restricciones a las entradas -en muchos países se da la igualdad de trato para el capital nacional y el extranjero-, eliminación de restricción para inversión en áreas específicas (previamente reservadas al capital nacional); y no suelen existir

¹⁶ En cuanto a la integración horizontal, se trata de cubrir porciones crecientes de mercado, lo que puede suceder -entre otras formas, por la absorción total o parcial de otras firmas (Chudnovsky et al., 1999:41) Esta busca cubrir el mismo tipo de giro, no se diversifica a diferencia de la integración vertical.

reglamentaciones que delimiten la forma del desempeño del capital extranjero (importación de materia prima, número de empleados extranjeros, contenido tecnológico, etc.).

- Programas de promoción para la inversión, principalmente a través de incentivos de diversa índole, tales como:
 - Incentivos fiscales: tasas preferentes o exenciones, tratamiento especial a la reinversión, etcétera.
 - Incentivos arancelarios: menores barreras, exención de gravámenes a la importación.
 - Incentivos financieros: donaciones, créditos preferenciales, garantías de créditos.
 - Así como medidas como apoyo para la infraestructura, contratos estatales preferentes y provisión de algunos servicios, entre otros incentivos.

También, se mantuvieron las medidas mínimas de promoción de exportaciones (eliminación y/o disminución de aranceles a importación de insumos y eliminación de gravámenes a productos de exportación), y se crearon zonas de “libre comercio”, zonas francas industriales que elaboraban productos solamente para exportación (como ejemplo se dan las maquiladoras). Y se generan acuerdos, tanto tratados bilaterales para eliminar doble tributación, como convenios internacionales que respalden y protejan la inversión extranjera, así como adherencia a sistemas internacionales de garantías, que sean apoyo jurídico para ambas partes, gobierno e inversionistas.

- Vinculación con la economía local, esto referido tanto al gobierno, como a las empresas locales reuniendo el proceso económico global y el proceso económico local. Esta tiene tres formas básicas: la regulación, las conexiones entre casas matrices y filiales y la articulación con las políticas regionales y nacionales. La regulación, se refiere al mejoramiento de los servicios públicos para que estos garanticen seguridad, calidad, igualdad, así como cuestiones un tanto más complejas como unidad nacional, salvaguardar la vida común. Y se refiere también al hecho de mantener la renta de los recursos naturales en tanto posesión de la nación más que como opción rentable para las concesionarias.

Lo que respecta a las conexiones entre casas matrices y filiales, estas son necesarias para el crecimiento de ambas partes. Si bien resulta más económico importar sus insumos propios, es mejor un aprovisionamiento local, lo que conlleva múltiples beneficios: para las filiales se rebajan costos, adaptación a la realidad productiva local, adaptación a las condiciones tecnológicas vigentes; para los proveedores locales, mayores empleos y ventas, acceso a tecnología y nuevas pautas de organización.

La articulación con políticas regionales y nacionales, debe llevar a comprender a la IED¹⁷ como parte de un proceso de desarrollo nacional, evitando que se consoliden como enclaves que solo se mantengan en la relación casa matriz-filial, y que no generen cooperación en el ámbito tanto nacional como global. Esto depende tanto de la IED como del país receptor. Es con apoyo en la recepción de inversión extranjera que los países receptores pueden disponer de divisas, captar tecnología, instalar nueva capacidad productiva y mejorar la gerencia, lo que implica un mejoramiento en las condiciones de la empresa en las plantas en las que invierte, sean suyas en su totalidad, o siendo socios. El hecho de atenuar la restricción externa, permite un incremento de la capacidad productiva, lo que repercute positivamente en producción, ingresos y empleo, a la vez que esa producción se beneficia con modernización tanto en las industrias como también en servicios básicos. Finalmente, existen riesgos cuando la inversión extranjera no tiene claros límites. Estos son para los países receptores: principalmente exceso de importaciones (probablemente esto se refiera a la importación de insumos para la producción), sustitución de ahorro interno por externo (el capital regresa a los países inversores y no se genera un mayor crecimiento económico en el país que recibió la IED), exceso de remesas de utilidades (que se liga al punto anterior), falta de investigación tecnológica (al importarse toda ella)(SELA, 2003).

¹⁷ Quienes buscan diversificar riesgos y obtener altas tasas de beneficio principalmente con fusiones o compras de empresas

Destacamos esta información, ya que, las facilidades y los incentivos otorgados por los gobiernos para la recepción de IED serán factores que influirán en la decisión de países tanto extrarregionales como latinoamericanos para realizar inversiones en la región.

1.2.1 Inversión intrarregional

Chudnovsky (1999) nos refiere que, como una tendencia iniciada en los años sesenta, se ha venido incrementando la inversión de los países en desarrollo (PED). Ésta aumentó de un promedio anual de 106 mdd en el periodo 1970-1974, a cerca de 9,500 mdd entre 1985 y 1989, hasta alcanzar 76,400 en el periodo 2000- 2004. Dentro de este proceso en América Latina, la IED procedente de la región va de un promedio anual de 52 mdd entre 1970 y 1974 a 1,700 mdd en el periodo 1985-1989 hasta alcanzar 24,500 entre 2000 y 2004 (CEPAL, 2005:74-75).

Como menciona Javier Santiso (2008) cabe señalar que, los países que anteriormente eran centro de inversión, se están volcando a ser inversores también, y exportadores de capital tanto intrarregional como global.

A partir de lo anterior, se observa una diversificación tanto de países emisores como receptores de IED, de manera que, para la región se genera una apertura más allá de la relación “países desarrollados → América Latina/países en desarrollo”, sino que se observa desde mediados del siglo XX, el nuevo esquema “países en desarrollo → países en desarrollo” o “Sur → Sur”. A su vez, está abierta la posibilidad, y hay situaciones en que las inversiones de países latinoamericanos tienen como destino Europa, Estados Unidos, o algunas naciones asiáticas, lo que en todo caso también redundaría en un esquema “países en desarrollo → países desarrollados” y/o “América Latina → países desarrollados”. Ello implica un cambio en el proceso de internacionalización, que anteriormente se desarrollaba de manera unidireccional, y que en la actualidad lo hace de manera bidireccional.

La inversión intrarregional, de acuerdo con otros autores, se vuelve significativa a partir de la década de 1990 por, entre otras razones:

- *La creación del Mercosur , cosa que llevó a la integración y a mayores exenciones arancelarias entre Argentina , Brasil , Uruguay y Paraguay ;*
- *Un aumento en el acceso las empresas de la región" a las reservas de petróleo y gas (Petrobras en Argentina , Bolivia y Venezuela), y*
- *La consolidación de las políticas de integración energética regional del estado (Petróleos de Venezuela [sic] en Argentina, Brasil, Cuba, etc.)¹⁸" (Fleury y Leme, 2011:308-309).*

Además, se posee la segunda fuerza de capital de países inversores en IED desde países en desarrollo después de los orientales.

Los montos acumulados de salida de IED de la región son los siguientes: para 1985 son de 1.1%, para 1990 de 0.7%, para 1995 de 0.9% del total de capitales IED (UNCTAD, 1998:23).

Durante las décadas de 1970 y 1980, los países latinoamericanos con importantes inversiones extranjeras en el exterior eran: Brasil, Colombia, Argentina y México¹⁹. Principalmente estas inversiones tenían como destino otros países en desarrollo, especialmente países vecinos; éstas se concentraban en diferentes sectores, en buena medida en extracción de recursos naturales, servicios de ingeniería y construcción y operaciones de manufactura que tenían por objetivo evitar restricciones comerciales en los países receptores (CEPAL, 2006).

“La inversión extranjera directa de México, América Central y América del Sur se elevó de una pequeña base de \$ 8 mil millones en 1995 a \$ 13.5 mil millones para el año 2000, pero luego saltó más bruscamente a \$ 30 mil millones en 2005, según la Oficina

¹⁸ -“The creation of Mercosur, wich led to greater integration and tariff exemptions among Argentina, Brazil, Uruguay, and Paraguay;

-An increase en the region’s companies’ Access to oil and gas reserves (Petrobras in Argentina, Bolivia and Venezuela); and

-The consolidation of the state’s regional energy integration policies (Petroleos de Venezuela [sic] in Argentina, Brazil, Cuba etc)”

¹⁹ Aún teniendo en cuenta que en la década de 1980 perderían su creciente auge como exportadores de capitales, pero la CEPAL (2006) habla de que mantienen (como podemos entenderlo), de manera disminuida sus operaciones.

de Análisis Económico del Departamento de Comercio [de Estados Unidos]” (Krauss, 2007)²⁰.

1.3 Internacionalización de las empresas latinoamericanas.

El hecho de que las empresas no hubieran pasado por un proceso de creación de plantas nuevas, fusiones, o adquisiciones, en tanto operaciones en el exterior en sus inicios, no implica que no fueran empresas con cierto grado de internacionalización en cuanto a que pudieron haber estado funcionando como exportadoras aprovechando diversos factores, por ejemplo, la proximidad a Estados Unidos y a su mercado.

Frente a la apertura de los mercados, empresas que hoy son multilatinas y global latinas, comenzaron su fortalecimiento en un sentido defensivo, frente a su endeble posición respecto a empresas globales y de países en desarrollo, las empresas de nuestra región buscaron mercados estables para compensar esa inestabilidad. Esto sucede en la década de 1980. Lourdes Casanova (2011) habla de que, particularmente la expansión de las empresas españolas configuró un entorno más competitivo para nuestras multinacionales latinoamericanas. No obstante, el cambio que desencadenó su conversión a multinacionales, sería al inicio de la década de 1990 (Cuervo, 2010:24).

Hay algunos factores que alentaron la opción a la internacionalización de las empresas. Algunos de ellos desde su propio contexto son: el posicionamiento de dominio en el mercado local ó la desaceleración e incluso el agotamiento del mismo; la insuficiencia de materias primas en su país, así como la formación de alianzas con empresas trasnacionales.

Hemos de destacar también algunos de los factores que se mencionan al inicio de este capítulo, los cuales hacen referencia a las cuestiones que incentivan la IED, pero que amplían su validez a la internacionalización de empresas. Considero conveniente retomar algunos, tales como: el tamaño del mercado doméstico, la disponibilidad de

²⁰ “Direct foreign investment from Mexico, Central America and South America rose from a tiny base of \$8 billion in 1995 to \$13.5 billion by 2000, but then jumped more sharply to \$30 billion in 2005, according to the Commerce Department’s Bureau of Economic Analysis”

recursos naturales, así como de capital humano, esquemas de privatización, características de la política fiscal, de la comercial y la económica, calidad y costo de la fuerza laboral, localización geográfica, proximidad “cultural” de los países en los que se busca instalar subsidiarias respecto del país de origen de la empresa a internacionalizarse, existencia de incentivos específicos y particulares.

Otros factores que invitan a internacionalizar las empresas son: el aprovechamiento de las ventajas de localización (lo que lleva implícitas algunas cuestiones que se comentan en el párrafo anterior, y que pueden ser, por ejemplo posesión, costo y calidad de recursos naturales y creados –recursos humanos calificados, infraestructura, instituciones, el tamaño y características del mercado, costos del transporte, nivel del tipo de cambio, entre otros), defensa o expansión de exportaciones, aumento de poder de mercado, mejora del valor agregado de la producción que se vende en el exterior, aumento del tamaño de la firma, facilidad para acceder a fuentes de financiamiento internacional, facilitamiento de reestructuración corporativa (Chudnovsky et al., 1999: 45 y 374).

Algunos autores señalan que la internacionalización tiene una tendencia a ser regional, antes de ir más allá *“Por lo tanto, las empresas tienen una fuerte tendencia a expandirse por primera vez en las regiones inmediatamente circundantes, antes de expandirse a regiones que están más lejos”*²¹ (Fleury y Leme, 2011:31); mientras que dejan entrever que existen una serie de razones que retrasaron o que impedían la entrada a la competencia global por parte de las empresas nacionales: *“(…)las empresas protegidas nacionales, los aranceles elevados, los mercados de capitales poco desarrollados, los niveles inadecuados de R&D [Investigación y Desarrollo], los conglomerados de propiedad familiar con culturas corporativas con aversión al riesgo, y el clima político y económico turbulento frustró el surgimiento de las empresas latinoamericanas de orientación global”*²² (Sinha en Casanova, 2009:23).

²¹ “Thus, companies have a strong tendency to first expand into the immediately surrounding regions, before expanding into regions that are further away”.

²²“(…) protected domestic firms, high tariffs, underdeveloped capital markets, inadequate levels of

1.4 Factores particulares de internacionalización

A continuación explicaremos algunos factores particulares que permitieron internacionalizarse a empresas de países específicos: Argentina, Brasil, Chile y México. Dichos datos son facilitados por la CEPAL (2006).

- **Argentina.**

Por principio cabe recordar que Argentina fue de los primeros países en desarrollo que realizó IED en la década de 1930, pese a ello, sus activos se transformaron con el paso del tiempo (se nacionalizaron las empresas, salieron del país, etc.). En la década de 1990, retomaron un auge en tanto emisores de IED, lo que se debió a una reestructuración de la industria local frente a la competencia extranjera (como sucederá en el caso mexicano en lo que respecta a su fortalecimiento empresarial) (Kulfas en CEPAL, 2006). No obstante, para fines de la década, y teniendo a Carlos Menem (1989-1999) y sus medidas neoliberales como contexto, la crisis económica que se generó, llevó a las multinacionales argentinas a vender la mayoría de todos sus activos, tanto dentro como fuera del país, lo que significó en muchos casos, la venta (total o parcial) de empresas argentinas a transnacionales extranjeras. Además, debemos agregar que el gobierno de dicho país no apoyó ni promovió la IED que emergía de su país, factor importante al momento de analizar lo que se menciona anteriormente.

El patrón geográfico de expansión de las empresas multinacionales argentinas ha sido básicamente hacia la región y es una constante hoy día.

Hay factores locales que impulsaron la internacionalización de sus multinacionales. Entre ellos destaca su gran participación en el mercado local, la necesidad de mejorar la calidad de los productos, la búsqueda de recursos humanos más capacitados. A ello le sumamos cuestiones como el interés de entrar a nuevos mercados, aprovechar la

R&D, family-owned conglomerates with risk-averse corporate cultures, and turbulent political and economic climate frustrated the emergence of globally oriented Latin American firms”.

presencia internacional así como su experiencia, mismos que habían obtenido al ser exportadores y el aprovechamiento de tratados, tales como el Mercosur o ALADI.

En lo que respecta a los aspectos externos para la atracción de la inversión en el caso argentino, podemos señalar, entre otros: las oportunidades que significaban las privatizaciones empresariales dentro de la ola de reformas estructurales en la región, el importante factor que significa la cercanía cultural, geográfica y de similitud de consumo, así como la disponibilidad de recursos naturales. Elementos importantes fueron también algunas políticas nuevas de los países receptores que abrieron las posibilidades de privatización y desregulación.

Y en cuanto a las ventajas obtenidas, podemos hablar de algunas como la concertación de alianzas o asociaciones con empresas transnacionales, (como el caso de Arcor – productora de golosinas, galletas, etcétera- con Danone), el perfeccionamiento de sistemas de logística y distribución (nuevamente el caso de Arcor es representativo), la posibilidad de transmutar sus marcas de locales a regionales.

- **Brasil.**

Este caso se analizará con más detalle en el capítulo tercero. No obstante, haremos una breve mención de qué es lo que sucede con la internacionalización de las empresas brasileñas.

El parteaguas de este proceso en el caso de Brasil, fueron las reformas llevadas a cabo a fines de la década de 1980 y en la siguiente. En ellas las empresas tuvieron tendencias, por un lado, a realizar mejoras en su producción para llevarla a un nivel extranacional (de manera que muchas empresas siguieron su línea ó producto principal para consolidarse), y por otro, se concertaron fusiones y adquisiciones de sus empresas. Era el caso constante en nuestro estudio “fortalecerse o morir”. Esto se prolonga en el siglo XXI, con inversiones en el exterior para protegerse de la inestabilidad económica nacional diversificando riesgos.

Su internacionalización se ha basado principalmente en las estrategias de búsqueda de recursos naturales y mercados. En una primera época (1972) buscaban diversificar las fuentes de producción del petróleo y el promover exportaciones principalmente de productos básicos. En un tiempo más reciente, a partir de los años noventa y con el periodo reformista y sus consecuencias (liberalización del comercio, desregulación y privatización), a los factores mencionados se añadieron una creciente competencia en el mercado nacional, necesidad de asegurar la competitividad a través de la producción, y una profesionalización y modernización tanto de los grupos de propiedad familiar (Gerdau, Camargo), como de las empresas estatales que se vieron fortalecidas al ser privatizadas (Vale).

Los factores que han atraído al exterior a las empresas brasileñas son básicamente, al igual que Argentina, el aprovechamiento de los mercados vecinos privatizadores, así como las condiciones comerciales.

- **Chile.**

Durante el gobierno dictatorial de Augusto Pinochet (1974-1990), Chile se instauró como el primer país neoliberal. Su experiencia de economía competitiva y abierta se supone como ventajosa, aunada a la bien aprovechada proximidad cultural y geográfica de ese país con el resto de América del Sur. Las políticas implementadas años antes forjarán un fortalecimiento empresarial local para principios de la década de 1990. Así, buscará ventajas en los países vecinos, que es principalmente lo que ha hecho Chile (dirigirse a Perú y Argentina, Colombia y Brasil, por ejemplo; es reducida su internacionalización más allá de sus vecinos). Esta internacionalización se basó en áreas en que se especializaban y eran fuertes, tales como servicios, manufacturas y obtención de recursos naturales.

Ha sido reducida la internacionalización de empresas chilenas, por lo que ninguna de ellas destaca en algún ranking internacional de empresas de países en desarrollo.

Factores que han impulsado a empresas chilenas a internacionalizarse, han sido: saturación del mercado interno, ventajas competitivas (que podían permitirles anticipar los productos o procesos en los países receptores), así como la necesidad de obtener financiamiento internacional.

Y factores que motivan la inversión por parte de los que pueden llamarse receptores son principalmente las ventajas de ubicación.

- **México.**

Su proceso ha sido similar al brasileño en el sentido de que reformas estructurales cambiaron poco a poco el enfoque de sus empresas, de manera que, después del TLCAN, se internacionalizaron las empresas en un sentido defensivo, y se fortalecieron, para después adoptar estrategias que podemos llamar como agresivas (tal como lo hacen importantes empresas internacionalizadas).

Lo que las ha motivado a internacionalizarse han sido mercado interno saturado y demanda volátil, el llevar más allá de sus fronteras sus ventajas competitivas, la necesidad de fortalecerse para no extinguirse.

Aquellos factores que han incitado la inversión extranjera desde el exterior han sido: las ventajas de ubicación de los países receptores (buscaron primordialmente la proximidad geográfica, cultural), aprovechamiento de los tratados comerciales, ventajas estratégicas y competitivas. Su principal aliado, por algunas de las características que acabo de señalar, es Estados Unidos.

Las empresas mexicanas tendieron a internacionalizarse buscando por principio dejar de ser locales y convertirse en regionales (América Móvil). Cemex es la principal, con aspiraciones mayores ya que lo hizo en un nivel global. La siguen en ese camino Bimbo y Alfa. Existe el caso también de aquellas empresas que buscaron internacionalizarse a través de un modelo relacionado con las empresas transnacionales, como Coca Cola Femsa.

En general, las empresas internacionalizadas de la región llevan a cabo sus operaciones en sectores maduros como manufacturas tradicionales, servicios, o áreas relacionadas con recursos naturales. Jorge Basave expone que el FMI y la OCDE consideran que una empresa transnacional puede considerar que tiene una filial si controla más del 20% de su capital (Basave, 2001:14).

Resumiendo, las formas de internacionalizar la producción pueden llevarse a cabo por las firmas a través de distintas vías. Chudnovsky refiere las siguientes:

- Exportar los bienes y servicios que produce desde su país de origen.
- Conceder licencias de dichos bienes y servicios a otras firmas (el caso de Embraer por ejemplo).
- Internacionalizándose, al instalar plantas propias en otros mercados (Chudnovsky, 1999:44).

Cualquiera de las decisiones que se tomen, van a depender de un balance de costos y beneficios ponderando las distintas opciones posibles, que se puede afectar por la forma dominante de competencia en el sector, magnitud de costos de transacción, grado de perfección de la información de que se dispone, el grado de apropiación de activos tecnológicos propios, entre otros.

Nos referiremos a especificidades relacionadas con la internacionalización de las operaciones. Por principio hemos de destacar que existen diferentes legislaciones en los países de origen que permiten tanto la entrada de inversiones en ocasiones en rubros específicos, y en otras tantas prácticamente sin límite.

1.5 Panorama legal para la inversión en países específicos: Argentina, Brasil, Chile y México.

A continuación haremos un análisis de los casos, más emblemáticos en América Latina en el tema de la internacionalización, en lo que respecta a la legislación relacionada con la IED en países específicos: Argentina, Brasil, Chile, México.

Argentina.²³

Se han creado “entes”, a diferentes niveles, tanto nacional, como provincial y municipal, que buscan facilitar el financiamiento de las PyMEs, para que éstas aumenten su capacidad de producción y así estén en concordancia con los márgenes internacionales. Además, de que buscan ser un apoyo en áreas como asesoría y capacitación, logística, entre otros. Estas entidades buscan el crecimiento de ese tipo de empresas en un ámbito tanto nacional, como, al haber logrado este crecimiento, una expansión internacional, la cual se presenta como complicada, ya que la tendencia al crecimiento en cuanto a exportaciones o a internacionalización de plantas es un paso riesgoso que puede ocasionar un desequilibrio financiero si no se tienen bases sólidas y plan adecuado de acción.

En cuanto a las facilidades que el gobierno argentino promueve para la inversión extranjera en el propio país, la Ley de inversiones extranjeras, publicada en 1993, indica que este tipo de inversión puede efectuarse en moneda extranjera de libre convertibilidad y capitalización de créditos externos en moneda extranjera de libre convertibilidad; bienes de capital, sus repuestos y accesorios, utilidades o capital pertenecientes a inversores extranjeros, bienes inmateriales.

Se reconocen diferentes tipos de empresas e inversores:

- Inversión de capital extranjero, que se refiere a cualquier aporte de capital que pertenezca a inversores extranjeros y que aplique en actividades económicas en el país; así como a, la compra de extranjeros de participaciones de capital de empresas locales.
- Inversor extranjero. Se refiere a toda persona jurídica o física (sea o no argentina), que radique fuera del territorio nacional, y que sea titular de una inversión de capital extranjero, o de empresas locales de capital extranjero (definidas a continuación), cuando éstas sean inversoras en otras empresas locales.

²³ Para explicar este caso, nos basamos en la información que ofrece *Argentina. Ley de Inversiones Extranjeras* (SICE, 1993)

- Empresa local con capital financiero, es toda empresa con domicilio en la República Argentina, cuyos propietarios –personas físicas o jurídicas que vivan en el extranjero, posean directa o indirectamente más del 49% del capital o cuenten con la cantidad directa o indirecta de votos necesarios para permanecer en las reuniones de socios o asambleas de accionistas.
- Y finalmente, las empresas locales de capital nacional, donde los propietarios que son personas físicas o jurídicas domiciliadas en el país, posean 51% y puedan permanecer en reuniones de socios o asambleas de accionistas.

Las facilidades que se permiten a los inversores en la Argentina, presentes en esta ley, son las siguientes: en el artículo 5° “Los inversores extranjeros podrán transferir al exterior las utilidades líquidas y realizadas provenientes de sus inversiones, así como repatriar su inversión”. En el 6° “Los inversores extranjeros podrán utilizar cualquiera de las formas jurídicas de organización previstas por la legislación nacional”; y para finalizar, en el artículo 7°, que tiende a ser el que da mayores facilidades al capital extranjero, después del artículo 5°, refiere lo siguiente “Las empresas locales de capital extranjero podrán hacer uso del crédito interno con los mismos derechos y en las mismas condiciones que las empresas locales de capital nacional”.

Brasil.

Si bien no existe una ley específica sobre inversión extranjera, este aspecto está regulado por diversas leyes del Gobierno federal y del Banco Central de Brasil. Existen diferentes sectores del gobierno que se encargan de velar por las disposiciones que atraen inversiones extranjeras. La apertura para la inversión de capital extranjero viene de finales de la década de 1980 y principios de la de 1990 en que, con diversas reformas –que analizaremos en el tercer capítulo-, se dará precisamente facilidad a empresas extranjeras para participar en diferentes rubros que antes controlaba monopólicamente sólo el gobierno (telecomunicaciones, petróleo, etc), o simplemente para participar de una forma más amplia.

Las principales cuestiones que ofrecen un interesante panorama para la inversión en el Brasil son las siguientes:

- Las inversiones extranjeras se pueden realizar libremente, a través de *joint ventures* o filiales
- No es necesaria autorización previa (salvo contados casos)
- Existe igualdad en las condiciones para el capital nacional y para el extranjero
- Se da libertad de repatriación de capitales, así como envío de remesas de intereses y utilidades al exterior (más adelante se analiza esto).

Brasil está abierto a las inversiones en diferentes ámbitos: televisión de cable, telefonía, generación y transmisión de energía eléctrica, explotación de terminales, autopistas y represas. Así también, lo está en el sector petrolero (en el cual se pueden establecer alianzas comerciales).

Dicha apertura es limitada ya que hay sectores donde se restringe la participación extranjera. Ejemplos de ello son la adquisición de inmuebles en zonas consideradas de seguridad nacional y en zonas rurales (si son proyectos que pueden contribuir en el desarrollo del país se pueden autorizar por decretos especiales por parte de la presidencia), minería (empresas brasileñas bajo control extranjero pueden solicitar y obtener autorización). En cuanto a la propiedad y administración de periódicos, revistas y otras publicaciones, también en emisoras de radio y televisión, en estos casos un 70% del capital total o de capital con derecho a voto de estas empresas debe pertenecer directa o indirectamente a brasileños de origen o naturalizados con un mínimo de diez años, lo que genera una posibilidad de participación de hasta 30% para extranjeros en cuanto a capital total o de derecho a voto. Son los nacionales quienes decidirán el contenido y actividades de su programación.

Existen sectores que no están abiertos a la inversión extranjera, estos son: energía nuclear, servicios de correos y telégrafos, servicios de salud (en lo referente al área de planificación familiar hay apertura, pero se necesita autorización especial).

En lo que se refiere a los capitales, éstos podrán transferirse tanto hacia dentro como hacia fuera del país (siempre en observancia de los principios de legalidad, respaldo documental y fundamento económico) sin la necesidad de ser autorizados por el Banco Central, solamente se requiere un informe electrónico. Sobre las repatriaciones de capital, se permitirá retirar libremente las inversiones efectuadas, en caso de que lo que se retire sea mayor a la inversión inicial, y se deberá realizar trámite de tributación sobre la renta ya que se está obteniendo plusvalor. Si las inversiones son registradas en el Banco Central, podrán transferirse pagos de interés al exterior, que podrán tener una retención de máximo 15%, con algunas excepciones²⁴.

En referencia a realizar pagos por *royalties*, las marcas deberán estar registradas tanto en su país de origen como en Brasil, y para su envío tendrán impuesto sobre la renta con un máximo de 15%.

Respecto al ámbito legal, el marco brasileño presenta algunas particularidades, tales como:

- “La existencia de un registro de inversiones en el Banco Central de Brasil.
- Limitaciones para el ejercicio de la administración de sociedades por no residentes.
- Complejidad de sistema fiscal
- Lentitud del sistema judicial
- No adhesión a algunos de los convenios internacionales más utilizados en la práctica internacional de los negocios.” (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Brasilia, 2011).

²⁴ “También en general ahora se pueden remitir las utilidades y el capital sin demoras ni límites de monto. Sólo existen algunas excepciones: en Nicaragua y Uruguay el capital sólo puede repatriarse al cabo de tres años; en Chile esta limitación es de un año (los aumentos de capital no tienen plazo para su remisión); en Argentina y Brasil se puede limitar ese derecho en caso de problemas excepcionales de balance de pagos; en Colombia se autorizan restricciones en el caso de que las reservas existentes sean menores a tres meses de importación y pueden establecerse requisitos especiales para los sectores petrolero y minero; en Costa Rica se puede repatriar el capital después de dos años, a razón del 25% anual” (SELA, 2003)

Regresando a las facilidades que ofrece Brasil, existen incentivos en diferentes niveles, tanto federales como estatales y municipales. Antes de ahondar un poco en cada uno hay que comentar que existen incentivos que se dan a empresas tanto nacionales como de capital y control extranjero. Estos consisten en paquetes de financiación subsidiarios y créditos, reducciones y exenciones fiscales.

Los incentivos a nivel federal se ofrecen a aquellas empresas que invierten en zonas menos desarrolladas o en sectores prioritarios “Estos incentivos pueden referirse a la financiación subvencionada por los bancos públicos de desarrollo o a la reducción de tipos impositivos, créditos, deducciones y exenciones fiscales” (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Brasilia, 2011:9). Los productos de exportación para ferias, exposiciones, etc. pueden obtener un registro para gozar de exención de impuesto de Productos Industrializados (IPI) y del que corresponde a Circulación de Mercancías y Servicios de Transporte (ICMS). Existen incentivos para la innovación tecnológica para empresas que realicen actividades de desarrollo, investigación y de innovación (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Brasilia, 2011); los incentivos son fiscales para las empresas turísticas. Las empresas que poseen una labor en las ramas: calzado y productos textiles, de cuero, de confección y muebles de madera, podrán descontar créditos obtenidos en el Programa de Integración Social y Formación del Patrimonio del Servidor Público (PIS/PASEP) y a la Contribución para la Financiación de la Seguridad Social (COFINS).

Prevista a nivel federal está también la exención del IPI para bienes de capital tales como máquinas y equipos en uso por industrias y para materiales de construcción utilizados en el sector de construcción civil.

Existen otros tantos regímenes especiales de tributación, incentivos, etc, pero para cerrar la cuestión federal, sólo señalaremos otro destacado. De acuerdo con el impuesto de importación:

las empresas industriales y prestadoras de servicios se podrán acoger a una reducción del 14% para el 2% del tipo impositivo aplicable a la

adquisición de bienes de capital, de informática y de telecomunicaciones que no se produzcan en Brasil (Régimen de Ex Tarifarios). También contarán con una reducción en este impuesto sobre las importaciones, las empresas que pretendan introducir en el país unidades o líneas de producción usadas que no cuenten con similar nacional (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Brasilia., 2011:10).

Ahora bien, de acuerdo con los gobiernos estatales, el esquema consiste en cuatro áreas: apoyos fiscales (exenciones o reducciones de ciertos impuestos, así como prórrogas y diferimientos), financiación con cargo a líneas de los bancos estatales para determinados fines (adquisición de activos, financiación del activo circulante asociado, adquisición de materias primas, insumos y mercancías, implantación, expansión, modernización, relocalización de inversiones industriales); apoyos en infraestructura (principalmente en área industrial), así como apoyos en simplificación de procesos, asistencia técnica para elaboración de proyectos, y programas de formación y capacitación de mano de obra.

Con respecto a los incentivos municipales, a este nivel, existe un marco normativo que fija los límites del tipo de facilidad que se puede conceder. Así, se trata de llevar a cabo una negociación donde la empresa debe discutir, plantear y pactar las condiciones a obtener, las cuales pueden ir desde exoneración de impuestos, hasta recepción de donación de terrenos, instalaciones o gratuidad de ciertos suministros durante un periodo.

Chile.

El organismo encargado de vigilar el Decreto Ley 600 ó Estatuto de la Inversión Extranjera, que es quien vela por el capital IED que pretende ingresar al país, es el Comité de Inversiones Extranjeras (CINVER), que depende directamente del Ministerio de Economía. Quien se encarga del fomento de la actividad económica es la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), y finalmente, la subgerencia de Atracción de Inversiones, cuya labor es promover la inversión extranjera en el país. Está

un último recurso, la ley no. 18.657 que regula el Fondo de Inversiones de Capital Extranjero (FICE). El marco legal se encuentra en el Decreto Ley 600 y en el artículo 47 de la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central.

No existe un límite de participación de capital extranjero en empresas chilenas. Sin embargo, el mínimo de una inversión de capital extranjero para proyectos es de 5 millones de dólares que involucran créditos asociados y moneda extranjera, y el capital se puede repatriar un año después de haberse invertido, y así también se podrán retirar las utilidades obtenidas (éstas últimas en cuanto se generen).

Ofrecen estabilidad económica, que es una de las cuestiones claves que impulsan la inversión extranjera, y también estabilidad política y social. Asimismo, se presume una buena gestión macroeconómica que consiste básicamente en generar un gran crecimiento compatible con estabilidad en precios, reducción de oscilaciones cíclicas, “El control de las variables financieras, la fluctuación libre del tipo de cambio, la disciplina presupuestaria y la creciente inserción internacional han situado a la economía chilena en su senda de crecimiento potencial no inflacionario cercano al 6%” (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Chile, 2011:5).

Posee una creciente inserción internacional, en el sentido de que pertenece a la OMC y otros organismos internacionales. La parte atractiva acerca de esta cuestión es el facilitamiento de no incrementar las barreras de acceso en materia de servicio e inversión, y de adaptar su legislación sobre propiedad intelectual (conforme al acuerdo sobre aspectos de la propiedad intelectual relacionados con el comercio). En los últimos veinte años, ha fortalecido y generado exitosamente un proceso de inserción en cuanto a lo internacional, de manera que, en el área comercial, ha firmado una serie de acuerdos comerciales que lo vinculan con países con un mercado que generan hasta el 90% del PIB mundial (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Chile, 2011:5). Existe buena oportunidad para usar a Chile como puerta para exportar productos a otras regiones y países, por una gran cantidad de acuerdos en los que se

inscribe (21 acuerdos comerciales con 51 países). Se trata de entrar en el terreno y apreciar qué se vuelve lo más funcional.

Chile es un país con un entorno favorable para realizar negocios. En cuanto al marco legal, es transparente y no discriminatorio, se puede observar más información sobre el tema en el decreto de Ley 600. El índice de impagos es bajo y su deuda es mayoritariamente privada.

El entorno para los negocios que ofrece este país, consta básicamente de lo siguiente

Riesgo país medio-bajo, libre circulación de capitales, facilidades para el tránsito de las personas, marco legal para la inversión extranjera estable, transparente y no discriminatorio; costes de establecimiento reducidos, marco laboral y fiscal favorable, dotación de infraestructuras y comunicaciones suficiente y en aumento en cantidad y calidad (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Chile, 2011:6).

Las áreas que generan más interés para la inversión, son electricidad y energías renovables, así como eficiencia energética, agua, gas, tratamiento de aguas, logística y distribución, salud y bienestar, seguridad privada, construcción, de oficinas, cárceles y hospitales, transportes y actividades vinculadas al turismo, servicios personales y servicios empresariales y financieros, tecnologías de la información, al tiempo que se involucra lo relacionado al medio ambiente, tal como proyectos de desarrollo limpio, consultoría ambiental y tratamiento de residuos líquidos y sólidos. Se genera ofrecimiento en infraestructura a través de concesiones.

Asimismo, desde la Corporación de Fomento de la Producción del gobierno chileno (CORFO), se busca potenciar las inversiones en regiones en los sectores olivícola, vitivinícola, acuícola, plástico, biotecnología, servicios a la minería (incluyendo al cobre, del cual se deben emitir informes de los proyectos en torno a él) y servicios globales. Sin lugar a dudas, de los aspectos que hemos señalado, los que destacan como áreas principales de interés son: innovación, la agroindustria, la introducción de valor

añadido a las exportaciones agrícolas, servicios y tecnologías de la información y las comunicaciones²⁵.

México.

En este país se posee la Ley de Inversión Extranjera vigente a partir de 1993, que ha sido modificada en determinados artículos. La que revisaremos es la que se modifica en abril de 2012. Es aplicada por la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras

Las áreas que estaban reservadas exclusivamente al Estado, son: hidrocarburos, petroquímica básica, electricidad, generación de energía nuclear y minerales radioactivos, telégrafos, radiotelegrafía, correos, emisión de billetes, acuñación de moneda, control, supervisión y vigilancia de los puertos, aeropuertos, helipuertos²⁶.

Las actividades que estaban reservadas a mexicanos y sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros son: servicios de radiodifusión y otros de televisión y radio que sean diferentes a televisión por cable, instituciones de banca de desarrollo (en los términos de ley de la materia), comercio al por menor de gasolina y distribución de gas licuado de petróleo, transporte terrestre nacional de pasajeros, turismo y carga (excluyendo servicios de paquetería y mensajería), y finalmente prestación de servicios profesionales y técnicos (que estén señalados en las disposiciones legales que apliquen).

La inversión extranjera se podrá dar mesuradamente en rubros como: sociedades cooperativas de producción, transporte aéreo nacional, en instituciones de seguros, de fianzas, casas de cambio, almacenes generales de depósito, impresión y publicación de

²⁵ “Los proyectos a licitar para el periodo 2010-2014, por un valor de 8.000 millones de dólares, son fundamentalmente carreteras, aeropuertos, hospitales, cárceles, la Marina Deportiva y la revitalización de la cuenca hidrográfica Estero Marga Marga en la Región de Valparaíso, la Autopista Vespucio Oriente en Santiago, el proyecto Rutas del Loa en la Región de Antofagasta, la nueva concesión del Aeropuerto de Santiago, los aeropuertos de Antofagasta, Calama y La Serena, diversos centros cívicos y edificios públicos. Otros actores importantes son el Ministerio de Salud, con un mandato de 8 hospitales para los próximos años, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo y el impulso del Metro de Santiago y Valparaíso, con planes de ampliación a corto y medio plazo”. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Chile, 2011:7).

²⁶ A raíz de las reformas estructurales impulsadas por el gobierno de Enrique Peña Nieto, sectores como el de hidrocarburos o el eléctrico podrán contar con participación de particulares. Información concisa al respecto se puede encontrar en Muciño (2014)

periódicos para circulación exclusiva en territorio nacional, pesca en zona costera, agua dulce y en zona económica exclusiva (no incluyendo acuicultura). Incluye también sociedades navieras dedicadas a la explotación comercial de embarcaciones para la navegación interior y de cabotaje, exceptuando a cruceros turísticos y la explotación de dragas y artefactos navales para la construcción, conservación y operación portuaria.

También en servicios privados de educación preescolar, primaria, secundaria, media superior, superior y combinados, servicios legales, sociedades de información crediticia, instituciones calificadoras de valores, agentes de seguros, telefonía celular, construcción de ductos para la transformación de petróleo y sus derivados, perforación de pozos petroleros y de gas, y construcción, operación y explotación de vías férreas que sean vía general de comunicación y prestación del servicio público de transporte ferroviario.

En la página de la presidencia de la República Mexicana, se exponen las razones por las cuales es una buena decisión invertir en México, y se refieren tanto ventajas como oportunidades potenciales. Ofrece algo similar a Chile, esto es, que sus diferentes acuerdos –en este caso 44-, lo vuelven una nación con mayores facilidades para enlazar su producción con diferentes países y millones de consumidores. Posee una amplia y creciente red de infraestructura, que lo impulsan para ser el principal concentrador logístico de América Latina. Ofrece también liderazgo en industrias manufactureras y de alto nivel tecnológico.

Teóricamente, los países receptores se benefician de diversas formas: aprovechamiento de su mano de obra y explotación de sus recursos, así como por el pago tributario que reciben. En la práctica estas empresas pueden realizar actividades mediante las cuales la mano de obra que emplean recibe un bajo salario debido a no ser calificada (por ejemplo las maquilas), las facilidades que otorgan a la explotación de recursos puede llevar a daños en el medio ambiente (como la minería a cielo abierto, por ejemplo), y dicha explotación, a la que se suman diferentes facilidades arancelarias, otras para pago de impuestos, eliminación de restricciones, todo ello permiten que la empresa inversora tenga mejores beneficios. No obstante el país receptor tendrá menores beneficios de los

preferibles, lo que se sintetiza en que se crean mejores ofrecimientos para IED pero esto en desavenencia del país receptor.

1.6 Estructura de las multinacionales latinoamericanas.

Algunas cuestiones que caracterizan a las empresas, y que varían dependiendo de su tamaño son la complementación entre producción, comercialización – distribución - servicios, la diferenciación de productos, desarrollo de marcas propias, sistemas de logística, almacenaje y transporte, componentes del marketing, entre otros factores (Chudnovsky et al., 1999:138).

Por lo menos hasta 1999, en su mayoría, las operaciones de IED han sido protagonizadas por grupos empresariales con formas de propiedad y gerenciamiento bajo el puño de firmas familiares, esto desde su fundación (o adquisición) hasta la fecha, en muchas ocasiones (ejemplo de ello es Bimbo, CEMEX, Gerdau, Grupo México); destacando solamente el caso de Chile, donde cabe hablar de formas de “gobierno” con mayor presencia de inversores institucionales (Chudnovsky et al., 1999:369). Aún hoy, hay presencia de gerencias y directivos familiares en las empresas. Ello lo analizaré en los capítulos posteriores.

Se ha dado una gran tendencia a, que tanto la IED como la internacionalización de empresas latinoamericanas se dé entre la misma región, y es ahí una de las fortalezas de la internacionalización de las multilaterales.

Las actividades en las que se agrupa buena parte del capital de estas empresas son en:

- Industrias básicas, hidrocarburos, minería extractiva, siderurgia, cemento, procesamiento de metales, papel y celulosa.
- Bebidas y alimentos

- Servicios: Ingeniería, telecomunicaciones, energía eléctrica y comercio minorista²⁷.

La CEPAL clasifica a las multilatinas de diversas formas:

- Las que podemos denominar particulares (que llevan a cabo sus funciones empresariales allende sus fronteras sin depender de ninguna otra empresa o capital ajeno a ella, por ejemplo Bimbo o Embraer).
- Dependientes de empresas trasnacionales (no necesariamente controladas por las trasnacionales de una manera “formal” –tal el caso de Coca Cola Femsa, Andina, etc.), y
- Aquellas que se transforman en componentes de redes de empresas trasnacionales (como la venta de Bavaria a SABMiller). Que en todo caso dejarían de ser multinacionales latinoamericanas para convertirse en filiales de empresas extranjeras.

Es la misma CEPAL quien nos invita a reflexionar sobre la necesidad de hacer una nueva evaluación sobre aspectos nodales de la inserción de la región en mercados internacionales, respecto a capacidad competitiva del empresariado, el papel de las políticas públicas del país de origen, capacidad de absorción local, esto en una perspectiva que busca potenciar el crecimiento de las multilatinas comprendiendo aspectos como los mencionados para entender el rol que juegan por sí mismas y en su entorno estas empresas.

En general, en las empresas trasnacionales, existen ciertas pautas que determinan la internacionalización de las mismas. Estas características de organización comercial y crecimiento estratégico, que pueden ir por separado o conjuntas, son según Salas-Porras (1998), las siguientes:

²⁷ La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005, p. 73 Los datos presentados muestran la gran diferencia que existe entre países latinoamericanos y asiáticos, que, además de poseer el mayor número de empresas multinacionales, operan en sectores que tienen mayor grado de tecnologización.

- Manejo de filiales, ya sea para tomar una posición mundial en algún o algunos productos específicos, para ganarle a la competencia, o para defender sus mercados de importaciones masivas, o *dumping*²⁸.
- Alianzas estratégicas, de múltiples formas, relacionadas con empresas transnacionales de países en desarrollo o países desarrollados, y puede implicar segmentación, especialización, redistribución sectorial y/o geográfica de los mercados, combinación de redes de distribución, administración tecnológica, conocimientos de comercialización e intercambio de ejecutivos y directores.
- Colocación de acciones y otros valores en los mercados extranjeros, que genera la exigencia de mantener comunicación con la bolsa, inversionistas institucionales, etc; y una actitud abierta con público en general y con inversionistas particulares.
- Creación de redes, de distribución o comercialización con el fin de promover y comercializar sus productos (Salas, 1998:134).

1.7 Denominación de las empresas latinoamericanas internacionalizadas

A lo largo del periodo de tiempo en que han cobrado fuerza se ha pasado por diferentes formas de nombrar a las multinacionales latinoamericanas.

Podemos referirnos por principio a “empresas multinacionales de países en desarrollo”, que denomina al conjunto de empresas que expanden sus capitales allende sus fronteras, y que tienen como capitales inversores a los capitales de países en desarrollo. Esta denominación incluye precisamente a estos países, principalmente asiáticos y latinoamericanos.

Los primeros en denominar a las empresas multinacionales de América Latina con un nombre que ganaría gran peso fue el equipo de la revista AméricaEconomía, quienes

²⁸ *Dumping* es una práctica de comercio desleal que consiste en la venta de productos a un precio más bajo al exterior del país que el precio corriente al que se vende al interior del mismo, o incluso más bajo que el coste de producción, de manera que resulta desigual para el país receptor de tal mercancía.

calificaron como multilatinas a “aquellas empresas latinoamericanas que desde hace 15 años buscan salir de sus fronteras nacionales” (Selman, 2012).

No obstante dicha definición, Javier Santiso incluye bajo la misma denominación a las empresas de países latinos tanto de América como de Europa (Santiso, 2008). El argumento del autor es que “[sus razones para incluir a España como multilatina son] básicamente porque la mayoría de los grupos del Ibex [Índice Bursátil Español] crecieron internacionalmente vía América latina [*sic*]” (Santiso J., 2014, vía twitter, 6 de mayo). Pese a ello, en el presente trabajo analizaremos a las empresas multilatinas basada en la definición de América Economía, que engloba solamente a los países de la región.

En este tono, Krauss, caracteriza a las multilatinas de la siguiente forma *“Las nuevas “multilatinas” son agresivas, empresas con recursos que son un subproducto de desarrollo de la liberalización de los mercados que se extendió por las economías de América Latina en la década de 1990”* (Krauss, 2007)²⁹.

El término translatina es definido por la CEPAL de la forma siguiente *“Se trata de compañías latinoamericanas mayoritariamente privadas, que han invertido en otros países de América Latina y el Caribe. En algunos casos, éste ha sido el primer paso antes de la expansión por otros continentes”* (CEPAL, 2005:51).

Más recientemente un término utilizado ha sido global latinas ó latinas globales, definiendo con él a las empresas de capital latinoamericano que se ha expandido no sólo en la región, sino a nivel global. Lourdes Casanova define así a empresas que han logrado entrar con éxito en Europa o en Estados Unidos (Casanova, 2013:4).

Para ilustrar este fenómeno, contamos con el cuadro 2, que muestra la internacionalización en el caso de México, este se obtuvo de *“Aspectos sobresalientes de las multinacionales mexicanas en 2012”* (Basave y Gutiérrez Haces, 2013:11).

²⁹ “The new “multi-Latinas” are aggressive, resourceful enterprises that are a developing byproduct of the market liberalization that swept Latin American economies in the 1990s”.

Cuadro 2. México: Índice de regionalidad de las multinacionales mexicanas, 2012
(porcentajes, excepto la última columna)

Compañía	África del Norte y Medio Oriente	Pacífico y Este de Asia	Asia del Sur	Asia Pacífico Desarrollada	Europa del Este y Central	Europa Otros	América Latina y el Caribe	América del Norte	Número de filiales en el extranjero
América Móvil						4	90	6	48
CEMEX	8	14	7		10	29	24	8	38
Grupo México							33	67	3
Grupo FEMSA							100		8
Grupo BIMBO		7			7	17	54	15	28
Mexichem		2	2	2	26	31	31	6	48
Grupo ALFA		8			14	32	14	32	28
GRUMA		12		6	18	18	40	6	17
PEMEX								100	1
ARCA							100		2
Cementos Chihuahua								100	6
XIGNUX							80	20	5
ICA						6	79	15	33
Grupo ELEKTRA							88	12	8
Industrias CH							28	72	7
Grupo CARSO						13	83	4	23
Grupo VITRO						25	62	13	8
Bachoco								100	2
KUO		37				13		50	8
Altos Hornos de México	75							25	4

Fuente. Basave y Gutiérrez Haces, 2013.

Agregamos otra definición de Global latina: *“En suma, una “Global Latina” se define como una propiedad privada, empresa multinacional con sede en América Latina con operaciones en al menos otro continente exterior y que genera, con la excepción de las empresas “emergentes”, un mínimo de 500 millones de dólares en ingresos anuales”*³⁰ (Casanova, 2009:9).

³⁰ In sum, a “Global Latina” is defined as a privately owned, Latin American-based multinational firm with operations on at least one other foreign continent and which generates, with the exception of “emerging” firms, a minimum of US\$500-million in annual revenues.

En la misma tesitura, observamos que en la página web Ficus capital entremezcla los términos “Multilatinas” y “Latinas Globales” y los incorpora en esta definición:

(...) compañías multinacionales basadas en un país Latinoamericano, las cuales se han convertido en gigantes económicos en sus países de origen, dominando el mercado doméstico, y están buscando agresivamente crecer en nuevos mercados, ubicados en terceros países, para así concretar sus planes de expansión, los cuales incluyen el poseer operaciones en los países desarrollados (Ficus capital, 2013).

En Ficus se menciona que (el autor de la nota) está profundamente convencido de que las Multilatinas son parte de otro fenómeno:

(...) el FIN DE LOS MERCADOS EMERGENTES (*sic*). Encuentro difícil el seguir hablando de mercados emergentes cuando algunos de ellos han efectivamente sobrepasado a algunos de sus contrapartes "desarrollados" en términos de producto bruto interno, pero más aun en términos de salud financiera, disciplina macroeconómica, y calidad general del estándar de vida.

El concepto de Multilatinas es un fenómeno poderoso, el cual esta efectivamente reposicionando las fuerzas y las dinámicas en toda Latinoamérica, e impactando [así mismo] en [el comportamiento de] la economía mundial. Publicaciones y analistas líderes han estado hablando de "una revolución en el negocio global", "los nuevos gigantes corporativos", y "el nacimiento de nuevas multinacionales, de rápida acción y dientes afilados, que emergen del tercer mundo" (Ficus capital, 2013).

CAPÍTULO 2.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MEXICANAS.

En este capítulo nuestro objetivo es analizar cuál fue el desarrollo y desempeño de las empresas mexicanas antes de que se diera la liberalización económica y el TLCAN. Asimismo examinamos qué sucedió con las empresas una vez que se da el cambio en la política económica, así como el impacto que tuvieron cuando ocurrió la crisis de 2008 desde la perspectiva de la economía mexicana. Posteriormente analizaremos algunos ejemplos específicos y su expansión tanto a nivel regional en América Latina -cuestión importante en el caso mexicano-, como global en algunos casos, y para cerrar este capítulo, haremos una breve revisión de un complejo asunto fiscal, respecto a la cuestión tributaria a que deben apegarse las empresas y de qué forma lo hacen.

Para comenzar, definiremos tres aspectos que son importantes en la historia económica de México. Estos son: grandes empresas mexicanas, grupo empresarial y grupo económico. A ellos le sumamos también el de conjunto empresarial

Celso Garrido denomina en su estudio como grandes empresas mexicanas (GEM) a:

“Aquellas que tienen sus centros de decisión en manos de nacionales, y cuyo tamaño e importancia en los negocios donde operan son suficientemente relevantes para que esa internacionalización sea significativa (...) En términos de las modalidades de propiedad y control corporativo, estas GEM son característicamente de propiedad familiar y sus principales puestos de mando son cubiertos por integrantes de dicho grupo propietario” (Garrido, 1999:172,180).

Antes de desarrollar los otros dos conceptos, hemos de hacer una acotación sobre el tema, que hace el mismo autor, y con la cual coincido. Las GEM tienen una fuerte proyección a nivel americano, esto se debe a factores como predominio de la inversión y relación comercial como con Estados Unidos, y se tiende a asociar con la unidad cultural y de lengua la relación con América Latina. Más allá del continente, las GEM han tenido una importancia más reducida en Europa, y aún menor en Asia, siendo mínima su presencia en África y Oceanía.

Sobre la definición de qué es un grupo empresarial, Daniel Chudnovsky y Jorge Basave respectivamente expresan lo siguiente en cuanto a tal concepto

(...) conjunto de empresas vinculadas entre sí mediante la propiedad y sobre las cuales se ejerce un control centralizado. Dicho vínculo puede estar conformado de diversas maneras: una de ellas es que una persona física o un conjunto relativamente estable de personas físicas en sociedad mantengan la propiedad de varias empresas cuyos giros de actividad pueden ser o no los mismos. La vinculación propietaria también puede darse por medio de personas morales (empresas, organismos, instituciones) dando lugar a que alguna de ellas tenga en propiedad las acciones (títulos de propiedad) de todas las demás, o solamente de alguna(s) de ellas que a su vez sea propietaria de otra y así sucesivamente formando un conjunto de vinculaciones en lo que se conoce como "piramidación" propietaria. Varias combinaciones pueden presentarse entre estas dos modalidades. (...) El objetivo común debe ser la generación de utilidades por medio de la producción de mercancías y/o servicios y otras actividades relacionadas con la disposición del capital utilizado para tal efecto (Chudnovsky et al., 1999:10-11).

(...) a diferencia de la empresa individual, la integración de un grupo empresarial representa un nivel mayor de complejidad económica y administrativa para el desempeño de sus actividades. (...) buscan complementar ahorros y lograr una mejor coordinación y una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades propias del grupo, con una serie de implicaciones tecnológicas y administrativas (...) proporcionando una serie de ventajas de carácter financiero y de penetración de mercados que posibilitan su expansión (Basave, 2001:15).

Tanto en Brasil como en México, existen casos de grupos empresariales que a lo largo de la historia se han ido consolidando en diferentes rubros como importantes y fuertes competidores, aún cuando cancelan su diversificación con miras a enfocar su producción en áreas específicas.

Basave también nos ofrece cierta conceptualización sobre un "conjunto empresarial", el cual tiene que ver con que

(...) todas sus unidades se dedican a una misma actividad o giro económico, (...) dando lugar a un grupo integrado horizontalmente. (...) otra forma, avanzando en complejidad sería la de un conjunto de empresas vinculado con el propósito de eslabonarse en las

diversas fases que componen la agregación de valor para la elaboración y distribución de un bien, ya sea éste un producto manufacturado o la prestación de un servicio, en lo que conocemos como integración vertical (Basave, 2001:12).

Y finalmente, Gonzalo Castañeda define grupo económico como “una red de empresas legalmente independientes que mantienen vínculos formales e informales de largo plazo y que llevan a cabo acciones coordinadas” (Castañeda, 2010:603).

2.1 Contexto histórico

2.1.1 La internacionalización de las empresas mexicanas antes de la liberalización.

Muchas de las grandes empresas, y con ellas grandes empresarios, nacieron bajo el periodo de la industrialización por sustitución de importaciones (ISI). Y también, sucede que el desarrollo empresarial más grande, es el que floreció en Nuevo León, con destacadas familias que, como ya se mencionó, fueron una gran base para consolidar a las empresas y su estructura, esto acompañado de ciertas ventajas específicas que genera la ubicación geográfica. Algunas de ellas son: la cercanía e integración con el mercado estadounidense y la cercanía a fuentes abastecedoras de recursos indispensables para la industria, tales como carbón mineral y gas natural (Ortiz, 2009).

En el periodo de la ISI, las actividades consideradas dentro del sector primario, fueron en detrimento (es el caso de la agricultura, ganadería y minería), y evidentemente, dado el nombre de este periodo, se fortaleció y se volvió punto clave la industrialización de productos manufacturados, además de otros sectores como construcción, petróleo y petroquímica básica. La importación de bienes intermedios y de capital disminuyó (en 1950 era de 44% y en 1968 disminuye a 28%), pero hay grandes entradas de bienes de consumo durable, bienes intermedios (por ejemplo materias primas (Gracida, 2004).

En el mismo periodo se recibió IED, en gran parte proveniente de Estados Unidos, mucha de ella destinada al sector manufacturero, y hay gran cantidad de filiales de transnacionales que se instalan, esto es, de 735 que se instalan en Latinoamérica, 225 se

ubicarán en México. (Gracida, 2004:36). Las inversiones en el dicho sector por parte del capital del país que mencionamos, fue en productos químicos, petroquímicos, caucho, maquinaria y equipo industrial (Smith, 1998: 87), que precisamente contribuyeron al proceso de ISI.

En la década de 1970, México contaba con una alta tasa de crecimiento per cápita, además de tener gran peso el sector manufacturero (para 1970 era casi la cuarta parte del PIB), y el sector industrial poseía el 38.5% de la producción nacional; lo que fue denominado como "el milagro mexicano" (Smith, 1998: 86).

Pese a todo, y a pesar de las medidas proteccionistas que buscaban fortalecerlo y favorecerlo frente a competidores internacionales, el país siguió dependiendo del exterior, ya que la industria necesitaba insumos externos. Y de la misma manera, la dependencia fue en aumento, ya que se realizaron préstamos a México que se incrementaron escandalosamente en la década de 1970 a 1980, lo que desembocaría en la conocida solución de tomar la vertiente neoliberal.

Para cerrar el tema de ISI, citaremos a Elsa Gracida:

En síntesis, es el mismo esquema industrial que promueve el crecimiento y la estabilidad económicos, el que también genera una más acentuada dependencia comercial, financiera y tecnológica del país; así como la aparición de severos desajustes económicos y sociales que registran niveles de difícil manejo, al finalizar los años sesenta (Gracida, 2004:57).

El primer acercamiento que podemos hacer respecto a la internacionalización de las empresas mexicanas será a partir de las denominadas "grandes empresas" definidas en renglones anteriores, así como en lo que respecta a grupos industriales.

Estos últimos surgen de empresas familiares que se fundan a fines del siglo XIX o en la primera mitad del XX. Buena parte no sólo se expande sino también se crea en el periodo de ISI, especialmente del periodo que va de 1940 a inicios de los años setenta (Basave, 2001:54). Esto se ve favorecido por el contexto de ISI en que se inscribe, y la trascendencia e importancia fundamental de esta etapa. Los grupos industriales poseen

empresas que manejan líneas de productos diversificadas. Estas se encuentran en varias zonas geográficas (Rendón, 1999:149-150). Desde comienzos de siglo, se crean por ejemplo algunas que formaban parte de grupo Monterrey: ALFA, CYDSA, VISA y VITRO. Y existen otras tantas creadas en las décadas de los ochenta y noventa, en alguno de los casos la base la brindan empresas existentes desde el periodo de la ISI, ejemplos de ello son Dina y Teléfonos de México (antes empresas paraestatales). Estas empresas cambiaron su situación en el periodo de reformas estructurales, gracias a las privatizaciones y operaciones de compra (Garrido, 1999:175-180).

En lo general, estas empresas primordialmente se dedicaron a dos áreas: la primera, a transformar materias primas para producir bienes de consumo como alimentos, tabaco, refrescos y cerveza, y también bienes intermedios, de gran consumo, tales como acero, cemento, químicos y petroquímicos y vidrio.

Siguiendo la línea de referencia al Grupo Monterrey, que fue fundado por Eugenio Garza Sada, es a su muerte que el grupo se escindió en dos secciones. Una fue dirigida por Eugenio Garza Lagüera, se denominó Grupo VISA, y se compuso de un conjunto de empresas en torno a HYLISA, y las que están en torno a Cervecería Cuauhtémoc, y se sumó Banca Serfin (Basave, 2001:69-70).

El otro grupo que se formó, estuvo encabezado por Roberto Garza Sada, e incluyó a las empresas Nylon de México y Fibras Químicas. Tomó la denominación de Grupo Industrial Alfa, el cual adquirió dicha forma en 1974, posteriormente de que el gobierno federal en 1973 emite un decreto para estimular la formación de *holdings*³¹. Será entonces cuando dicho grupo posicione su estrategia como agresiva en búsqueda de diversificarse como grupo (en diversos giros) pero manteniendo la centralización. Esto llevó al grupo a controlar cerca de 150 subsidiarias para 1981, logrando una gran diversificación en áreas industriales tales como: celulosa, papel y cartón, minerales de

³¹ “ *Holding* es una palabra inglesa utilizada para referirse a la compañía que controla las actividades de otras empresas mediante la adquisición de todas o de una parte importante de sus acciones”. Lo que diferencia a un *holding* de un monopolio, es que el primero puede llegar a convertirse en el segundo, lo que detiene este paso son las regulaciones estatales (leyes antimonopolio), cuyo objetivo es evitar el abuso de la posición en el mercado que poseen los *holdings* . (Gerencie, 2014)

hierro y no ferrosos, maquinaria y equipo, materiales de construcción, autopartes, etc. Además de ello, adquirió acciones de Televisa (25%), y tuvo asociaciones con empresas extranjeras como Hitachi, FUD y Ford, entre otras (Basave, 2001:79-80).

2.1.2 Después de la liberalización y durante el TLCAN.

La liberalización de la economía mexicana se inicia *grosso modo* en la década de 1980, con el presidente Miguel De La Madrid (1982-1988). Este proceso estuvo acompañado con la crisis de la deuda (que llevó consigo gran inflación), y se empezaron a negociar los acuerdos con el FMI. Así mismo se llevó a cabo la apertura de los mercados con la incorporación de México a diversos tratados internacionales. En 1984 se promulgó un decreto sobre apertura comercial concebido como gradual y limitado, que se amplió, profundizó y aceleró por diversos factores (Alba y Valencia, 2003), este proceso se relaciona con el establecimiento de una relación más cercana con Estados Unidos. Y en 1985 se firma el Acuerdo Bilateral sobre Impuestos Compensatorios, con dicho país (Moreno- Brid y Ros, 2010: 773)³², y posteriormente se llevó a cabo la entrada de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), con el cual firma y se adhiere en 1986³³, hoy es la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Cristina Puga ahonda en los inconvenientes que trajo consigo la entrada al GATT, en tanto que, en menos de 18 meses el proteccionismo se había venido abajo acompañado

³² Es a partir de este año que se da una apertura comercial intensa en la que se suprimieron fuertemente barreras arancelarias y no arancelarias, y los ya evidentes tratados y acuerdos comerciales.

³³ El GATT surge en 1947 como un acuerdo temporal que busca facilitar las negociaciones en el ámbito arancelario. Jaime Álvarez nos refiere respecto a este acuerdo que “En el origen del GATT, como un organismo que impondría al mundo el “libre comercio” encontramos “la necesidad de los Estados Unidos de Norteamérica de dar salida a sus capitales y a sus mercancías, para sostener su ritmo de crecimiento y su nivel de empleo. Su aparato productivo, intocado durante la guerra y de elevado nivel tecnológico, le permitía competir satisfactoriamente con cualquier país industrializado; lo único que requería entonces, era el libre acceso a todos los mercados internacionales y el seguro aprovisionamiento de materias primas, todo ello realizable mediante la liberación del comercio”³⁴. Se suma a ello que “Los principios que inspiran la estructura normativa del Acuerdo, son el de la no discriminación, el tratamiento racional y el de reciprocidad”(Álvarez: 2,18).

Carlos Alba Vega, se refiere en su texto “Empresarios, política y sociedad en América Latina: el caso de México”, que para este cambio en el modelo económico que se da en la década de los ochenta, que es la liberalización, donde también se dan privatizaciones, desregulación (nos señala el ejemplo de la Ley de Inversión Extranjera), fue importante el cabildeo que se dio con un sector muy reducido pero definitivamente influyente, el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. (Alba, 2010: 21

de dificultades para la importación de artículos extranjeros, y para el año siguiente se habían eliminado prácticamente por completo los aranceles, exceptuando aún la prohibición de importar medicinas y automóviles. Esto aunado a que la percepción de dirigentes empresariales fue, desde este periodo, que los artículos de importación comenzaron a generar fuertes estragos a la producción nacional, lo cual se complica aún más con la falta de infraestructura para la exportación, con lo cual la producción que se realizaba de productos nacionales se encontraba en posición desventajosa (Puga, 1993).

A finales de la década de 1980 se inician una serie de negociaciones entre Estados Unidos, México y Canadá para crear un nuevo tratado en el cual se favorezca y facilite la relación comercial entre los tres países. De manera que en 1993 los tres firman el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). México debió eliminar subsidios a exportaciones, por lo que debió suprimir los “precios preferenciales de los energéticos y las tasas preferenciales de interés a los créditos para las exportaciones” (Alba y Valencia, 2003:267). Asimismo, otros objetivos de este Tratado fueron, para México los siguientes:

- Reducir las aún presentes presiones inflacionarias, esto a través de la competencia del exterior.
- Insertar a nuestra economía en un elevado crecimiento a largo plazo, basado principalmente en exportaciones a Estados Unidos.
- Y finalmente, un aspecto volcado a la cuestión política, se refiere a que se buscará volver irreversible el proceso de reformas económicas liberales –que se ha ido consolidando y reforzando con los gobiernos subsecuentes, con el objetivo de evitar de esta forma volver al proteccionismo y a una gran intervención del sector público en la economía, lo cual evidentemente ha ido funcionando y se ha reforzado en los gobiernos subsecuentes (Moreno- Brid y Ros, 2010: 775).

Hasta 2014, México había negociado Tratados de Libre Comercio, con:

- Costa Rica en 1994

- Colombia y Venezuela en 1994 (G-3)
- Bolivia en 1994
- Nicaragua en 1997
- Chile en 1999 (SICE, 2014)
- Guatemala, El Salvador y Honduras en 2000 (TLC Triángulo del Norte)
- Israel en 2000
- Unión Europea en 2000
- Asociación Europea de Libre Comercio 2000
- En 1994, México se convertirá en miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE.

Las empresas mexicanas aprovecharon la diversidad de tratados que se establecieron, para movilizar sus capitales y así entrar a diferentes mercados de manera preferencial (Alba y Valencia, 2003).

Si nos preguntamos cuáles han sido las ventajas de este tipo de tratados de México con muy diversos países, en la exposición del embajador Francisco López Del Río nos podemos formar una idea. Esta aparece en el periódico “El Nuevo Diario” de Nicaragua el 8 de septiembre de 2002: “El embajador López del Río expresó que dentro de las ventajas obtenidas con los diferentes TLC no sólo están el incremento de las exportaciones, sino también el acceso de los mexicanos a productos importados más baratos” (Brenes, 2002).

En la medida de que este tipo de tratado resultaba de utilidad para exportar eliminando barreras comerciales, un factor que entró al juego, fue la entrada de empresas japonesas, chinas, y otras, a través de las llamadas maquilas, las cuales se beneficiaban al instalar sus plantas en México. Además de ello, de forma somera, cabe señalar que las ventajas apuntaban para grandes empresas, y como contraparte hasta la fecha podemos apreciar una serie de desventajas, tanto en el sector de manufacturas como para el agrícola, ocasionadas por tal acuerdo, esto derivado de la misma desigualdad de condiciones, lo que redundaba en los precios que se ofrecen al consumo.

Las empresas se vieron favorecidas en esa apertura de mercado, y si bien, las ya mencionadas maquilas llegaron a realizar la última fase de su producción en México, con lo que se generaban empleos para la población nacional, no favorecían el consumo de insumos nacionales, lo que limitó los beneficios de las empresas nacionales, además de los obstáculos que se pondrían desde el gobierno de Estados Unidos por ejemplo, en cuanto a un lento cumplimiento de algunas partes del TLCAN.

La realidad de los esfuerzos sistemáticos respecto al proceso de transnacionalización de las empresas, por lo menos en el caso mexicano que es en el que reflexiona Salas-Porras, es que, aquellas empresas que consuman su expansión, tendrán que exigirse avanzar y defender su posición en el mercado tanto nacional como internacional, deben emplear distintas estrategias de inversión, aprender a negociar reglas diferentes y aprender prácticas financieras, jurídicas y fiscales diferentes; y finalmente tendrá que operar dentro de un “marco institucional mucho más agresivo y estrictamente reglamentado” (Salas- Porras, 1998: 138), ya que, a fin de cuentas, están manejándose bajo un riesgo en el que está de por medio el capital invertido y el que se proyecta a través de endeudamiento.

Citando el Reporte elaborado por Basave y Gutiérrez (2010), a partir de finales de la década de 1980, los objetivos de la IED nacional se reestructuraron y se enfocaron en elevar su nivel de competitividad para fortalecerse ante la entrada de capitales y empresas extranjeras al país, y aprovecharon su posición como exportadores manufactureros frente a la apertura económica de los países de la región. A la vez, tomaron partido de ventajas comparativas, tanto de Estados Unidos y Europa, en mano de obra calificada y calidad de los insumos, como de Centroamérica, donde la cualidad aprovechada sería el costo de mano de obra.

En cierta relación a lo que comentamos en el párrafo anterior cabe hacer referencia a lo escrito por Basave y Gutiérrez (2010), ya que mencionan que es a partir de finales de la década de 1980, que los objetivos de la IED nacional se reestructurarán y se enfocarán en elevar su nivel de competitividad para fortalecerse ante la entrada de capitales y

empresas extranjeras al país. Y habrían de aprovechar su posición como exportadores manufactureros frente a la apertura económica de los países de la región. A la vez, tomarían partido de ventajas comparativas, tanto de Estados Unidos y Europa, en mano de obra calificada y calidad de los insumos, como de Centroamérica, donde la cualidad aprovechada sería el costo de mano de obra.

A partir de la década de 1990 se incrementará un tipo de internacionalización basado en alianzas comerciales, por ejemplo *joint ventures*. La diferencia básica respecto a la internacionalización de periodos anteriores, es que en ello se buscaba impulsar el crecimiento en el factor tecnológico en el que incidían los avances de empresas extranjeras. A partir de la última década del siglo XX, y en vista de una posible apertura a relaciones de libre comercio, se darán alianzas en las cuales por una parte, se maximicen ganancias aprovechando los mercados externos exportando mercancías y capitales; y por la otra parte, el socio extranjero se verá incentivado por las ventajas de experiencia de mercado del socio local, así como del potencial de crecimiento que ofrece México. Es importante destacar que existen riesgos en las alianzas y uno de los más grandes en especial cuando hablamos de presencia de empresas extranjeras y de países desarrollados con empresas locales, es la posibilidad de absorción de la de mayor capital con respecto a la otra, un riesgo presente para cualquier tipo de alianza tanto en el periodo al que nos referimos como en la actualidad.

En este sentido, Salas- Porras (1998) nos ofrece algunos ejemplos de alianzas, tales como las realizadas por: Telmex (3 alianzas), Carso (5 alianzas), Alfa (16 alianzas), donde podemos observar que podían llevar a cabo actividades con otras empresas sin absorberlas. Añadiremos otros dos casos, que se contraponen dados sus resultados. Uno de ellos es Vitro –Corning, que se ofrece como *joint venture* doble, donde no sólo se intercambiaron activos en sus inversiones en la industria del vidrio, sino que el combinar redes de distribución y conocimiento de comercialización, determinaba un beneficio para ambas partes. Y por otro lado está el ejemplo de la alianza Cifra-Wal Mart, donde el socio más fuerte absorberá al más débil al cabo de seis años de haberse

aliado, aunque el argumento de los socios mexicanos de Cifra fue que había problemas en el traspaso generacional de la familia (Salas- Porras, 1998).

Cabe analizar una compleja situación referente a la expansión de capitales nacionales hacia los mercados financieros internacionales. En la década de 1980 una gran parte de empresas no sólo mexicanas sino latinoamericanas no podían participar en mercados financieros internacionales, dado que mantenían situación de deuda, por lo que solamente podían operar en ellos para resolverla renegociando, convirtiéndolas en aportes de capital, y para recomprar sus propios títulos de deuda a tasas de descuento (Salas-Porras,1998).

Anterior a la crisis de 1982, entre los grupos que participaban con valores eran ALFA, Bimbo, Cifra, CYDSA, GIS, Sidek, Tamsa; y el motivo de que muchas empresas recurrieran principalmente a fines de la década de 1980 e inicios de los noventa a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) es que el creciente entorno tendiente a la globalización requería mejoramiento tecnológico, llegada a nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, entre otros, es decir, requería capitales cada vez mayores para una oportunidad en el mercado globalizado tanto fuera, como al interior de México. El ingreso de los grupos podía darse de forma separada, a través de distintas empresas o subgrupos que controlan. Entre otros, grupos que ingresan en este periodo a la BMV son: CEMEX, Comercial Mexicana, Irsa, Herdez, ICA, Sybero, Univasa, VITRO y VISA. Será en la década de los noventa cuando se empiece a buscar participar en mercados financieros ya no sólo nacionales, sino internacionales, y también que se empiezan a generar créditos bursátiles (Salas-Porras, 1998: 158-159).

En 1983, el gobierno mexicano creó un programa a través del cual las empresas endeudadas pudieran saldar su deuda con acreedores privados internacionales, ya que, para emprender negociaciones, el gobierno debía respaldar a las empresas, como hemos mencionado, y al encontrarse éstas en situación compleja financieramente, el gobierno creará un fideicomiso que permitiría respaldar a las mencionadas empresas. El medio fue el Fideicomiso Contra el Riesgo Cambiario (FICORCA). A través de él se brindó un

apoyo para el pago de pasivos de las empresas privadas. Los pasivos que se negociaron fueron 11,608 millones de dólares, que representaban el 61.3% del saldo general de la deuda externa privada para finales de 1983. Por otra parte, estaba la garantía cambiaria mediante el programa de reporto de divisas, lo que implicaba un aproximado de 2,000 millones de dólares (Vidal, 2001: 143).

Las empresas que concentraban la mayoría de esta deuda fueron:

- Vitro
- Cementos Mexicanos
- Cementos Tolteca
- VISA
- Kimberly Clark
- Moctezuma
- La Moderna
- Desc
- Peñoles
- Luismin
- San Cristóbal
- Camesa

Las empresas han buscado acceder a recursos de diversas maneras, esto es, no sólo autofinanciamiento, también han creado instituciones financieras, han recurrido a préstamos en la banca nacional e internacional (a esta última cuando la tasa de interés es menor que la interna), y han acudido a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) para emitir acciones (esto requería que la información de la empresa fuera pública, lo que no solía suceder en las empresas de origen familiar) (Trejo, 1999).

En el marco de la desaceleración de la ISI en México, en la década de 1970, se da el comienzo de una etapa privatizadora en la década de 1980. Al adentrarse en la política liberalizadora (visible en este apartado), el país mantiene paso firme hacia su iniciación

en el ámbito neoliberal. Emilio Sacristán (2006) realiza una explicación, acerca de que se pueden considerar tres etapas en el proceso privatizador: la inicial, que va de 1984 a 1988, en que son diversas las áreas de las que se privatizan empresas. La intermedia que va de 1988 a 1994, y es una privatización profunda en los sectores a los que afecta, ejemplo de ello son los de banca, teléfonos, siderurgia; y finalmente de 1995 a 2000 se ahonda más en el proceso, y esto se constata en el hecho de que se realizan modificaciones a la Constitución para poder vender la comunicación satelital y los ferrocarriles, entre otros.

Es durante el gobierno de Salinas de Gortari, a inicios de 1990, que ciertas empresas empiezan su expansión, tanto en un ámbito nacional como internacional. Ejemplo de ello son: Cemex, quien realiza compra de empresas dentro de México a la vez que busca aumentar sus exportaciones y adquirir activos en el exterior. Algunas firmas constructoras obtienen obras en el extranjero, tales como Tribasa e ICA. Grupo Posadas va ampliando su actividad hotelera hacia el exterior del país. Synkro (calcetines y medias) compra Kayser- Roth (Estados Unidos), lo que le valió ubicarse como la segunda productora de su rubro a nivel mundial temporalmente (Vidal, 2001:145). Se valieron de articular un sistema de distribución, que incluyera transporte, bodegas, representantes legales, agentes de promoción y comercialización. Y las empresas más importantes respecto a la articulación de este sistema son Modelo, Televisa (quien además, tuvo inversiones sobresalientes en Estados Unidos), Cemex; pero también debieron efectuar esfuerzos sistemáticos como los que ya se mencionaron con anterioridad, y que obedecen a una expansión basada en amplia adaptación al país receptor, comprensión de política externa (normas, leyes tanto internacionales como locales del lugar en que pretenden instalarse), para mantener una evolución respecto a su expansión.

En la misma década, varias empresas empezaron a tener problemas de deuda. Esto fue porque muchas empresas recurrieron al endeudamiento externo al existir fuertes niveles de intereses en el país. Es por ello que, de 1989 a 1994, la deuda externa no financiera privada pasó de 4,969 millones de dólares a 22,074 millones de dólares, casi el doble

que cuando se creó el FICORCA (Vidal, 2001:146). Hubo muy buena acogida de emisiones de deuda entre 1992 y 1993, cuando muchos analistas e inversionistas percibían a México en términos favorables (más que el resto de América Latina) (Salas-Porras, 1998: 144).

Las primeras entradas en los mercados internacionales de valores, cuyo objetivo eran los mercados accionarios se dan entre 1989 e inicios de 1992, más de 35 empresas mexicanas entraron a ese mercado con ADR o GDR³⁴. De ellas, 20 poseían el pleno registro en la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos; las otras 15 no comerciaban en la bolsa, pero sí en mercados institucionales, por ejemplo en cajas de pensiones, seguros, los cuales fungían como respaldo y como protección frente a estrategias agresivas de inversión.

Es la crisis de 1994 lo que hará que muchas empresas se declaren insolventes, liquiden activos, se declaren en venta, es el caso de las aerolíneas, que regresarán a administración estatal. Algunas firmas debieron dejar o vender contratos logrados en el exterior, así como adquisiciones. Ejemplo de ello es Vitro, que se vio afectado por deudas y pérdidas, como se evidencia con la venta de su firma Anchor Glass entre pérdidas y deudas, y tuvo que dejar su participación del 20% en Serfin, (Vidal, 2001:146).

Las políticas de Salinas, tendieron a acrecentar a las grandes empresas y a su poder, y a exaltar las virtudes de este esfuerzo para colocar a México como un país a la vanguardia en cuanto a competencia internacional. Así, pese al reconocimiento de la importancia de las pequeñas empresas, en su gobierno el impulso que se dará (lo que se confirma quizás con la entrada del TLCAN, y la desigualdad a que somete a los productores mexicanos), será a las grandes, y en este sentido es que podemos observar la privatización de grandes empresas públicas que se destinarán a manos del sector privado

³⁴ “ADR (American Depository Receipts) y GDR (Global Depository Receipts) son certificados que circulan en los mercados bursátiles internacionales que representan el patrimonio accionario de una empresa” (Salas-Porras, 1998:142).

(Luna, 1995). Un ejemplo de esto es la privatización de Telmex, al vender su participación al sector privado, y quedar la empresa a manos de Carlos Slim.

Las estrategias internacionales utilizadas por las empresas mexicanas para su internacionalización, son tomadas de las diseñadas por empresas multinacionales de países desarrollados durante la década de 1980. Estas son, según Salas Porras (1998):

- Forma de crecimiento por adquisición (privatizaciones, compras hostiles, adquisiciones apalancadas y adquisiciones por el personal de las empresas).
- Posicionamiento o comparación respecto a normas de excelencia internacionales.
- Alianzas estratégicas y creación de redes³⁵.
- Utilización de instrumentos financieros novedosos (títulos comerciales, eurobonos, opciones de compra, entre otros) (Salas-Porras, 1998:148).

A pesar de las múltiples estrategias empresariales de crecimiento, éstas se modificaron para muchas empresas a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa. Así, la diversificación y la especialización fueron cambiando: mientras en la década de 1970, los grupos intensificaron su diversificación conglomeral a través de la adquisición de empresas (especialmente las grandes corporaciones), en los ochentas ésta se maximiza, pero será en esta misma década (hacia finales de ella) y principios de los noventa, que las empresas empezaron a disminuir esa diversificación y se reorganizaron pues había diversos factores que podían afectar el rendimiento y los intereses de los conglomerados (un ejemplo de ello son las fluctuaciones económicas), por lo que se enfocarán a un fortalecimiento eficiente, o incluso, enfocarse en solamente una actividad (Rendón, 1999). Sucede también que desinvierten capitales.

Esta búsqueda de reordenar prioritariamente las áreas de enfoque, si bien es guiada por una especialización, se acompañará de integración horizontal, en la que los grupos se

³⁵ Este tipo de alianza y otros proyectos de inversión, e incluso para financiar la expansión, se utilizan instrumentos financieros, tales como créditos puente a combinarse con ofertas de los ya mencionados ADR y GDR, eurobonos y elementos que potencien la generación de efectivo. (Salas-Porras, 1998:151).

expandirán tanto dentro como fuera del país, lo cual llevará a empresas como Grupo Bimbo a internacionalizarse adquiriendo empresas dentro y fuera de México. En cuanto a ello, Trejo (1999) refiere que se debe estar dispuesto a invertir continuamente, y considero que esta integración se da en un afán de dominar cierta (o gran) parte del mercado de su rubro, que mantiene la posibilidad de enfrentarlo con otros proveedores del mismo servicio o producto, el cual puede amenazar la expansión lograda por la propia empresa, de ahí la importancia de la inversión constante.

2.1.3. Durante y después de la crisis económica de 2008.

Dada su alta relación con la economía norteamericana, las afectaciones que provocó la crisis económica de 2008 a México, fueron intensas.

Las exportaciones mexicanas cayeron en un 21% en cuanto a manufacturas, y un 58% respecto al petróleo (otros ámbitos afectados fueron el turismo y remesas), se generó una baja de 45% en las ganancias de las empresas mexicanas, todo esto en 2008 (Basave y Gutiérrez, 2009:5).

Los sectores más perjudicados durante la crisis respecto al comportamiento del empleo en el momento de su peor caída, hasta agosto de 2009 fueron el industrial, transportes y comunicaciones, de la construcción, el sector agrícola, ganadería, pesca, industria extractiva y energía eléctrica. Los menos afectados fueron los servicios sociales, y servicios a empresas (Alba, 2010:42).

En lo que respecta al sector más afectado, que es el industrial, las ramas que resultaron más perjudicadas agrupadas en 3 conjuntos son: Industrias maquiladoras y las de mayor vínculo a las exportaciones y economía de Estados Unidos, tales como la industria de confección, industria automotriz y de autopartes, maquinaria y equipo eléctrico y electrónico; industria de bebidas alcohólicas y minerales no metálicos (materiales para construcción y cemento).

El segundo grupo es el de las ramas industriales cuya producción está orientada hacia el mercado interno, pero con alta sensibilidad a la competencia exterior. Es el caso de:

muebles y accesorios, sector textil, industria y productos de madera, industria del cuero y del calzado y la industria del papel.

Y finalmente el último grupo, que fue afectado de manera indirecta y solamente por sus vínculos con otros, fueron: productos metálicos, industria editorial, hule y plástico, industrias metálicas básicas (que están relacionadas con la construcción).

A ellas se agrega la existencia de otra categoría, donde podemos agrupar a sectores industriales que no tuvieron grandes cambios respecto al personal que emplean, pero que sí tuvieron un crecimiento mínimo, lo que implica para Carlos Alba, que se posicionara cerca de un estancamiento la cuestión laboral. En esta categoría encontramos: fabricación de alimentos, industria química, maquinaria y equipo no eléctrico. A ellos les siguen las ramas menos perjudicadas por esta crisis, las cuales fueron: productos de tabaco y refinación de petróleo (Alba, 2010:42-43).

Si bien, las empresas multinacionales mexicanas continuaban en expansión, como lo habían venido haciendo desde la década de los noventa, estos capitales invertidos en algunos casos enfrentarán un proceso de reestructuración en el camino, o de crecimiento limitado³⁶, así como lo que hemos mencionado, el hecho de que habrá empresas que se vean perjudicadas (Alfa), o aquellas que crezcan (el caso de Bimbo).

Pese al oscuro panorama que podemos apreciar con los autores recién revisados, una nota del periódico “La crónica de Chihuahua” refiere que si bien el panorama no fue del todo amigable, México continuó la expansión de sus empresas, las cuales procederán a través de adquisiciones y fusiones, en gran medida en América Latina³⁷. Los países

³⁶ Jorge Basave y Teresa Gutiérrez Haces (2009) ilustran los dos casos, uno para cada situación. En el primero, una empresa que tendrá que reestructurarse es Cemex, quien perdió en cierta medida su posición en un ámbito internacional por sus resultados en Estados Unidos, España e Inglaterra. En su favor, hubo de vender sus operaciones en Australia las cuales inició en 2007 en Rinker, y que vendió en 2009 a Holcim. El segundo caso es América Móvil, que generó bonos de deuda y solicitó financiamientos para exportación.) (Basave y Gutiérrez, 2009: 6)

³⁷ Cabe señalar que la complejidad metodológica que nos ofrece esta fuente radica en que, si bien da una serie de cifras como las que mencionamos en párrafos subsecuentes, las operaciones pueden ser inexactas respecto a empresas 100% mexicanas. Esto se comprueba ya que en el texto se menciona como una adquisición de Wal-mart México respecto a Wal-mart Centroamérica, y esto lo contextualizamos en el

donde las inversiones serán más recurrentes serán Argentina, Brasil y Colombia, así como Centroamérica.

El mismo artículo explica que precisamente Brasil es el país a donde se destina la mayor inversión –todo esto en datos referentes a 2009. En dicho año, el total de las operaciones creció 5.2% aparentemente en relación a 2008. El país que le sigue en inversiones, Colombia, tuvo un crecimiento de 12.7; y finalmente Argentina, donde lo invertido por las firmas creció en un 25% respecto al año anterior.

Durante 2006-2007, fueron efectuadas 82 operaciones, de las cuales se destacan las realizadas por América Móvil y Teléfonos de México en Centro y Sudamérica, así como Cemex (con la compra de Rinker). Para 2008- 2009, se realizaron 86 operaciones, 56 y 30 respectivamente.

En el cuadro 3 se ilustran algunos de los movimientos que comentamos anteriormente, específicamente en el año 2008, de empresas mexicanas en busca de un incremento en su internacionalización

hecho de que Wal-mart es una cadena comercial trasnacional no mexicana. Dicha transacción se suma en el artículo como una de las 30 adquisiciones de empresas mexicanas (La Crónica de Chihuahua, 2012).

Cuadro 3. Mayores fusiones y adquisiciones internacionales por empresas mexicanas, 2008 (millones de dólares americanos)

Fecha	Nombre del Adquiriente	Nombre de empresa objeto de la transacción	Industria	País objeto de la transacción	% de la participación adquirida	Valor de la transacción
21-diciembre	Xignux	IndoTech	Fabricación de Transformadores	India	54.35	
7 y 8 de diciembre	Grupo Bimbo	Dunedin Holdings S.a.R.L. subsidiaria de George Weston Limited (Canadá) ^a	Alimentos	Estados Unidos	100	2.380
28-noviembre	Mexichem	Colpozos	Equipos de bombeo	Colombia		
7-agosto	América Móvil	Estesa Holding Corporation	Telecomunicaciones	Nicaragua	100	47.841
julio	Grupo ALFA	Braedt	Productora de carnes frías	Perú	100	
20-junio	Mexichem	Bidim	Geotextiles	Brasil	100	
30-abril y 16-junio	Grupo Bimbo	Nutrella Alimentos S.A.	Alimentos	Brasil	75	114.244
11-junio	Mexichem	Geotextiles del Perú	Geotextiles	Perú	100	
mayo	Grupo FEMSA	Refrigerantes Minas Gerais (REMIL)	Embotelladora	Brasil	100	364.1
2-abril	Grupo Bimbo	Plucky, S.A.	Alimentos	Uruguay	100	8.89
25-marzo	Grupo Bimbo	Lido Pozuelo, S.A.	Alimentos	Honduras	100	16.41
17-marzo	Cementos de Chihuahua	The Bosshart Company Inc.	Cemento	Estados Unidos	100	16.954
marzo	Cemex	Lime & Stone Production Company Ltd ^b	Cemento	Israel	100	41
21-febrero	Grupo Bimbo	Firenze	Alimentos	Brasil	100	13.38
30-enero	Mexichem	Dripsa	Equipos de riego	Argentina	100	
25-enero	Cementos de Chihuahua	American Cement Corporation, Inc	Cemento	Estados Unidos	100	11.842
23-enero	Mexichem	Plastubos	Tubería de PVC	Brasil	70	
17-enero	Xignux	Consulting Services	Servicios de Ingeniería	Panamá	100	
15-enero	Cementos de Chihuahua	Alliance Concrete Inc.	Cemento	Estados Unidos	100	80.840
2-enero	Grupo Bimbo	Panificio Laura, Ltda.	Alimentos	Brasil	100	14.61
Total						732.491

Fuente. Basave y Gutiérrez Haces, 2009:16, encuesta

^a WFI ubicada al Este de Estados Unidos, complementa geográficamente y comercialmente las operaciones que Grupo Bimbo había adquirido en 2002: George Weston Inc. Region Oeste de Estados Unidos.

^b Durante el segundo trimestre de 2008 se adquirió el 50% restante de L&S. Al 31 de diciembre de 2008, Cemex Holdings (Israel) Ltd es propietaria del 100% de Lime & Stone Production Company.

En la región latinoamericana, las empresas más destacadas son Bimbo, CEMEX y FEMSA, pero serán América Móvil y Telmex las que concentren mayor inversión³⁸.

La inversión realizada por empresas mexicanas, será de 24 mil millones de dólares en 2007, lo que supera la IED que recibió. Esta inversión solo fue superada en la región, por Brasil, con 35 mil millones de dólares (Cardos, 2008).

Las empresas evolucionan después de la crisis de la forma siguiente:

En 2012, la proporción de las ventas al exterior en las ventas totales fue de 52, muy similar a la de los dos años anteriores. En los tres años desde el 2010 hasta

³⁸ Sus mayores inversiones son en Brasil a través de su empresa Claro. Y en general, ambas empresas poseen el 30% de las inversiones en la región exceptuando a Bolivia y Venezuela (La Crónica de Chihuahua, 2012).

el 2012, las ventas al exterior de las empresas multinacionales aumentaron un 30%, igual al crecimiento de las ventas totales, que aumentaron también un 30%. Estos resultados son especialmente significativos teniendo en cuenta que se trataba de años marcados por la crisis³⁹.

Tenemos que hacer referencia a una agencia de crédito a la exportación, trascendente en tanto involucra préstamos a empresas mexicanas importantes. Hablamos de Export Development Canada (EDC). Esta agencia autofinanciada que colabora con el gobierno de Canadá y con algunas otras instituciones financieras, realiza préstamos a las empresas canadienses que exportan y que mantienen IED, pero también a aquellas empresas que tienen algún tipo de relación con Canadá (por ejemplo, de importación y proyectos comunes), a través de sus oficinas en países como México. En el caso de nuestro país, es un apoyo financiero para importantes empresas: América Móvil, Comisión Federal de Electricidad (CFE), Metalsa, Minera Frisco, Petróleos Mexicanos, Nematik, Ternium México, Navistar Financial Corporation y P.M.I. TRADING LIMITED.

Esto se convierte en un fenómeno destacado pues muestra a uno de los proveedores de recursos para importantes empresas, lo que, en cuestión de intereses en juego, quizá implique una necesaria sino reciprocidad, si interacción entre ambos países en el giro económico, lo que puede ser que fortalece la relación entre ambos, cuya cercanía previa se debe al TLCAN.

2.2. Empresas multinacionales mexicanas.

En cuanto a las grandes empresas mexicanas, podemos ubicar a la mayoría de las empresas que destacan por el tamaño de su capital y la extensión y alcance de su producción. Si bien algunas de las grandes empresas mexicanas se internacionalizan, existen los casos de aquellas que no lo hacen. La revista Expansión presenta rankings con las 500 empresas más importantes en México, tanto nacionales como extranjeras.

³⁹ Esto es en referencia a veinte empresas específicas que contiene el *Emerging Market Global Project Mexico Report 2012* (2013). Más adelante se muestra cuáles son éstas.

Para el cuadro 4 retomaremos solamente las 15 empresas nacionales más importantes, independientemente de si se internacionalizan y la forma en que lo hacen.

Cuadro 4. 15 Grandes empresas mexicanas 2012 de acuerdo con la revista Expansión. Ranking 2013.

Lugar	Empresa	Sector	Ventas netas (mdp)
1	Petróleos Mexicanos	Petróleo y gas	1,646,912.00
2	América Móvil	Telecomunicaciones	775,069.60
4	Comisión Federal de Electricidad	Electricidad	311,020.90
5	FEMSA (Fomento Económico Mexicano)	Bebidas y cervezas	236,922.00
6	Grupo Alfa	Holding	200,166.70
7	Cemex	Cemento y materiales	197,036.40
9	Grupo Bimbo	Alimentos	173,139.00
11	Grupo BAL	Holding	156,366.00
12	Coca-Cola FEMSA	Bebidas y cervezas	147,739.00
14	Grupo México	Minería	133,905.40
19	Organización Soriana	Comercio autoservicio	104,610.70
21	Grupo Modelo	Bebidas y cervezas	99,297.00
22	Industrias Peñoles	Minería	97,771.30
23	Alpek	Química y petroquímica	96,163.50
24	Grupo Salinas	Holding	95,899.00

Fuente. Datos tomados de *Revista Expansión* (2013), elaboración propia.

El cuadro 4 muestra las 15 empresas mexicanas más importantes del país que aparecen en la Revista Expansión (2013). Esto con el objetivo de mostrar qué lugar ocupaban algunas de las GEM, así como la diversificación en lo que se refiere a empresas nacionales y extranjeras, de aquellas más importantes en México. De los 24 primeros lugares la mayoría son nacionales, y el resto son extranjeras, pero con peso en el país.

De las empresas que tomamos, existe una diferencia de ventas netas entre la primera, que es Pemex, y la última, que es Grupo Salinas, de \$1, 551,013.00. A la vez, podemos apreciar que la diferencia entre Pemex y la segunda, que es América Móvil existe una

marcada diferencia, de \$871,842.40. Entre la segunda y la tercera, que es Comisión Federal de Electricidad, existe una diferencia similar en magnitud a la que acabamos de observar, ésta es de \$464,048.70. De ahí en adelante, las diferencias son, si no minúsculas, si mucho menores que en los tres primeros.

Observando la tabla, es visible la gran capacidad económica y el rendimiento que poseen las dos más grandes empresas paraestatales, Pemex, que es la mayor empresa del país, y a la CFE, que es la cuarta. Con respecto a estas dos paraestatales, y haciendo una investigación en archivo de la revista Expansión, podemos observar que es Pemex la que se ha posicionado, por lo menos desde el año 1977, en el primer lugar de las 500 empresas más importantes de México. En el caso de la Comisión Federal de Electricidad podemos observar que en el mismo ejemplar se posiciona como tercera en importancia con \$14,700.50 de ventas netas. No obstante, en los ejemplares analizados⁴⁰, esta desaparece de las 50 empresas más importantes y sólo vuelve a aparecer hasta 2000, donde ocupará el cuarto lugar, y en 2001 caerá una posición y tendrá ventas netas por \$101,313.30⁴¹.

La edición de junio 2013 de la revista Expansión, hace un análisis que refiere la situación de las diez más grandes empresas a la distancia de diecinueve años de la firma del TLCAN. Se exponen las empresas, ventas y posiciones, así, como su sector y si tienen operaciones en el exterior o exportaciones, y si participan en la Bolsa Mexicana de Valores. A excepción de los dos últimos rubros, todos los demás se retoman en el cuadro 5.

⁴⁰ En la bibliografía se desglosa la información de cada volumen, en esta nota solamente hemos de mencionar que los ejemplares consultados corresponden a la edición de revista Expansión correspondientes a Las 500 empresas más importantes de México de los años: 1977, 1987, 1992, 1993, 1994, 2013; esto en una selección aleatoria influenciada por fechas específicas, como la entrada de México a Tratados internacionales en algunos casos.

⁴¹ En la hemeroteca consultada no había disponibilidad del ejemplar necesario para verificar la suma con la que CFE vuelve al ranking de las 500 más importantes. (Expansión, 2002: 342)

Cuadro 5. Cuadro comparativo de las 10 empresas más importantes en 1993 y 2012 (en millones de pesos)

1993			2012		
Lugar	Empresa y sector	Ventas (mdp)	Lugar	Empresa y sector	Ventas (mdp)
1	Pemex (Energía)	\$82,790.40 ⁴²	1	Pemex (Energía)	\$1,646,912.00 ⁴³
2	Teléfonos de México (Telecomunicaciones)	\$24,601.50	2	América Móvil (Telecomunicaciones)	\$775,069.60
3	Cifra (Comercio)	\$14,231.10	3	Walmart (Comercio)	\$413,792.00 ⁴⁴
4	General Motors (Automotriz)	\$13,408.50	4	CFE (Energía)	\$311,020.90
5	Chrysler (Automotriz)	\$11,153.20	5	FEMSA (Bebidas y comercio)	\$236,922.00
6	Gigante (Comercio)	\$7,943.60	6	Grupo Alfa (Petroquímicos)	\$200,166.70
7	Comercial Mexicana (Comercio)	\$7,160.40	7	CEMEX(Cemento)	\$197,036.40 ⁴⁵
8	Grupo Modelo (Bebidas)	\$5,096.40	8	General Motors (Automotriz)	\$181,656.00
9	Grupo Bimbo (Alimentos)	\$5,096.80	9	Grupo Bimbo (Alimentos)	\$173,139.00
10	Nestlé (Alimentos)	\$4,205.00	10	VW (Automotriz)	\$161,480.00

Fuente. Elaboración propia con base en los datos de la *Revista Expansión* (2013).

El cuadro que recién exponemos, se presta para un análisis más visual de las empresas que encabezaron en los respectivos años la economía nacional.

⁴² Se corroboraron los datos correspondientes a dicho año en el número 647 de la *Revista Expansión*, en la cual indica en la página 604 que las ventas de la empresa fueron de 82,790.40, y no de 87,790.40, como indica el número 1118 de la misma Revista.

⁴³ Aunque Pemex notifica que sus ingresos fueron por \$1,557,439.5 (Pemex, 2013)

⁴⁴ En este caso, la empresa en su reporte de 2012 (p.42), informa que 361,789 millones de pesos, fue la suma que generó en dicho año.

⁴⁵ Como veremos en la sección de esta empresa en esta tesis, sus ventas fueron por \$197,039,600.

Podemos apreciar una cuestión peculiar en esta tabla: por un lado, en 1993, siete de las diez empresas, son mexicanas, y el resto extranjeras. Y por el otro lado, en 2013, se registra la misma cantidad de empresas nacionales. Otra cuestión que vale la pena destacar es un asunto que hemos tocado anteriormente, en tercer lugar se encuentra Cifra y Walmart respectivamente, y hemos de recordar que ambas establecieron una alianza donde finalmente la segunda realizó la adquisición total de la primera, absorbiendo su demanda.

En referencia a la internacionalización de las empresas que se destacan y que son de origen mexicano, haremos un recuento según el lugar:

- Pemex: Mantiene exportaciones de gasolina natural, gas licuado, gas natural y azufre (Pemex, 2013). Sus exportaciones las realiza a Estados Unidos, Lejano Oriente y Europa.
- Teléfonos de México: En el periodo 1990-1995 se planteó metas para su crecimiento y modernización, para lo cual invirtió 29 mil millones de dólares y así se estructuró como una empresa 100% digital. Además de México, tiene presencia en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Perú y Estados Unidos. lo que la coloca como la líder en el ramo de telecomunicaciones (Telmex, 2013).
- Gigante: En 1992 establece alianza con la empresa Radio Shack Corporation, la cual termina en 2008; realiza otra en 1994 con Office Depot Inc; en 1999 se expande al mercado latino de E.U. instalando una tienda Gigante. En 2007 desinvirtió en el área de autoservicios y para el año siguiente se replanteó las áreas donde se desarrolla, las cuales quedaron como: servicios, comercio especializado y bienes raíces. Office Depot México se internacionalizó adquiriendo la empresa Carvajal Internacional S.A.S., con operaciones en Centroamérica y Colombia (Gigante, 2013).
- Grupo Modelo: Exporta a Estados Unidos (desde 1933), desde 1985 a Australia, Japón, Nueva Zelanda y algunos países de Europa, y para 1990 inició ventas en Grecia, Hong Kong, Singapur, además de llegar a otros países europeos: Alemania, Bélgica y Holanda. En 1993 comenzó a construir fábrica de malta en

E.U., y tres años después se alió con Constellation Brands formando así “Crown Imports LLC”. En 2013 esta empresa fue comprada por la empresa belga-brasileña AB-InBev (Grupo Modelo, 2013).

- Grupo Bimbo: Panificadora que exporta a Estados Unidos desde 1984. Y que tiene plantas productoras (a través de adquisiciones) en Guatemala, Argentina, Chile y Venezuela. Para el año 2011, ya se ha internacionalizado en mayor medida, dado que ahora mantiene operaciones en: Colombia, Costa Rica, El Salvador, Perú, Estados Unidos, Brasil, Uruguay, China, Paraguay, España y Portugal, mediante adquisiciones o plantas nuevas; y distribuye en Honduras y Nicaragua (Bimbo, 2012: 22-30).
- América Móvil: que en su Reporte Anual de 2011 muestra unificadas en el grupo a Telmex y Telcel, se internacionaliza en Estados Unidos, el Caribe, Centroamérica, Colombia, Ecuador, Perú, Brasil, Chile, Argentina, Paraguay y Uruguay (América Móvil, 2012).
- FEMSA: Subsidiaria de VISA (después cambiará el nombre de VISA a FEMSA, esto al cabo de un intercambio de acciones entre los tenedores de ambas), en 1993 se asocia con The Coca –Cola Company y ésta obtiene un 30% de las acciones de Coca Cola Femsa. Tiene presencia en Argentina, Estados Unidos, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil, Canadá y Filipinas (FEMSA, 2013).
- Grupo Alfa: Con presencia nacional, hasta el año 1999 al participar en Venezuela. Sus inversiones hoy están presentes además, en Alemania, Canadá, Estados Unidos, Centroamérica, el Caribe, Perú, República Checa, India (Alfa, 2013).
- Cemex: En 1986 ya presenta coinversiones con empresas norteamericanas para exportación. En 1992 adquiere cementeras en España. Para 2006 su internacionalización llega a Colombia, Costa Rica, Egipto, Estados Unidos, Filipinas, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana, Tailandia, Venezuela, y otros veinte países (CEMEX, 2013).

- Comisión Federal de Electricidad, empresa pública descentralizada que participa desde 2007 en *joint ventures* a nivel Latinoamérica y el Caribe, participa en proyectos internacionales vinculados al sector energético (Duque, 2012)
- Cifra y Comercial Mexicana muestran un crecimiento de sus sucursales sólo a nivel nacional.

La internacionalización de las grandes empresas mexicanas se traduce en una destacada participación regional. Celso Garrido refiere que predominan las inversiones hacia Estados Unidos en primer lugar (que es la interacción generada por las “ventajas de localización”), y después hacia América Central y del Sur (con la que se presenta un acercamiento caracterizado por la similitud tanto en lenguaje como en cultura), siendo escasa la inversión aún en Europa y todavía en menor grado en Asia (Chudnovsky et al., 1999:172-173), aunque, como mencionamos anteriormente, esta internacionalización de empresas mexicanas está llegando -aún mínimamente-, a países de África y Oceanía.

El cuadro 6, permite apreciar a las 20 empresas mexicanas más importantes por número de activos según *Emerging Market Global Project Mexico Report 2012* (2013). A diferencia de los rankings mostrados con anterioridad, aquí se presentan solamente empresas mexicanas que se han internacionalizado, no se incluyen a las subsidiarias de empresas extranjeras ni a aquellas presentes solamente en México.

Cuadro 6. México. Las 20 mayores multinacionales: principales variables, 2012
(millones de USD^a y número de empleados)

Lugar	Empresa	Industria	Activos		Ventas		Empleados		TNI (%)	No. de filiales en el extranjero	No. de países con presencia
			Externos	Total	Externas	Total	Externos	Total			
1	América Móvil	Telecomunicaciones	55,740 ^b	77,163	38,604	59,574	86,881	158,719	64	48	19
2	CEMEX	Minerales no metálicos	30,723	36,800	11,970	15,153	32,797	43,905	79	38	32
3	Grupo México	Minería	11,408 ^b	19,559	6,697 ^c	10,183	7,200	28,934	50	3	2
4	Grupo FEMSA	Bebidas	10,274	22,747	6,972	18,317	32,242	182,260	34	8	8
5	Grupo BIMBO	Alimentos	7,060	10,541	7,319	13,308	50,724	125,351	54	28	22
6	Mexichem	Química y Petroquímica	4,299	7,694	3,381 ^c	4,873	n.a	17,000	(62)	48	39
7	Grupo ALFA	Diversificado	2,871	11,826	7,005	15,386	16,757 ^b	55,544	35	28	17
8	GRUMA	Alimentos	2,365	3,802	3,232	4,944	13,865	21,974	64	17	17
9	PEMEX	Petróleo y gas	1,786 ^d	155,586	n.d	126,587	1,700 ^b	151,022	(1)	1	1
10	ARCA	Bebidas	1,251	4,954	1,032	4,327	7,213	39,070	22	2	2
11	Cementos Chihuahua	Minerales no metálicos	1,131	1,635	443	639	1,229	2,591	62	6	1
12	XIGNUX	Diversificado	907 ^b	2,039	1,232 ^c	2,515	n.a	17,024	(47)	5	4
13	ICA	Ingeniería y Construcción	776	8,354	441	3,654	n.a	35,000	(11)	33	15
14	Grupo ELEKTRA	Comercio	698 ^{b,f}	12,696	1,235	5,370	17,662	76,590	17	8	8
15	Industria CH	Acero y productos de metal	640	3,021	1,134	2,495	n.a	5,359	(33)	7	2
16	Grupo CARSO	Diversificado	424	5,908	373	6,470	3,628	69,812	6	23	16
17	Grupo VITRO	Minerales no metálicos	266	2,696	60	1,776	800	16,229	(6)	8	8
18	Bachoco	Alimentos	264	2,155	628	3,026	3,000	25,000	15	2	1
19	KUO	Diversificado	216	1,862	374	2,240	n.a	17,592	(38)	8	4
20	Altos Hornos de México	Acero y productos metálicos	163	4,807	24 ^c	3,015	n.a	20,958 ^d	(2)	4	2
Total (promedio para el porcentaje del ITN)			133,262	395,845	92,156	303,852	275,698	1,109,934	(25)^e	325	220

Fuente. Basave y Gutiérrez Haces, 2013: 9.

^a El tipo de cambio utilizado a la tasa del FMI del 31 de diciembre de 2012: 1 dólar= 13.0101.

^b Estimado.

^c Exportaciones incluidas.

^d Datos del 2012.

^e Representa el 50% del "joint venture" con Shell Oil Co. en Deer Park Refining Ltd. en Texas, EU.

^f Activos financieros excluidos.

^g El ITN se calcula como el promedio de tres razones: activos externos sobre activos totales, ventas externas sobre ventas totales y empleados externos sobre empleados totales (es decir, "41" en lugar de "0.41"). Cuando el ITN aparece en paréntesis, éste ha sido calculado sin los datos de empleo.

Como podemos apreciar, en los tres cuadros anteriores han estado presentes algunas empresas de manera constante, pero algunas solamente en este ranking, donde podemos ver que, en diferentes rubros se ha dado la internacionalización de las empresas, aunque no son rubros muy diversificados (esto cambia un poco con los GEM).

Los mismos autores (Basave y Gutiérrez, 2013) hacen referencia a que tanto América Móvil, como CEMEX (las dos primeras), mantuvieron el control del 65% de activos que figuran en el total de la lista; y que las primeras cuatro poseen aproximadamente el 81% del total de activos.

Refieren también que las 20 empresas multinacionales mexicanas son poseedoras de 325 subsidiarias en el exterior, y que éstas, en una continua relación histórica, se han mantenido principalmente en América Latina, a la que sigue América del Norte (principalmente en Estados Unidos). Estas regiones son seguidas por Europa y en último lugar Asia, a la que podemos agregar que CEMEX, para entonces está presente en África, específicamente en Egipto.

2.3. Ejemplos de internacionalización de empresas mexicanas

A continuación analizaremos ejemplos específicos de empresas mexicanas que se han internacionalizado. Serán los casos de algunas de las más destacadas en cuanto a crecimiento y expansión. Las empresas a analizar fueron seleccionadas a partir de su presencia en los rankings *Emerging Market Global Project Mexico Report 2012 "Sacando Ventaja de la Crisis: El Desempeño de las Multinacionales Mexicanas durante 2011"* (Basave y Gutiérrez, 2012), y en la *Revista Expansión*. Estas son: América Móvil, CEMEX, Corporación SANLUIS, FEMSA, Grupo Alfa, Grupo Bimbo, Grupo México, Gruma. Cada una de estas empresas, se enfoca en un área diferente a los demás (exceptuando a Grupo Alfa ya que éste posee un enfoque multisectorial), lo que nos permitirá tener una mirada más amplia del desempeño de las empresas nacionales en diferentes áreas, así como hay que señalar, que son empresas que cotizan en la BMV.

Una última acotación es que existe un ranking, el de la Revista *Fortune*, de las 500 empresas más importantes a nivel global. Tanto en el caso de México como en el de Brasil, indicaremos en las empresas que correspondan, la aparición en el correspondiente al año 2011, que también se revisó. Esto nos permitirá ver la importancia en listas internacionales de las empresas multinacionales de los dos países

estudiados, ya que son los únicos de la región que poseen empresas que aparecen en él (y son pocas, once en total).

2.3.1. América Móvil⁴⁶.

Directorios Profesionales S.A., (DIPSA) es una subsidiaria de Telmex que funge como el antecedente de telefonía celular de Telcel. Para 1981 DIPSA, obtiene la concesión gubernamental sobre las operaciones de telefonía celular en el D.F., y en 1989 obtiene licencia nacional de telefonía móvil. En 1990 se posicionaba como segundo en ese sector (detrás de Iusacell). Esta filial de Telmex comenzó en ese mismo año a proporcionar el servicio de telefonía celular bajo la marca Telcel. Amplió su presencia a otras ciudades. Y ese mismo año, se privatizó Telmex, al vender una participación de control del 20.4% al consorcio formado por Grupo Carso (propiedad de Carlos Slim), a France Telecom y Southwestern Bell. Telcel creará el sistema de prepago “Amigo”, que conllevó que, a finales de la década ocupe el primer lugar en el mercado de telefonía celular en el país.

En el año 2000, Telmex realizó la escisión de Telcel de la empresa para desbloquear el valor para los accionistas (cada accionista de la antigua paraestatal, se convirtió en propietario de la misma cantidad de acciones pero de América Móvil), además de que, con la creación de América Móvil, buscaba dedicar parte de su atención en telefonía inalámbrica a un nivel ya no sólo nacional, sino regional. Ésta tenía grandes posibilidades de crecimiento pues había oportunidades de compra de activos de empresas privatizadas o que experimentaban complicaciones, a lo que se suman los activos que le legó Telmex sobre telefonía inalámbrica en la región⁴⁷, a lo que finalmente se agrega el hecho de que había una ola de apertura del sector telecomunicaciones en Latinoamérica (Casanova et al., 2009).

En 2000 formó también una *joint venture* con SBC International y Bell Canada International que fusionó los activos de las empresas en Argentina, Brasil, Colombia y

⁴⁶ En lo referente a esta empresa, nos basaremos en sus reportes anuales para la Bolsa Mexicana de Valores de 2010 y 2012, así como en Casanova et al. (2009).

⁴⁷ Específicamente en Argentina, Brasil, Ecuador, Guatemala y Puerto Rico

Venezuela, y que poco tiempo después tuvo una participación mayoritaria en la colombiana Comcel. Sin embargo, esta *joint venture* tuvo una duración corta, ya que en 2002 finalizó, con tintes benéficos para América Móvil.

Durante el año 2002, la empresa tuvo una expansión importante en diferentes regiones de Brasil y adquirió compañías de telefonía inalámbrica: EEB y BCP. En 2003 y 2005 América Móvil realizó diferentes adquisiciones que reforzaron su presencia en algunos países y en otros ellas dieron paso a su entrada. Éstas se realizaron en Argentina (2003), Chile (2005), Paraguay y Perú (ambos en 2005).

He señalado algunas transacciones solamente⁴⁸, no obstante, como se puede observar en el cuadro 7 y en el mapa de América Móvil en “Anexos”, la presencia de la empresa es importante en la región.

Además de su crecimiento en la región, hoy día tiene presencia global al adquirir acciones en Holanda, en la empresa KPN (29.77%), y en Telekom Austria (23.69%). A la fecha, opera sus diferentes servicios: telecomunicaciones, de telefonía fija y televisión privada en los países que se observan en el cuadro 7. Como podemos observar, su marca principal fuera de México es Claro, presente en 16 países. A su vez, cuenta con 33 principales subsidiarias (CNN Expansión, 2013).

⁴⁸ Esto ha sido determinado por la cantidad de bibliografía referente a los antecedentes.

Cuadro 7. Distribución y servicios de América Móvil.

País	Servicios			Marcas principales
	Tele-comunicaciones	Telefonía fija	Televisión de paga	
Argentina	x	x		Claro
Brasil	x	x	x	Claro, Embratel y Net
Chile	x	x	x	Claro
Colombia	x	x	x	Claro
Costa Rica	x		x	Claro
Ecuador	x	x	x	Claro
El Salvador	x	x	x	Claro
Estados Unidos	x			Simple Mobile y TracFone
Guatemala	x	x	x	Claro
Honduras	x	x	x	Claro
México	x	x		Telcel y Telmex
Nicaragua	x	x	x	Claro
Panamá	x		x	Claro
Paraguay	x		x	Claro
Perú	x	x	x	Claro
Puerto Rico	x	x	x	Claro
República Dominicana	x	x	x	Claro
Uruguay		x	x	Claro

Fuente. Elaboración propia con base en el *Reporte Anual América Móvil 2012*.

Esta es una empresa multilatina que, como podemos revisar en el párrafo anterior, debe sus dimensiones a su expansión por el continente y el Caribe, con una fuerte presencia en los mismos, y que acompañado por sus ingresos y activos, se erige como una de las

compañías más importantes de la región, así como una de las diez más importantes de telecomunicaciones a nivel global (González, 2012).

La cantidad de trabajadores que empleó en 2012 fue de 158 719. Sus ingresos operativos en ascendieron a 775, 070 millones de pesos, mientras que sus rentas operativas fueron de 157, 310 millones de pesos. Y esta empresa aparece en el ranking Fortune 500 (2012), en la posición 176, cayendo cuatro posiciones de 2010 a 2011.

Carso Global Telecom es la tenedora de las empresas de telefonía de Carlos Slim, que incluye a Telmex, América Móvil, Telcel Internacional.

El tipo de inversión que trabaja esta empresa es del tipo *market seeker*, por los mercados a los que busca acceder primordialmente.

Prácticas monopólicas.

En México, en abril de 2011, la Comisión Federal de Competencia (CFC) impuso una multa a Radiomóvil Dipsa (Telcel), parte fundamental de América Móvil, por \$11 989 millones de pesos (Wradio, 2011). No obstante, impugnaron la decisión tomada por la Comisión presentando un recurso de reconsideración y para 2012 esa multa fue revocada, pero incluiría el necesario cumplimiento de cinco puntos básicos con los cuales, al incumplir alguno de ellos, se le aplicaría una multa del 8% en sus ingresos anuales (La Jornada, 2013a)⁴⁹.

2.3.2. CEMEX⁵⁰

Es fundada en 1906 en Monterrey con su fábrica de Cementos Hidalgo. En 1912 dadas las condiciones que se complicaron con la Revolución, CEMEX carecerá de energía eléctrica, recursos humanos y vías de comunicación para continuar con su distribución.

⁴⁹ Los compromisos que Telcel se obligará a cumplir son en beneficio de los usuarios y a favor de evitar la monopolización de la telefonía celular en México. Para más detalles, se puede consultar <http://www.jornada.unam.mx/2012/05/04/economia/023n1eco>

⁵⁰ La información aquí vertida, se obtuvo de la página web de CEMEX “Nuestra Historia” en *Acerca de CEMEX*, y de los Reportes anuales de los años 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012

Retomará en 1919 aún sin condiciones estables al 100%, y en 1921 reanudó en su totalidad la producción de la planta.

Cementos Portland Monterrey inicia operaciones en 1920 con la tecnología más avanzada de su momento. Comercializó en el noroeste mexicano. Para 1931 Ambas cementaras se fusionarán y darán lugar a Cementos Mexicanos S.A.

Para 1985 realizó lo mismo que otras empresas: iniciará desinversiones de sus activos no relacionados a su industria principal para solamente enfocarse en cadena de valor de cemento.

En el año 1987 adquirió Cementos Anáhuac. Y 1989 marca un paso decisivo ya que adquirió Cementos Tolteca, que era segunda empresa después de CEMEX en producción de cemento en México, con lo que se colocó dentro de las diez cementeras más grandes del mundo.

Su internacionalización ya no como exportadora, sino como propietaria de empresas en otras regiones, comenzó en España, donde adquiere Sanson y Valenciana, las dos cementeras más grandes de ese país en 1992. Podemos ver que desde este momento, en que la apertura económica se fortalece, CEMEX comienza una etapa de intensificación de su crecimiento, ahora también de internacionalización, a diferencia del nivel nacional al que se había orientado anteriormente.

Continuó su internacionalización con la adquisición de Vencemos en 1994, compañía venezolana y Cemento Bayano en Panamá, así como Balcones, planta cementera

En 1995 entra en el Caribe y se establece en República Dominicana al adquirir Cementos Nacionales. Al año siguiente realizó la adquisición de Cementos Diamante y Samper, ambas colombianas. Esto sirvió para posicionar a CEMEX como la tercera compañía cementera en el mundo. En 1997 su objetivo de crecimiento la llevará a adquirir Rizal Cements en Filipinas, haciendo así su entrada en Asia. Para 1999 incrementó su inversión en ella y adquirirá otra empresa, APO Cement en el mismo país.

Ese mismo año inició su expansión en Egipto al adquirir Assiut Cement Company, líder productor en ese país. De 1998 a 2000, invierte en Semen Gresik Group, cementera paraestatal de Indonesia También en 1999, adquirió la cementera más grande de Costa Rica, Cementos del Pacífico, y la filipina APO Cement Corporation. Iniciará su cotización en la Bolsa de Valores de Nueva York.

Durante 2000, con la adquisición de la norteamericana Southdown Inc., CEMEX se convirtió en el productor de cemento más grande de Norteamérica. En 2001, CEMEX inicia operaciones en Nicaragua, refuerza su presencia en Asia con la compra de Saraburi Cement Company en Tailandia. Construye también un molino en Bangladesh, para proveer al Lejano Oriente. Ese año comenzó un servicio en línea, para hacer pedidos, compra de sus productos y acceso a diversos servicios. También se inauguran sus tiendas para comercio minorista Construrama en México.

Durante el año 2002, la empresa adquirió Puerto Rican Cement Company, en el país boricua. 2003 fue el año en que CEMEX establece un proceso de abastecimiento global y abrió una oficina para negociaciones internacionales.

En el 2005, la empresa creció al doble de su magnitud al adquirir la británica RMC, con lo que alcanza operaciones en 20 países más, europeos principalmente. En 2007 adquiere a Rinker Group Limited, con lo que fortalece su posición como una de las empresas más grandes y rentables en el ámbito de la fabricación de materiales para la construcción.

Es posible atribuir a la crisis económica de 2008 los resultados de CEMEX en años subsecuentes, ya que ese año, las ventas en Estados Unidos, disminuyeron un 5%, 4 698 millones de dólares, dado que la tendencia a la construcción fue a la baja. También en España, las ventas netas disminuyeron 26% y en Reino Unido disminuyeron 16%. Por otro lado en el resto de sus operaciones en Europa, las ventas netas aumentaron 5%.

En Latinoamérica (exceptuando México) y el Caribe, las ventas se mantuvieron estables, con bajas no tan significativas en sectores como flujo de operación (3%) o

países como Colombia (3%), pero un poco más significativas en volumen regional de cemento (13%). En África y Medio Oriente, las ventas tuvieron un gran crecimiento 41% mayores que el año anterior, y en Asia y Australia aumentaron un 64%.

Ese año, 2008, vendió sus acciones en Islas Canarias (activos y 50% de acciones en dos *joint ventures*), e hizo lo mismo con sus operaciones en Austria y Hungría, a Strabag SE, y en Italia. En junio de 2008 el gobierno de la República Bolivariana de Venezuela decide nacionalizar las empresas cementeras, las cuales son Holcim (25% del cemento nacional total), Lafarge (25%) y CEMEX (50%). En ellas proclama que poseerá al menos 60% de las acciones de cada una (La Jornada, 2013b).

Para agosto, al no haberse llegado a una resolución entre el gobierno y la empresa CEMEX, se realiza la adquisición forzosa por parte del gobierno, mientras que por las otras dos empresas cementeras, Lafarge, se adquirió el 89% de sus acciones, y de Holcim el 85% (El Universal, 2013). En noviembre de 2011, se acordó un pago por 600 millones de dólares. Este se efectuaría en dos partes: la primera el 7 de diciembre y la segunda el 13 del mismo mes (Proceso, 2013).

El año 2009 sin embargo, muestra afectaciones posteriores a la crisis y a la cual es probable atribuírselas. Se evidencian los problemas en los resultados obtenidos respecto a ventas netas en el año respecto a 2008, ya que, en México éstas disminuyeron 19%, en Estados Unidos 40%, en España 47%, Reino Unido 31% (aunque el flujo de operación aumentó el 62%), en el resto de Europa disminuyeron 23%, el resto de Latinoamérica y el Caribe, 32%; África y Medio Oriente 2% y en Asia 4%, (aunque el flujo de operación aquí creció al 25%).

En pos de reducir su deuda y fortalecer su liquidez, CEMEX en 2009 venderá sus operaciones en Australia a la empresa Holcim, empresa con la que compite en el mercado de cemento a nivel global. Esta operación será por 2 020 millones de dólares australianos, que equivale a 1 700 millones de dólares norteamericanos aproximadamente. (Cemex, 2009)

En 2010, inició una participación no mayoritaria en la peruana Blue Rock. También se realiza la venta de cierta parte de sus propiedades en Kentucky a Bluegrass Material Company LLC, los cuales había adquirido CEMEX como parte de la compra de Rinker en 2007. Y también, dada la conformidad con una opción de venta por Ready-Mix USA, CEMEX adquirió la participación de su socio en las dos alianzas estratégicas entre ambas. Estas coinversiones se crearon en 2005, y la compra de la participación se completa en 2011.

Justamente para 2011, sería mucho mayor la estabilización de las ventas netas de las operaciones a través del mundo, pues en la mayoría de las regiones, dichas ventas dejaron de disminuir para empezar a aumentar con respecto al año anterior. Esto se puede visualizar en los datos siguientes: en México (1%), Estados Unidos (1%), Norte de Europa (cuyas operaciones son en Alemania, Austria, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Letonia, Lituania, Noruega, Polonia, Reino Unido, República Checa y Suecia) (18%) y Latinoamérica y el Caribe (21%). Mientras que en Croacia, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, España e Israel (5%), y Asia (2%) disminuyeron, pero estas disminuciones son mucho menores y menos bruscas que en los tres años anteriores (CEMEX, 2011).

En un plano internacional, CEMEX Latam Holdings (subsidiaria de CEMEX España), completó venta de acciones comunes que recién se habían emitido en una oferta a inversionistas de Colombia, en lo que representa el 26.65% aproximadamente de las acciones comunes en circulación de la primera. Las acciones de CEMEX Latam Holdings incluyen esencialmente todos los activos de CEMEX de cemento y concreto en Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Panamá, y están listadas en la Bolsa de Valores de Colombia S.A.(CEMEX, 2012)

A lo largo del tiempo fue acrecentando no sólo su cantidad de plantas, también su cantidad de hornos, de manera que, desde los primeros años en sus plantas nacionales los aumentó como una forma de responder a la demanda de sus productos, y posteriormente, de forma paralela al incremento de su expansión en diferentes países.

La compañía produce, distribuye y comercializa diferentes productos para la industria de la construcción tales como cemento, concreto premezclado, agregados. Sus materiales, son destinados para proyectos como de infraestructura y viviendas.

Las ventas netas de esta empresa, para el año 2012, fueron de 14, 984 millones de dólares⁵¹. Su número de empleados fue de 43 905, y destaca como una global latina.

Los porcentajes de ventas por región durante 2012 son los siguientes:

- 28% Norte de Europa (Alemania, Austria, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Letonia, Lituania, Noruega, Polonia, Reino Unido, República Checa y Suecia).
- 23% México
- 21% Estados Unidos
- 14% Latinoamérica (con operaciones en Argentina, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico y República Dominicana a las que se suman algunas operaciones más en el Caribe).
- 10% Mediterráneo (Croacia, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, España e Israel).
- 4% Asia (Bangladesh, China, Filipinas, Malasia y Tailandia).

Hoy día, es una de las empresas que, en el Equipo Directivo mantiene a la familia fundadora en su seno.

El hecho de que su expansión esté basada en adquisiciones, la lleva a tener un tipo de inversión *market seeker*.

Como el análisis reciente nos permite ver, CEMEX es la empresa mexicana que mayor presencia tiene en el mundo, ya que podemos ubicarla en cuatro continentes, y sus subsidiarias, en gran medida se encuentran fuera de América Latina. Además es una de las tres empresas productoras de materiales para construcción más grandes a nivel global. En la historia reciente, CEMEX ha perdido algunos litigios, pero parece que es una de las empresas más estables. Y, si bien pudimos observar en la descripción anterior

⁵¹ Que, usando el tipo de cambio de \$13.15 para 2012 (según lo maneja la empresa en *Cemex Informe Anual 2012*, nos da un total de 197, 039, 600 pesos.

la problemática situación en que se encontró dada la crisis financiera de 2008, fue una situación que requirió múltiples acciones y que, a final de cuentas se logró resolver en beneficio de la empresa

En el transcurso de los últimos años, hemos enfrentado las consecuencias de la crisis económica y financiera global: hemos trabajado agresivamente para hacernos más eficientes y ágiles; hemos mejorado cómo asignamos y aprovechamos el capital; y hemos vendido activos, renegociado la deuda, emitido capital y fortalecido nuestro balance general. Amplificando estos esfuerzos, a principios de 2011, emprendimos una transformación radical de CEMEX para regresar más rápidamente al camino de creación sustentable de valor (CEMEX, 2011:5)

2.3.3. Corporación SANLUIS⁵².

El año 1929 Rassini Rheem⁵³ comienza a operar un pequeño taller de reparación de muelles, y nueve años después, realizó su primera venta de muelles a la subsidiaria de Ford Motor Company en México. En 1951 Rassini comienza operaciones en su planta productora de muelles en el Estado de México.

En 1970 empieza su proyección fuera de México, ya que realizó su primera exportación de muelles hacia Estados Unidos. Y en 1974, se edificó la planta Muelles 1 en Coahuila, para abastecer al mercado norteamericano, en el que recientemente había comenzado.

En el año 1979 un grupo de inversionistas mexicanos adquirieron la mayor parte del capital de Minas de San Luis, con lo que conformaron Industrias Luismin en formato de empresa tenedora, para posteriormente red denominarla como Corporación Industrial SANLUIS S.A. de C.V.

En 1974 se ejecutó un importante paso hacia el crecimiento de su internacionalización, con el establecimiento de una oficina en Michigan, Estados Unidos, cuyas funciones serían de diseño, ingeniería y servicios al cliente.

⁵² La información que mostramos en este apartado fue obtenida principalmente de la página web de la empresa, *Reporte Anual 2011 SANLUIS Corporación* y de *Reporte Anual 2012 SANLUIS Corporación*.

⁵³ Algunas de nuestras fuentes, indican que el origen de Rassini Rheem es una paraestatal, lo que no indica la misma empresa en ninguna de sus fuentes.

En 1988, al mostrarse como atractiva para la inversión, Rassini Rhem es adquirida por Corporación Industrial SANLUIS, que es un grupo de negocios especializado en el sector minería.

Como opción ante el riesgo, la Corporación mantenía una diversificación, por la cual participaba en los sectores comercio (con Woolworth), turismo (con Hoteles Hyatt) y evidentemente en el de autopartes con la compra de Rassini Rhem (Expansión, citado en Rendón, 1997:60)⁵⁴.

En 1994, la Corporación amplió una alianza que mantiene con NHK Spring, empresa japonesa con la cual adquiere dos empresas brasileñas enfocadas a fabricar sistemas y componentes de suspensiones automotrices. Sus nombres eran Cimebra y Fabrini, y cambiaron su denominación a Rassini- NHK Autopeças. Esto sucede en 1996 y estas posesiones le permitirían a la Corporación tener participación en el Mercosur.

Ese mismo año la denominación de la empresa pasó a ser SANLUIS Corporación, y SANLUIS Rassini se convirtió en la marca para el área de operaciones de la industria automotriz.

Durante los años 1999 y 2000, en su Centro de Desarrollo Tecnológico en Michigan instaló equipos de pruebas y software, con lo que su oferta se complejizó pues ofreció servicios técnicos, de desarrollo y de investigación.

En el año 2002 la Corporación vendió su negocio minero con el objetivo de enfocarse en autopartes (ya que, para ese año, éste representaba el 88% de sus ingresos), especialmente para camiones ligeros.

En 2003 inauguran una planta de resortes automotrices en Estados Unidos, su nombre será SANLUIS Rassini- Ohio.

⁵⁴ Desafortunadamente no fue posible acceder a alguna fuente que informara si se mantiene la participación en Hoteles Hyatt, así como desconocemos si Woolworth fue vendida en su totalidad, pero sí se obtuvo el dato de esta en su fracción mexicana, fue vendida a Woolworth Corporation, en un 51% (Reygadas, 1992:85) así como la fracción de minería, la que se analiza más adelante.

El año 2005 destaca a SANLUIS Rassini como un consolidado competidor, al ser diseñador y fabricante de muelles para vehículos ligeros, en este rubro es el más grande a nivel global (produce 10 millones de piezas). Se colocó como el líder en la comercialización de muelles en Brasil y Norteamérica, a nivel continental es el más importante productor de componentes para sistemas de suspensión; y un importante productor diseñador de discos, tambores y ensambles de alta tecnología. En el mismo 2005, abrirán una oficina técnica en Alemania, y una de representación en China.

Para el año 2011 SANLUIS Rassini surta de muelles para dos nuevos clientes: por un lado Isuzu Motors en Estados Unidos, y por el otro, y con el cual entraría al mercado europeo de equipo original, Motor Ibérica (que es Nissan en Barcelona).

Durante 2012, se mantuvo la demanda en Norteamérica, al lanzar programas tanto de resortes como plataformas de muelles.

Los productos que se encarga de fabricar al 2012 la Corporación son bujes y abrazaderas, discos y tambores, muelles y resortes.

Las modalidades de inversión con que se desarrolla esta empresa, son *market seeker*, y quizá podemos hablar también de *efficiency seekers*.

Posee nueve unidades principales de negocios: cinco en México, dos en Brasil, y dos en Estados Unidos. Los países a los que distribuye, incluyendo a aquéllos donde posee oficinas, son: Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, India, Inglaterra, Italia, Japón, México, Rusia y Taiwán.

Ostenta las marcas registradas (en México) AMB, Bypasa y RR, cuyos titulares son, respectivamente, Rassini Frenos, S.A. de C.V., Bypasa, S.A de C.V. y Rassini, S.A. de C.V.

Su lista de clientes está integrada por: Chrysler (7%), Ford (30%), General Motors (31%), Mercedes Benz (4%), Mitsubichi (s/d), MAN (6% compartido con Volkswagen), Scania (s/d), Nissan (s/d), Toyota (s/d) y Volkswagen (6% compartido

con MAN) y otros (que acumulan el 22%)⁵⁵. En 2012 contó en total con 4 400 trabajadores. Sus ventas netas fueron de 9, 392 millones de pesos.

2.3.4. FEMSA⁵⁶

La historia de Fomento Económico Mexicano es muy extensa, ya que surge en 1890 al fundarse Cervecería Cuauhtémoc en Nuevo León como “Fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc”. Sus primeros productos fueron cerveza Carta Blanca (que se convirtió en la marca de vanguardia de la empresa) y Salvator (que desapareció en poco tiempo).

En 1908, el rey de España, Alfonso XIII nombró a Cuauhtémoc como la proveedora oficial de la Casa Real. Accionistas de la Cervecería, junto a otros inversionistas locales, crearon Vidriera Monterrey (hoy es Vitro), para fabricar envases de vidrio en el año 1909.

En 1921 un departamento de la empresa se independizó e inició la producción de corcholatas posteriormente incluyendo envases metálicos. Esta escisión fue Fábricas Monterrey S.A. de C.V. (FAMOSA). En 1930 oficialmente se iniciaron las exportaciones de la Cervecería de forma sistemática, un lustro después se funda Cervecería del Oeste en Jalisco. En 1936 el departamento de empaque que había formado parte de Fábricas Monterrey se independiza, y empieza a cubrir gran diversidad de empaques de cartón, ya que en un principio solo formaba cajas de cartón corrugado. Se crea Malta S.A., que será el proveedor de esa materia prima para la empresa.

El nombre de la Sociedad Cooperativa cambia a Sociedad Cuauhtémoc y Famosa (SCYF). Para 1940 se funda Almacenes y Silos, bodegas para el almacén de los productos. En 1943, se crea Hojalata y Lámina (HYLSA), para la fabricación de lámina de acero, yendo de menos a más en la calidad de su producto, hasta consolidarse como una importante empresa a nivel nacional. En 1957 hay dos hechos importantes: el

⁵⁵ Donde se incluyen las empresas que marcamos con s/d, es decir, sin datos.

⁵⁶ La información utilizada en este apartado, fue obtenida en la sección “Quiénes somos” de la página web de FEMSA

departamento que proveía etiquetas, se independiza como Grafo Regia y gradualmente incluirá diferentes tipos de envases flexibles. En 1974 se separan las empresas del Grupo Industrial, y VISA, surgirá como tenedora de Banca Serfin, Cervecería Cuauhtémoc y de empresas que la conforman verticalmente (principalmente empaques). La otra tenedora es ALFA, que será analizada más adelante.

En 1978, FEMSA inaugura su primera tienda OXXO, en Monterrey. Será 1985 el año en que se fusionarán Cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma, con lo que no sólo se mantiene como líder a nivel nacional, también ofrecen más alternativas, pues se agregan marcas de prestigio. Los resultados de esta fusión, son mayor competitividad tanto nacional como internacional.

En la década de 1990, la marca Sol tendrá importante entrada al mercado europeo. Y a lo largo de la misma, Cuauhtémoc Moctezuma exportará a más de 55 países, incluidos importantes consumidores de este tipo de producto, como Alemania. Y para 1993 se realizará una asociación con The Coca-Cola Company, quien adquirirá 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA. Se realizará una colocación del 19% de la última en la BMV y en el New York Stock Exchange (NYSE).

En el año 1994 se concretó una asociación con John Labatt Limited, cervecera canadiense prestigiada, la cual adquirirá el 30% de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma. Y se adquiere el 51% de las acciones de Coca -Cola en Argentina. Se realizará una asociación con Amoco Oil Company en 1995, para formar Amoxxo con una proporción de 50/ 50%, la cual será la empresa que operará la cadena OXXO Express.

En 1996 Coca -Cola FEMSA suma un 24% adicional que adquiere de las acciones de KOFBA. En año 1998 el grupo cambiará de nombre, pasa de VISA a FEMSA, después de un intercambio de acciones entre los tenedores de ambas empresas. Se enlistarán nuevamente bajo esta diferente denominación, las acciones de FEMSA en el NYSE, e iniciarán las operaciones de FEMSA Logística como una empresa independiente.

En 2002 Panamerican Beverages Inc. (Panamco) fue adquirida por Coca-Cola FEMSA. Panamco era el embotellador más grande de la región Latinoamericana, funcionaba como embotellador de The Coca-Cola Company y producía y distribuía sus productos en sus franquicias en Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá y Venezuela. Con esta adquisición (que se consolida en 2003), Coca-Cola FEMSA se convierte en la embotelladora líder de dichos productos en Latinoamérica y la segunda embotelladora de Coca-Cola en el mundo por su tamaño.

En 2004, se realizó la recompra del 30% de FEMSA Cerveza, con lo cual se prepara para tomar el control de importación, distribución y mercadotecnia en Estados Unidos. Se firma también un acuerdo comercial con la Cervecería Heineken para que comercialice las marcas Bohemia, Carta Blanca, Dos Equis, Sol y Tecate; ella tomaría la responsabilidad por promoción, distribución y ventas. El segundo acuerdo que se firma ese año será con Coors Brewing Company, en el cual se estipula que, durante diez años, Cuauhtémoc Moctezuma tendrá exclusividad en ventas de Coors Light en México.

En septiembre de 2005 se firma un acuerdo con Sleeman Breweries, para venta, distribución y mercadotecnia. Dicha cervecería canadiense es líder en su país, y es una oportunidad de crecimiento en ese mercado para las marcas Dos Equis y Sol. Al mes siguiente, se cierra con Molson Coors (Reino Unido), un acuerdo comercial de distribución, marketing y venta. La importancia de este acuerdo radica en que este es el mercado de exportación más grande después de Estados Unidos.

En 2006, FEMSA Cerveza adquiere a la cervecería Kaiser (empresa brasileña) al comprar 68% de ella. Y en 2007 Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company, adquieren el 100% de Jugos del Valle (con operaciones en México y Brasil). En 2008 Coca-Cola FEMSA concluye la transacción con The Coca-Cola Company para adquirir su franquicia Refrigerantes Minas Gerais Ltda., con lo que se incrementa su presencia en Brasil. Adquiere también Agua de los Ángeles en México. En 2009, continuando su internacionalización, compra el negocio de Agua Brisa en Colombia, que era propiedad

de Bavaria (y ésta, subsidiaria de SABMiller). Lanzará a la venta Imbera, productora de enfriadores comerciales con nueva tecnología de eficiencia y bajo consumo.

La Fundación FEMSA, en conjunto con el gobierno de Costa Rica, más el sector privado y el académico, firman una alianza para la creación del primer Centro de Recursos Hídricos para Centroamérica y el Caribe. Este año marcará sin duda un hito en la historia del Grupo, ya que FEMSA anunciará el cierre de la transacción con valor de 7,347 millones de dólares por medio de la cual acuerda el intercambio del 100% de sus operaciones en el ramo de la cerveza, a cambio del 20% de las acciones de Heineken.

En el año 2011, en conjunto con The Coca-Cola Company, realizan la adquisición conjunta de un Grupo líder de mercado en Panamá, el Grupo Industrias Lácteas, que se concentra en la fabricación y comercialización de jugos y bebidas refrescantes y de productos lácteos, con lo que entraría a un ramo con el que FEMSA no había tenido relación. Coca-Cola FEMSA y Grupo Tampico S.A. de C.V. y sus accionistas, fusionarán la división de bebidas de Grupo Tampico con Coca-Cola FEMSA. Este año se realizó otra fusión, esta sería con Corporación de los Ángeles S.A. de C.V. y sus accionistas, la fusión sería con la división de bebidas de Grupo CIMSA.

En ese mismo 2011, Coca-Cola FEMSA Brasil inicia la construcción de una nueva planta en Minas Gerais. En 2012 habrá otra fusión, esta será con la operación de bebidas de Grupo Fomento Queretano. Cabe señalar que todas estas fusiones han contado con la aprobación de la Comisión Federal de Competencia, y también de The Coca-Cola Company. El mismo año Coca-Cola FEMSA firmará un acuerdo definitivo para la adquisición del 51% de las operaciones de embotellamiento de The Coca-Cola Company en Filipinas. FEMSA, a través de Jugos del Valle, adquiere Santa Clara, empresa productora de productos lácteos.

Para diciembre de 2012, las cifras de FEMSA son las siguientes: 182 260 trabajadores, más de 10 000 rutas de distribución en la región de América Latina, y más de 250 centros de distribución y comercio, 10 601 tiendas OXXO en México y Colombia, así

como más de 200 marcas de bebidas. Las ventas netas generadas en el mismo año suman 238 309 millones de pesos.

FEMSA posee dos subsidiarias: Coca-Cola FEMSA, y FEMSA Comercio. Ambas encuentran apoyo en las áreas de Insumos estratégicos, Proceso de negocios y Tecnología de la información. A lo largo de este apartado hicimos referencia a las empresas que se han escindido de ella, para poder mostrar cómo importantes sectores de la misma incrementaron su tamaño, lo que habla naturalmente del importante tamaño de ella a nivel nacional

Si bien tiende a ser ciertamente confusa la relación entre FEMSA y Coca-Cola Company, se puede explicar de la siguiente manera: Existe una asociación estratégica a largo plazo que inicia en 1993, a la creación de Coca-Cola FEMSA. En Coca-Cola FEMSA, el accionista mayoritario es FEMSA, y posee 48.9% de capital social (y 63% de los derechos de voto), 28.7% del capital social es de The Coca -Cola Company (que además posee 37% de derechos de voto). El resto de las acciones (22.4%) es propiedad del público accionista (y tienen derecho limitado a votos).

Para cerrar este apartado citaremos un objetivo que se propone la empresa en su Informe Anual: *“Dada la relativamente baja penetración de OXXO en zonas extensas de México, continuaremos con nuestra agresiva expansión nacional de tiendas, mientras seguimos probando selectivamente la plataforma de comercio de formatos pequeños fuera del país”* (FEMSA, 2012:10). Esto, sin lugar a dudas, nos habla de un acoplamiento perfecto a las estrategias a la ofensiva en busca de fortalecer a la propia empresa a través de su expansión acompañado por una creciente presencia en México.

Esta empresa, por su presencia en diferentes países latinoamericanos es más cercana a una multilatina, pero se asemeja más a una global latina si bien no sólo por su presencia en Filipinas, también por las acciones con que participa en la trasnacional Heineken.

Las modalidades de inversión que detecto en este caso son *market seeker*, *efficiency seeker* y *strategic asset*, por el tipo de entrada al mercado, y la forma en que aparentemente se busca mantenerse y ahondar en él.

2.3.5. GRUMA⁵⁷

En el año 1949 se funda Molinos Azteca S.A. de C.V. en Nuevo León, que será la primera planta en producir maíz nixtamalizado en el mundo, con lo que se solucionaría el problema de la conservación de masa de nixtamal usado en la fabricación de tortillas. De esta manera surge Grupo MASECA (GRUMA).

Se funda una nueva planta en Nayarit en 1957 e inicia una década de expansión nacional a través de apertura de diversas plantas. Por medio de una solicitud del gobierno de Costa Rica, GRUMA incursiona en ese mercado en 1973.

En 1977 llega a Estados Unidos y realiza la adquisición de la planta Mission Foods en California (hoy día es la planta número uno en el mundo). En el año 1982 se instalará el primer molino de maíz en Estados Unidos en Texas. Comienza a operar en Honduras en 1987. Para 1990 se hace la primera oferta pública de GIMSA (su sector de tortilla de maíz) en la BMV, y dos años después, en 1992 adquiere el 10% de Grupo Financiero Banorte. En el año 1993 GRUMA expandirá sus operaciones a El Salvador, Guatemala y Venezuela.

Para 1996 GRUMA se asocia con ADM para adquirir dos molinos (maíz) en Estados Unidos y dos en México (trigo). Abrirá en Costa Rica una empacadora de palmito, que se tornará en la más grande de América Latina. Abre sus primeras oficinas en Londres, Inglaterra en 1997. Y en el año siguiente colocará acciones en el NYSE. En 1999 continuará su crecimiento tanto dentro como fuera de México. En lo que respecta a internacionalización, adquiere Molinos Nacionales en Venezuela, productor de harina de trigo y de maíz.

⁵⁷ Para este apartado utilizaremos la información disponible en "Historia" en *Acerca de Gruma*, en su página web, y el *Informe anual Gruma 2012*.

Corresponderá a Inglaterra en 2000, albergar la primera planta de tortillas en Europa, produciendo wraps. Para el año 2004, adquirirá en Italia un molino de harina de maíz y en Holanda una planta de tortillas. Se crea en 2006 Gruma International Foods SL Sociedad Unipersonal, que tendrá su sede en España. Adquirirá la empresa Rositas Investments PTY LTD, y también Oz-Mex Foods PTY LTD, ambas productoras de tortillas de Australia. En este proceso de crecimiento, inaugura su primera planta en Asia, en China. Con ello contará con 89 plantas a nivel mundial. Y adquirirá Pride Valley Foods (PVF).

En 2007 comienza el funcionamiento de la planta en Malasia. Para 2009 se lanza la marca Mission en Australia con un diverso portafolio de productos (en 2011 lanzará esta marca en tiendas de autoservicio en diferentes países, por ejemplo Alemania, Singapur y Malasia) y nueva tecnología en la planta. En 2010 se inaugura la planta de Panorama City en Estados Unidos, y se adquiere una planta en Ucrania.

En 2011 son adquiridas tres plantas: Albuquerque Tortilla Company en Nuevo México, Semolina en Turquía, y Solntse México en Rusia (que tenía la cualidad de ser líder en su mercado nacional por su producción de tortillas, salsas y botanas de maíz).

La cantidad de plantas y su distribución actual es la siguiente:

- 33 en México
- 29 en Estados Unidos
- 15 en Venezuela
- 12 en Centroamérica
- 2 en Reino Unido
- 1 en cada uno de los países siguientes: Australia, China, Italia, Holanda, Malasia, Rusia, Turquía, Ucrania.

Y la distribución de producción se encuentra de la siguiente manera:

En Estados Unidos y en Europa está Gruma Corporation. Sus marcas principales son Maseca, Mission y Guerrero. La cantidad de plantas productoras son, en Estados

Unidos, 23 de tortilla y productos relacionados y seis de harina de maíz. En tanto que en Europa, hay cuatro plantas de tortilla y productos relacionados, tres de maíz y grits, y una de panes planos.

En México, GIMSA es el productor de harina de maíz y su marca principal es MASECA. Posee 18 plantas de harina de maíz, una de harina de trigo y una de otros productos. Molinera de México, tiene como marca principal Selecta y ésta posee nueve plantas. PRODISA es productor de tortilla de maíz, tortilla de trigo y productos relacionados, su marca principal es Mission y ella tiene dos plantas.

GRUMA, es dueña es INTASA, su área de investigación y tecnología que cuenta con dos marcas principales: Rodotec y Electa. Posee dos plantas.

En Venezuela produce principalmente harina de maíz y de trigo, y en menor medida avena, arroz, condimentos y pasta. Sus marcas principales son Robin Hood y Juana. Divide sus plantas productivas en: cinco de harina de maíz, cinco de harina de trigo y cinco de otros productos.

En Centroamérica es productor de harina de maíz, tortilla y otros productos. Sus principales marcas son Maseca, TortiRicas, Mission y Tosty. Cuenta con doce plantas.

Y finalmente, en Asia y Oceanía, es productor de tortilla de maíz y de trigo, panes planos y otros productos relacionados. Posee tres plantas y su marca principal es Mission.

Por los párrafos y el listado anterior, se evidencia que GRUMA es una empresa global latina. En el año 2012, el número de empleados que poseía la empresa fue de 21 974 trabajadores, y sus ventas netas ascienden a \$64 317 millones de pesos.

Los tipos de inversión realizado por GRUMA en el exterior es del tipo *natural resource seeker, market seeker* y *efficiency seeker*.

2.3.6. Grupo Alfa

Nos introduciremos al Grupo a través de su historia para después analizar los países donde posee plantas productoras y sus diferentes negocios⁵⁸.

A fines del siglo XIX se fundan las primeras industrias en Monterrey, Nuevo León. A partir de este desarrollo en México, en 1974 Roberto Garza Sada funda ALFA, al escindirse Grupo Industrial y VISA (de esta escisión surgen las tenedoras ALFA y VISA). ALFA cuenta con tres subsidiarias que se diversifican por área: Hojalata y Lámina (que se encargará del área del acero), Empaques de cartón Titán (responsable del área de cartón) y finalmente el sector de minería a cargo de Draco. Contaba con el 25% del capital de Televisa. Un año después deciden continuar la diversificación, por lo que se adquirieron las empresas Nylon de México, enfocado al tejido de nylon, y Polioles, cuyos productos químicos son glicoles, poliestireno y uretanos.

Tres años después de su primera organización, ALFA se sigue reorganizando e incorporó nuevos rubros. Para 1978 comenzó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, y sigue incorporando sectores.

En el año 1979 se asoció con Ford Motor Company y Teksid para fundar Nematik y producir cabezas de aluminio para motor. Un año después se adquieren empresas de procesamiento de carnes frías que darán lugar a lo que hoy es Sigma, y se empezarán a contratar créditos en el exterior.

La dañada economía mexicana en la década de 1980, llevó a que Grupo Alfa, en 1981 tenga que realizar acciones tales como: consolidación de operaciones, disminución de gastos, cancelación de proyectos, desinversiones con la venta de empresas y activos, y reestructuración de sus pasivos. Esto se debió también a la deuda que generó la empresa, la cual era de 69 mil millones de pesos en pasivos.

⁵⁸ Utilizaremos información de las siguientes páginas y reportes para poder realizar la aproximación al Grupo ALFA: *Reporte Anual 2010 para Bolsa Mexicana de Valores*, *Informe anual Grupo Alfa S.A. de C.V. para la Bolsa Mexicana de Valores 2012*, "Perfil" en *Nuestra compañía*, en la página web de Alpek.

En 1987 se retomó el crecimiento de la empresa una vez que se han superado en buena medida las adversidades económicas. En 1991 hubo repunte en la economía del Grupo, que se prolongó hasta 1993 cuando la economía nacional incide provocando una baja en ventas y utilidades al frenarse el consumo interno. Pese a todo ello, las inversiones continuaron⁵⁹, y se acrecentó la producción en algunas áreas y en otras se diversificó.

Para 1994 el Grupo desarrolló las bases para una nueva era de crecimiento. Ello comenzó con un programa de inversiones para construcciones y modernizaciones, y a ello se suma que la empresa empezó a cotizar en la BMV. En su primera acción de asociación internacional, en el mismo año establece una actividad estratégica con Payless Cashways, empresa norteamericana con quien constituyó en México la empresa Total Home de materiales para construcción y remodelación de casas. Al principio tuvo 50% de la misma y posteriormente la poseerá por completo al comprar la participación restante de su socio.

En 1995 el Grupo funda Acerex, que se encargada de procesamiento de acero plano, y adquirió Univex y Luxor; también continuó expandiendo su capacidad en otras áreas. Durante el mismo año, Alfa se asoció con AT&T y BBVA Bancomer, para la creación de una nueva empresa que se enfocara en el área de telecomunicaciones. Esta empresa es Alestra. Nuevamente generó un plan de inversiones esta vez para el cuatrienio de 1996 a 2000, con una suma cercana a los 2 000 millones de dólares.

En 1999, finalmente el Grupo concretó su primera inversión fuera de México, al adquirir a través de Hylsamex el 70% del capital de la empresa venezolana Sidor. En el mismo año, no sólo continuó con inversiones en sus ramas, también inauguró una planta cogeneradora de electricidad y vapor, esto en asociación con la empresa CSWI originaria de Estados Unidos. Además, se unió a DuPont para iniciar la expansión de la capacidad de nylon en las instalaciones de Nylon en México. Por su parte, Hylsamex realizó inversiones enfocadas a optimizar costos de operación y agregar valor a los

⁵⁹ Por la información de la página web consultada y del Informe Anual podemos inferir que la problemática económica que surge en 1993 se debe a la crisis de la deuda a la que hacemos referencia en un apartado anterior. Sumado a ello, no hay descripción de qué tipo de inversión se recibe, si es extranjera o reinversiones del capital que genera la propia empresa.

productos. Surgió una problemática económica en diferentes países, lo que afectó, en el caso de ALFA a sus exportaciones y sus precios, pues ambos bajaron.

Para ese mismo 1999 se realizaron nuevos emprendimientos en asociación con empresas extranjeras. Por una parte un nuevo proyecto con DuPont, y por la otra parte, estableció una sociedad con Teijin Limited, empresa japonesa, para trabajar filamento poliéster. Este mismo año, ALFA inició un periodo de consolidación de operaciones, por medio de la cual las inversiones quedarán en segundo plano frente a la prioridad de terminar proyectos en funcionamiento y el reemplazo de activos. Tendremos también expansión de Nematik, y reorganización de negocios para maximizar rentabilidad y crecimiento.

Mientras esto sucede, Hylsamex y Alpek continuaron con una tendencia desfavorable por la baja en los precios de sus productos. Sigma se encontró en una posición totalmente contraria, básicamente por la expansión de su capacidad. Ambas cuestiones continuaron durante los dos años siguientes al grado que en 2001, Sigma sería líder de mercado, igual que Nematik, ambos aumentando su producción.

En 2000 con la empresa Ford se llega a un acuerdo en el cual obtuvo dos plantas de autopartes ubicadas en Canadá y cedió un porcentaje de tenencia de Ford en la empresa mexicana.

Para 2001 continuó su reconfiguración como grupo, y vendió el 50% que poseía de Enertek a Iberdrola, y el 100% de Total Home (actualmente esa cadena forma parte de Home Depot al ser comprada por dicho grupo). En su internacionalización, adquirió tres plantas en Estados Unidos, productoras de PTA⁶⁰ y PET (tereftalato de polietileno). A la vez, llegó a un acuerdo con la norteamericana ConAgra Foods para venderle 49% del negocio de alimentos preparados de Sigma, buscando trabajar con dicha empresa e impulsar ese negocio en los dos países.

⁶⁰ Esto lo convertirá en uno de los mayores productores de este material en Norteamérica

En el mismo 2001, ALFA realizó una serie de negociaciones con DuPont, en las cuales, a través de Alpek, adquirió dos plantas petroquímicas en Estados Unidos y otros activos relacionados a su cadena de poliéster. El acuerdo incluyó que Alpek asumiera el control total de DuPont Akra Poliéster, en donde DuPont era el dueño del 50% del capital. Esto último culminó en 2002. Dentro de la misma serie de acuerdos, Alpek cedió a su socio 10% de participación en su subsidiaria Fielmex (empresa dedicada a Lycra) con lo que quedaron en una participación prácticamente de la mitad de la empresa cada uno (51% la primera y 49% DuPont). El efecto de estas operaciones concluyó como un incremento en la deuda neta de Alpek. En dicho año, vendió 25% de su participación en Teijin Akra a Teijin, con lo que quedó como accionista con el mismo porcentaje.

En 2003 se plantean cambios. Estos fueron por principio, la desincorporación de Hylsamex por parte de ALFA, que vendió sus acciones a Techint (se concretará en 2005). También amplió la capacidad de producción de PET en Estados Unidos, y en México, las de carnes frías y poliestireno expandible. En cuanto a internacionalización, Nematik instaló una planta en República Checa, y Sigma realizó adquisiciones en Centroamérica y el Caribe (Costa Rica, El Salvador, República Dominicana).

En 2004 Sigma adquirió a Grupo Chen, consolidándose su liderazgo en el mercado de quesos, y adquirió otra empresa en República Dominicana. En 2005, Polioles innovó con una nueva línea de poliestireno expandible en Tamaulipas, convirtiéndose en la planta más grande de su tipo en América del Norte. La misma empresa vendió sus negocios de nylon y lycra, mientras que Alpek construyó una nueva planta de polipropileno.

En cuanto a adquisiciones, Nematik adquirió a una empresa alemana que produce autopartes de aluminio, su nombre es Rautenbach, y así amplió su lista de clientes para atender a armadoras como Audi, Porsche, BMW, entre otras; y Sigma adquirió a New Zealand México.

En ese año 2004, ALFA le compró 75% de la empresa Teijin Akra a Teijin, con lo que nuevamente fue controlada en su totalidad por ALFA, y cambió su denominación a

Akra Polyester. En negocios nacionales, se acordó dividir el negocio de nylon que tenía con Fibers México, por lo que ésta se quedaría con las divisiones de nylon textil y elastano, mientras ALFA lo hizo con caprolactama y polímero de nylon. Mientras tanto, en otro negocio, entre Sigma y ConAgra, la primera compró el 50% de la propiedad de negocios de comida preparada que le había vendido a la segunda. Con ello obtuvo el control total de dicho negocio.

Durante 2006, ALFA mantuvo una estrategia de fortalecimiento, por lo cual compró participaciones de socios minoritarios que lo hicieron el único accionista de Onexa y Chen. Por su parte, Nematik adquirió plantas y compañías productoras de autopartes de aluminio de alta tecnología. Esto se concretaría en 2007 y fortaleció la presencia geográfica, posición competitiva, acervo tecnológico y diversificaría su cartera de clientes.

El mismo año se dio un gran impulso a todos los negocios del Grupo a través de expansiones orgánicas y adquisiciones, con inversiones cercanas a 2 000 millones de dólares. Ello redundó en un crecimiento de la empresa de cerca de 50% en cuanto a producción, y 40% en tanto ingresos en dólares. Este crecimiento se evidencia cuando lo exponemos de la siguiente manera: Nematik adquirió 17 plantas de autopartes de aluminio de alta tecnología en América, Asia y Europa. Esto lo llevó a ser líder mundial de su industria. Alpek empezó operaciones en dos plantas: una de PTA en México y una más de PET en Estados Unidos. Y sobre este último ramo adquirió dos plantas, una en Argentina y la otra en México. Sigma adquirió una productora de quesos estadounidense e incorporó dos plantas de carnes frías en México. Alestra continuó con la expansión de servicios de valor agregado y gran cobertura en México.

En el año 2008 ALFA se dedicó a consolidar e integrar las plantas que adquirió en años anteriores. También iniciaron operaciones en nuevas plantas y realizó una adquisición. Para la crisis que se manifiesta con gran fuerza durante este año será básica y vital la diversificación geográfica de los diversos negocios de ALFA, ya que la empresa logró aumentar sus ingresos y mantener su nivel de flujo de operación.

En el año 2010, en internacionalización, se adquirió Bar-S, empresa estadounidense líder en producción de carnes frías (transacción que se completará en 2011), y se incorporaron otras tres plantas norteamericanas de PTA y PET. A lo largo del 2011, Alpek incorporó una planta de PTA y dos más de PET en Estados Unidos. Se adquirió también 49% de acciones que AT&T tenía en Alestra, con lo que ALFA pasó a poseer el 100% de la empresa.

Finalmente, en 2012, ALFA realizó diferentes acciones. Para empezar, Alpek entra a la Bolsa Mexicana de Valores. Nematik adquiere a la estadounidense J.L. French. Alestra amplió su red y cobertura de servicios. Por su parte Newpek continuó avanzando en la perforación de pozos nuevos de hidrocarburos⁶¹. Y el Grupo ganó una licitación para proveer de servicios a Pemex en dos campos maduros de petróleo.

Grupo ALFA cuenta con plantas productivas en los siguientes países: Alemania, Argentina, Austria, Brasil, Canadá, China, Costa Rica, Estados Unidos, El Salvador, Eslovaquia, Hungría, México, Perú, Polonia, República Checa y República Dominicana. Además, cotiza en Latibex, Bolsa Mexicana de Valores y Bolsa de Madrid.

El Grupo, como pudimos observar en la descripción histórica, se constituye de 5 grandes empresas, las cuales son: Alestra, Alpek, Nematik, Newpek y Sigma. A continuación daremos una breve descripción de ellas y de sus datos en 2012.

- Alestra

Es una empresa líder en las áreas de telecomunicaciones y Tecnologías de la Información abocadas al sector empresarial mexicano.

Está presente en 200 ciudades en México y sus principales servicios son: aplicaciones en Nube, seguridad informática, centro de datos, servicios administrados y de consultoría y aplicaciones verticales para sectores particulares.

⁶¹ La empresa no ofrece información respecto a cuándo se inició con esta actividad, pero debió ser desde su fundación.

Sus ingresos en 2012 sumaron 350 millones de dólares y el personal con que trabajaron fueron 1 748 empleados.

- Alpek

Compañía petroquímica líder (de las empresas privadas) de su ramo en México. Produce PTA, PET y fibras en Norteamérica, de lo cual es líder también. Opera a su vez la planta más grande de América de poliestireno expandible y es el único productor de polipropileno y caprolactama en México. Los mencionados, son sus principales productos, al igual que los poliuretanos. Posee veinte plantas en tres países: Argentina, Estados Unidos y México.

Su capacidad es de 6, 5 millones de toneladas al año, lo que le valió obtener en 2012 7 277 millones de dólares trabajando con un personal total de 4 675 personas.

- Nemak

Sus adquisiciones lo han llevado a convertirse en el más grande productor en el mundo de componentes de aluminio de motor para la industria automotriz. Posee 34 plantas en 14 países en las cuales produce principalmente: partes para transmisión y cabezas y monoblocks para motores de gasolina y diesel.

Su producción asciende a 54 millones de cabezas equivalentes al año y registró en 2012 ingresos por 3 891 millones de dólares. Trabajó con una planta de 20 099 trabajadores.

- Newpek

Es una empresa que se dedica a explorar y explotar yacimientos de gas natural e hidrocarburos, los cuales son sus únicos productos. En el año 2012 sus ingresos fueron de 93 millones de dólares.

- Sigma

Es líder en el mercado de carnes frías en Norteamérica, y de quesos en México así como el productor más importante de salchichas en Estados Unidos. Otros de sus productos son yogurt y comidas preparadas.

Se calcula que posee 440 000 consumidores de sus productos. Tiene 34 plantas productoras y 133 centros de distribución en nueve países con las que abastece una cantidad de 1.25 millones de toneladas anuales. Tiene un personal total de 29 022.

Las ventas netas de Grupo Alfa para 2012 fueron 200, 167 millones de pesos. Ésta es una empresa que entra dentro de la definición de una empresa global latina. Mantiene una dirección y presidencia familiar. Y las modalidades de IED con que trabaja son diversas, mucho más que las demás empresas que hasta el momento hemos analizado: *natural resource seeker*, *market seeker*, *efficiency seeker* y *strategic assets*.

2.3.7. Grupo Bimbo⁶².

Realizaremos una revisión cronológica a los factores más importantes de internacionalización y algunos otros que se destacan por su importancia para el ordenamiento empresarial.

Este Grupo inició sus operaciones en 1945, encabezado por Lorenzo Servitje como Director General⁶³. Se creó una fábrica de pan de caja estilo americano en la ciudad de México. En 1947 empezó su distribución foránea, lo que continuó en años subsiguientes. Inició con la exportación de productos Marinela a Estados Unidos en 1984.

En la década de 1980, Bimbo realizó una inversión para convertirse en el proveedor local de pan de hamburguesa para McDonald's. Posteriormente se convirtió en su proveedor exclusivo. En 1986 Bimbo compra Continental de Alimentos, S.A. de C.V., empresa distribuidora de Wonder a nivel nacional.

⁶²Para este apartado, utilizaremos principalmente el *Reporte anual de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. 2012*

⁶³ Hoy día, quien posee ese puesto es Daniel Servitje. Podemos apreciar la presencia familiar a lo largo del tiempo en esta empresa, cuestión que hemos abordado con anterioridad.

En la década siguiente hubo una gran expansión. En 1990 adquiere una planta de pan y pastelería en Guatemala, continuará en 1992 con dos empresas en Chile, en 1993 dos en Venezuela. Instalaría en esa época plantas nuevas de producción en Argentina, Colombia, Costa Rica, El Salvador y Perú, además de establecer nuevas plantas y fusionar empresas en Estados Unidos (desde 1993 sería una constante); y distribuirá a Honduras y Nicaragua. En el mismo 1992, formará una *joint venture* de su subsidiaria Bimar Foods (en Texas) con Sara Lee, para la distribución de sus productos en México. En 1994 hace su entrada en Costa Rica al adquirir la segunda más grande panificadora nacional. También realiza una planta nueva en Argentina. Y (sin el dato del año) establece una *joint venture* en Colombia con el fabricante de galletas Noel.

Se asoció con Alicorp en Perú para construir una planta panificadora en 1997. En 1998 inició su expansión en Europa, con una empresa distribuidora de confitería “Park Lane Confectionery”. Para finales de la década de 1990, Bimbo estaba consolidado como líder de mercado de pan empacado en El Salvador, Honduras y Guatemala.

En 2000 la internacionalización continuó y esta vez llegó a través de Ricolino a Austria y República Checa. A la vez, adquiere Pan Pyc, que era en tamaño la segunda empresa de panificación peruana, y también a la guatemalteca La Mejor. En 2001 entró al mercado brasileño adquiriendo la empresa “Plus Vita, Ltda” una de las panificadoras con mayor presencia en dicho país. Y el mismo año adquirió activos que pertenecían a Gruma, lo que incluyó negocios en Costa Rica, de pan congelado y fresco. En 2002 fusionó sus empresas en dos grandes, una fue Bimbo S.A. de C.V., englobando la cuestión panadera solamente y la otra, en la cual se abarcaron las secciones de botanas, confitería y cajeta, se denominó Barcel S.A. de C.V. Esto sucede al buscar optimizar sus operaciones, capacidad y fuerza de distribución.

En Uruguay regresó⁶⁴ al mercado de panificación en 2006 a través de la compra de dos empresas. El mismo año adquiere una subsidiaria de la empresa española Panrico S.A. En China, la “Beijing Panrico Food Processing Center”. Fue hasta 2007 que ingrese al

⁶⁴ En su reporte anual se menciona que “regresa” a dicho mercado, lo cual no guarda coherencia con lo mencionado en ninguna parte del mismo, ya que no se menciona a Uruguay en ningún momento previo.

mercado paraguayo al adquirir “Temis”, y a fines de 2011 realizó adquisiciones en España y Portugal. En 2012 se integran tres importantes adquisiciones: Sara Lee North American Fresh Bakeries, que incluyó la disposición de determinados activos; Sara Lee en Iberia y Fargo en Argentina (Informe Anual Integrado 2012, 2013:2).

En países como Argentina, Brasil, Colombia, Estados Unidos, Guatemala, Perú, Uruguay y en el mismo México (con la incorporación de diferentes empresas), la presencia se reafirmaría a través de adquisiciones en años posteriores, plantas nuevas, alianzas estratégicas, convenios de distribución y en algunos casos, con otro tipo de producto además del principal (por ejemplo confitería).

El Grupo opera en 19 países, Estados Unidos, México, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, España, Portugal y China. Al 31 de diciembre de 2012, operaba 154 plantas de producción en todo el mundo, donde laboran 125, 351 trabajadores. Sus plantas productoras están distribuidas de la siguiente manera: 72 en EE.UU., 42 en México, 30 en Centro y Sudamérica, 2 en China y 8 en Europa. (Grupo Bimbo, 2013: 34, 74). Para hacer prevalecer la frescura de sus productos, Bimbo ha desarrollado una gran red de distribución directa. Al 31 de diciembre de 2012, la red de distribución directa del Grupo incluía aproximadamente 51,000 rutas de distribución, repartidas en más de 1, 600 centros de distribución y 2, 200, 000 de puntos de venta. El Grupo considera que esta red de distribución es una de sus principales ventajas competitivas (BIMBO Informe Anual Integrado 2012, 2013:4).

Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación más grandes del mundo y una de las empresas de alimentos más grande de América, con aproximadamente 10,000 productos, y más de 100 reconocidas marcas, entre las que se incluyen Bimbo, Oroweat, Arnold, Marinela, Thomas', Barcel, Sara Lee, Entermann's, Ricolino, Tía Rosa, Pullman, Rainbo y Nutrella. La Compañía se dedica a la producción, distribución y comercialización de pan de caja, pan dulce, botana salada, tortillas de harina de trigo, tostadas, productos de confitería y comida empacada.

Esta empresa invierte en investigación e innovaciones en la búsqueda de acercarse y acceder al gusto y a las necesidades de la población consumidora y potencialmente consumidora a través por ejemplo, de estudios de mercado.

Si bien no tenemos un dato exacto de 2012, CNN Expansión (2011) y El Universal Estados Unidos (2013), denotan que Bimbo se posiciona como la empresa líder en panificación a nivel mundial tanto por ventas netas, como por expansión⁶⁵. Sus ventas netas a 2012 ascienden a 173, 139 millones de pesos. Pese a ello, Bimbo no se encuentra en la lista global de Fortune.

La fortaleza de Grupo Bimbo se debe a muy diversos factores, no obstante, aquellos que han sido cruciales para el desarrollo y crecimiento de esta empresa son "*el trabajo intenso, la confianza en México, el mercadeo agresivo, el crecimiento y reinversión, calidad y servicio, austeridad, diversificación, integración e internacionalización, son algunos de los elementos que han sido sin duda claves de éxito para el grupo*" (Servitje en Martínez, 2012:98). Su cantidad de trabajadores a través del mundo son 125 351.

Los tipos de inversión que realiza el grupo, con los siguientes: *natural resource seeker, market seeker, efficiency seeker*. También es una empresa del tipo global latina.

Una cuestión que quizá cabe incluir en el análisis de esta empresa es la existencia de prácticamente un monopolio por lo menos en el caso de la empresa en México, ya que, cuando adquirió en 1986 la licencia para distribuir Wonder en México, comenzó a poseer la mayor capacidad distributiva y productora del área de panificación a nivel nacional, además de ser de gran importancia en otros mercados, como Brasil y Estados Unidos. Respecto a esta cuestión, Xavier Ginebra (2006) objeta que la complicación para quizá determinar alguna sanción por esas prácticas, radica en las bondades de la empresa, al ser "ética y socialmente responsable", además de ser modelo de "gestión y responsabilidad social", pese a lo cual, maneje costes tan bajos al tener un mercado tan

⁶⁵ Los artículos citados, en el primer caso hace referencia a una conferencia de prensa del Presidente del Grupo tras la adquisición de operaciones de Sara Lee y Fargo, y en el segundo, a su crecimiento y se centra en el que ha tenido en Estados Unidos. Ambos señalan que, en esos años, Bimbo es líder en el ramo de panificación a nivel global, lo que nos lleva a pensar (y con más razón si nos apoyamos en la segunda fuente) que en 2012 mantuvo esa destacada posición.

consolidado, que no dé cabida a competidores, así como no se vuelve objeto de atención bajo la lupa por sus prácticas “ejemplares”, en las cuales no incurre en el abuso del monopolio para excederse en sus precios de venta al público.

Otro punto a destacar, también en el caso de Bimbo México, es que se empezó a trabajar el aspecto de responsabilidad desde un ángulo ecológico, lo que llevó a la creación e inauguración en octubre de 2012 del parque eólico Piedra Larga que se ubica en Unión Hidalgo en Oaxaca. Esta planta provee de energía a 65 plantas productivas, centros de operación y empresas amigas de Grupo Bimbo, y suma 90 megawatts para generar el autoabastecimiento al 100% de la empresa.

La construcción corrió a cargo de Desarrollos Eólicos Mexicanos (Demex), la cual es filial de Renovalia Energy, y en que también participaron Gamesa, GES e Iberdrola, todas ellas empresas españolas, entre otras.

Las empresas que aportaron capital fueron Demex (entre 25% y 30%), y Banobras, FONADIN, Nafin, Bancomext, así también las filiales ubicadas en México de las españolas La Caixa y Santander, y el banco portugués Espírito Santo, todos los cuales realizan un financiamiento diferido de banca de desarrollo (Juárez, 2012).

Respecto a dicho parque eólico sólo quiero señalar una serie de problemáticas que surgen a raíz de su construcción, y que giran en torno a las tierras arrendadas, y su disputa con recursos legales por los daños que se infringen en las tierras comunales por dicha construcción: anegamiento de tierras, contaminación de agua (por aceites que se derraman utilizados en su maquinaria), modificación del paisaje (añadida a la que evidentemente conlleva), destrucción de la propiedad, así como por las agresiones que han sido respuesta de trabajadores de la empresa Demex hacia las protestas de los comuneros.

Si bien Grupo Bimbo es una empresa responsable, este conflicto da una perspectiva diferente de ese término al asociar bajo esta temática a la empresa a un carácter ambiguo frente a una situación específica no resuelta del todo a la fecha, ya que, el

problema se derivó a la empresa constructora, deslindándose así Grupo Bimbo de cualquier responsabilidad que pueda conllevarle esta construcción⁶⁶.

2.3.8. Grupo México⁶⁷.

A comienzos del siglo XX, la compañía estadounidense American Smelting and Refining (que cambió su denominación por Asarco Incorporated), expandió sus operaciones de minería a México en Chihuahua con fundición de plomo, en San Luis Potosí, y en Monterrey fundición de plomo y cobre, a través de su nueva filial Compañía Minera Asarco. Desde 1959 comenzó a operar Perforadora México (PEMSA), con el objetivo de llevar a cabo la perforación terrestre (en 1966 comenzó a realizar esa actividad en el ámbito marítimo), así como construcción de gasoductos y oleoductos.

Diversas legislaciones obligaron a cambios en los propietarios de su capital de manera que, para el año 1974, al tiempo que la denominación de la empresa cambiaba a Industrial Minera México S.A. de C.V. (Immsa), Asarco reducía aún más su participación, quedando con el 34%.

Para 1978, la nueva México Desarrollo Industrial Minero, S.A. de C.V. (Medimsa, que era una sociedad controlada por la familia Larrea) comenzó a controlar Immsa, para que, posteriormente, Asarco cambiara sus acciones en aquella por acciones en la primera. Tiempo después⁶⁸, se constituye Grupo Industrial Minera México, S.A. de C.V. (GIMMEX), donde nuevamente la participación mayoritaria era de la familia Larrea. GIMMEX controló a Medimsa y además comenzó su participación en la BMV. De esta manera, GIMMEX tuvo bajo su mirada tanto a Medimsa, como a Immsa, encargándose

⁶⁶ Al respecto del parque eólico, así como de la problemática en torno al mismo cito la siguiente bibliografía, cuyas referencias completas se pueden consultar en la bibliografía: Rojas (2011) “Piden indígenas cancelar parque eólico de Piedra Larga en el Istmo “, Rojas (2012) “Bloquean trabajos de Demex en parque eólico Piedra Larga”, Juárez (2012) “Bimbo estrena parque eólico en Oaxaca”. Ésta es una selección de algunas notas, no obstante existe más información sobre el tema, y sigue surgiendo. Un ejemplo de ello es Rojas (2014) “Ruido de aerogeneradores daña la salud de las familias en Unión Hidalgo, Oaxaca”.

⁶⁷ Para realizar la revisión sobre esta empresa, consultamos principalmente el *Informe Anual 2011 Grupo México*, y la página web del mismo grupo.

⁶⁸ En el reporte que consultamos, el Grupo tiene algunos vacíos respecto a indicar fechas.

así de los movimientos de estas sociedades mineras, donde la familia Larrea es el principal accionista.

En 1988, en un contexto de privatizaciones del que hemos hablado ya, se adquiere el 95% de Mexicana de Cobre

Debido a otra licitación, en 1990 se da la privatización de la Mina de Cananea por parte del consorcio entre Mexicana de Cobre y Unión de Acec Miniere (76 y 24% respectivamente), bajo el compromiso de invertir 400 mdd adicionales.

Para el año 1994, se reestructuró el grupo, para lo cual es constituido GMÉXICO S.A. de C.V., que se convirtió en la sociedad controladora de Medimsa al intercambiar acciones.

Posteriormente, y después del proceso por el que habían pasado Medimsa y GIMMEX, de ser sociedad controlada, se realizó una fusión entre ambas, en esta transacción queda Medimsa como sociedad fusionante. En este movimiento quien realizó cambios también, fue Asarco, ya que intercambió sus acciones en Medimsa por 26% en GMÉXICO al igual que el resto de accionistas mayoritarios.

En el año 1997 Medimsa cambió su nombre a Grupo Minero México S.A. de C.V (GMM).

Ese mismo año, y continuando con el tema de privatizaciones, se desincorporó el sistema ferroviario del país, lo que fue aprovechado por Grupo Ferroviario Mexicano (GFM, que era una sociedad formada por GMÉXICO), quien adquiere por medio de licitación pública las acciones de capital social de: Ferrocarril Pacífico- Norte S.A. de C.V., por el cual se podían operar por concesión la línea corta Ojinaga- Topolobampo, línea corta Nacozari y vía troncal Pacífico- Norte. Hoy día del capital de GFM participan ITM (subsidiaria de GMÉXICO) con el 74% de capital social y Mexican Pacific LLC (que pertenece a Union Pacific) con el 26% de acciones.

En 1999 GMÉXICO realizó una oferta pública en Estados Unidos para la compra de 100% de las acciones comunes de Asarco, a través de Asmex Corporation (una sociedad

estadounidense). Esto se resolvió con una fusión entre la última y Asarco ese mismo año adquiriendo así GMÉXICO aquella empresa e integrándola como subsidiaria. Esto además, le dio posesión del 54.2% que mantenía Asarco en Southern Peru Copper Corporation, que era una compañía con oficinas centrales en Delaware, y que además tuvo participación en la NYSE.

Para el año 2000, el grupo llevó a cabo una nueva reestructuración. Sus objetivos: internacionalizar su rama minera, crear una estructura corporativa que fuera la base para su división minera, separar su sector ferroviario y el último, ligado al primero, comenzar nuevos proyectos de la división minera internacionalizada, así como permitir fusiones y adquisiciones de sociedades mineras extranjeras a través de una compañía extranjera. Dentro de este proceso reestructurativo, se crea Nueva G. México S.A. de C.V. que realiza intercambio de acciones idénticas con GMÉXICO S.A. de C.V. se convirtió en la compañía controladora del Grupo, cambiando su denominación a GMÉXICO S.A. de C.V., a la vez que la fracción que mantenía ese nombre cambió a Minera México S.A. de C.V.

También en 2000 amplió y modernizó su Planta de Concentrado en Perú. Y en el mismo país, para el año posterior, con el proyecto Torata, se invirtieron 80 mdd con la intención de expandir y optimizar la mina de Cuajone. En el año 2003 Grupo Minero México S.A. de C.V. (GMM) se fusiona con Minera México (MM, ésta última queda como fusionante). Y se expande la Planta de Concentrado de Toquepala en Perú. Se construye en 2004 un nuevo centro de fundición en Ilo, Perú que entra en operación en 2007.

En 2005, la Asamblea General de Accionistas de Southern Peru Copper Corporation (SPCC, que en el mismo año cambiará su denominación a Southern Copper Corporation (SCC)), adquiere MM a través de fusión, con un intercambio de acciones, de 134.4 millones de acciones aproximadamente. Posteriormente a esta transacción, GMÉXICO aumentó la participación indirecta en capital social que poseía en SCC de 54.2% a 75.1%. Ese año, también es adquirido el capital social de Ferrosur S.A. de C.V. (que

pertenecía a Grupo Condumex S.A. de C.V. y Sinca Inbursa S.A. de C.V.) a través de la subsidiaria Infraestructura y Transportes Ferroviarios (ITF).

El mismo año, la subsidiaria Asarco LLC, registró una petición de reorganización en Estados Unidos, debido a su reestructuración, por lo que dejó de consolidar contablemente para Americas Mining Corporation (AMC) y GMÉXICO; la cual se resolverá para 2009, cuando el Tribunal de Quiebras confirmó el Plan de Reorganización de Americas Mining Corporation. Y para 2009, GMÉXICO cumplió con lo que le correspondía del Plan de Reorganización, y recibió el 100% de participación del capital retomando así Asarco reorganizada.

Después de efectuar y llevar a cabo un plan de renovación, Ferromex concluye en 2007 la adquisición de locomotoras, diverso equipo ferroviario y modificación de vías y laderos. Para el año 2011, se crea la sociedad Operadora de Minas e Instalaciones Mineras S.A. de C.V.(OMIMSA), del que MM es titular con el 100% de capital social. OMIMSA es operadora de Buenavista, mina donde se explota cobre a cielo abierto. En 2012, IMMSA absorbe a Minerales Metálicos del Norte S.A.

La familia Larrea mantiene su permanencia en el control del grupo. Y los tipos de inversión que realiza esta empresa son *natural resource seeker*, *market seeker* y *efficiency seeker*. La expansión de este Grupo ha sido hasta el momento como una multilatina.

Hoy día, el capital de Grupo México se encuentra dividido en sus cuatro subsidiarias (algunas de las cuales consta de un grupo de empresas con actividades propias): Americas Mining Corporation (AMC) (cobre y molibdeno se destacan como sus productos principales, aunque también produce plata y zinc), Infraestructura y Transportes Mexicanos S.A. de C.V., Intermodal México S.A. de C.V. (IMEX) y México Proyectos y Desarrollos S.A. de C.V. (MPD). La primera es una sociedad controladora que agrupa las operaciones mineras en Estados Unidos, México y Perú, la segunda es responsable de sus actividades en el sector ferroviario a través de GFM, ITF y Líneas Ferroviarias de México (LFM). La tercera ofrece servicios de carga ferroviaria.

Y finalmente, MPD, es responsable de actividades del sector construcción, y también de perforación y energía a través de un grupo de empresas: México Constructora Industrial (MCI), México Compañía Constructora (MCC), Compañía Perforadora México (PEMSA), Concesionaria de Infraestructura del Bajío (CIBSA), Controladora de Infraestructura Petrolera México (CIPM) y Controladora de Infraestructura Energética México (CIEM).

Las ventas netas que registraron en 2012 son de 10,182, 920 millones de dólares, destaca como el cuarto líder de producción de cobre a nivel global, el operador de la mayor red ferroviaria del país, y es la empresa mexicana que tiene un mayor número de activos de perforación marina que se encuentran operando en México; así como una cifra de trabajadores de 28 934.

Por otro lado, y en lo que respecta a cifras que no pueden contabilizarse como saldos positivos, Grupo México cuenta en su historial con graves accidentes que han derivado en muertes, heridos, y afectaciones ecológicas generalmente no resarcidas por la empresa.

El trabajo de Martínez (2014), se encuentran datos basados en la investigación de Cristina Auerbach, los cuales permiten apreciar que, entre otras, la mina 6, ubicada en Nueva Rosita, Coahuila, registró gran cantidad de explosiones en su historia (11) desde 1921 hasta 1976, pese a las cuales, Grupo MÉXICO nunca clausuró la problemática mina, sin importarle los riesgos y la frecuencia de los accidentes, así como la cantidad de afectados que, en este caso, fueron 138 muertos y 10 heridos⁶⁹.

2.4. La aportación de las multinacionales al erario mexicano.

Las empresas analizadas han recibido diferentes reconocimientos, sea por ejemplo, por su responsabilidad social, por ofrecer buenas condiciones laborales, etcétera. Pero, además de ser reconocidas, positivamente, existe por un lado, el conflicto de ser consideradas monopolios o tendientes a ello (caso Bimbo), y por otro, en artículos,

⁶⁹ En el mismo artículo se menciona que los daños humanos ascienden a 419 muertos en la historia minera del Grupo México.

páginas de internet y redes sociales, un constante reclamo ya que, se juzga a estas empresas como evasoras de impuestos. La importancia de analizar aquí este tema radica en que, si bien las empresas generan plusvalor naturalmente para ellas mismas, los países que las reciben, o los países donde éstas surgen deben tener parte del mismo a través de impuestos, donde se recaba la parte correspondiente que debe pagarse por múltiples cuestiones (Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) y el Impuesto Sobre la Renta (ISR)) lo que redundaría en un beneficio del país al permitir el aprovechamiento de ventajas en su territorio por parte de las empresas.

Es por ello que, intentaremos hacer un análisis de la cuestión tributaria de las empresas que hemos analizado en estas páginas. Esto hasta donde las fuentes nos brinden la posibilidad, y éstas principalmente se enfocan en el pago de ISR.

Algunas fuentes se destacan para revisar esta cuestión. Estas son Monterrosa (2009) “El verdadero hoyo fiscal. 400 grandes empresas (casi) no pagan impuestos”, artículos del periódico *La Jornada*: Garduño y Méndez (2011) “Las 30 empresas más grandes del país pagan sólo 10% de impuestos”, Garduño (2011) “Ganaron 400 consorcios casi \$5 billones en 2008 y sólo pagaron 1.7% al fisco”, Garduño y Méndez (2009), “Anonimato a empresas que no pagan impuestos”, así como Méndez (2013) “La devolución de impuestos a grandes empresas “evasión fiscal legalizada” ”, Miranda (2013) “Pagan consorcios menos de la mitad de lo que el resto de empresas tributa por ISR”. Otras como Sigler (2013) “AMóvil, ICA y Cemex litigan vs el SAT” y el recientemente publicado “El privilegio de no pagar”, por Ramírez (2013). Al mismo tiempo, se utilizará un boletín de la Asamblea Legislativa, que se titula “El gobierno federal no puede señalar como culpables a las empresas evasoras, pues también fue cómplice a través de la SHyCP: Víctor Hugo Romo”. Las referencias completas se encuentran en la bibliografía de esta tesis.

De acuerdo al boletín mencionado, publicado en 2009, el gobierno tiene la responsabilidad y obligación de exigir el pago de impuestos atrasados, evadidos y

diferidos por las empresas por largo tiempo, se habla de décadas incluso. Todo ello deriva del establecimiento de estímulos fiscales dados por el gobierno, con la intención de motivar la creación de empleos y la inversión. Estos consistiría en diferimiento de pago del ISR a partir del año de 1982 (en el cual se incorporó a esa Ley), lo que significa que desde ese año se dio la facilidad a las empresas de apoyarse en un recurso legal para mantener pagos menores de impuestos, lo que, como se muestra, tiene vigencia hasta la actualidad. La Secretaría de Hacienda ofrece un documento que lo describe como “Decreto que concede estímulos a las sociedades y unidades económicas que fomenten el desarrollo industrial y turístico del país” (Presidente de la mesa directiva de la Cámara de diputados del Congreso de la Unión, 2014: 38). El mismo documento, refiere que después de haber sido modificado en algunas ocasiones, en lo referente a tributación de las empresas, éste se presta a la confusión y ambigüedad, a lo que se atribuye su ambigua realización y aplicación por parte de la autoridad para fiscalizar y determinar factores como el diferimiento que pueden efectuar los grupos y empresas.

El asunto ha cobrado importancia a partir de 2009, y podemos decir que esto fue motivado por la ley de ingresos 2010 que se aprobaba en dicho periodo (específicamente, en octubre), y en dichas modificaciones, entre muchas otras, entraba el 30% de ISR, a diferencia del 28% anterior para personas físicas y pequeñas empresas. Aspecto que se torna relevante si consideramos que, los impuestos con que se grava a las empresas a partir de esta legislación, no son pagados como idóneamente debería ser, es decir, sin diferimiento.

Así, las fuentes mencionadas revelan que cerca de 400 grandes grupos empresariales (que, según Posada y Zúñiga (2009), representan el 3.3% de los “grandes contribuyentes activos”) que generaron un total de ingresos de 4 billones 960 mil millones de pesos durante 2008, registraron una carga fiscal de solamente 1.7% en promedio (Monterrosa, 2009:25), lo cual sucedió sin importar el tamaño de estas empresas, entre las que se encuentran no solo pequeños grupos asentados nacionalmente, sino grupos que se han internacionalizado y que poseen gran magnitud. *“Dichas empresas sólo pagaron 85 mil*

millones de pesos, cuando debieron aportar al fisco 850 mil millones vía impuestos en 2008” (Garduño, 2009), es decir, solamente un 10% de la cantidad debida.

El órgano de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) considera que “un esquema normal de causación de ISR” –que es el seguido por los contribuyentes que no consolidan fiscalmente–, tomando en consideración las deducciones operativas y beneficios que la propia ley del impuesto establece, se calcula que debe fluctuar entre 10 y 17 por ciento, dependiendo del giro de la empresa, el régimen fiscal al que se apega y su capacidad económica. “Esto si consideramos que la tasa máxima es de 28 por ciento hasta el momento”. (Garduño, 2009).

Lo comentado en los párrafos anteriores demuestra cierta ruptura con el planteamiento ideal del pago de ISR pero a la vez confirma la utilización del recurso de diferimiento de impuestos por las empresas. Punto importante es que los datos mencionados, muestran el total de lo que pagaron las empresas en impuestos durante el año, lo cual deja ver que, de sus deudas anteriores diferidas, no se realizó un pago para intentar sanearlas, o que, en caso de que éste se haya realizado, fue de minúsculas dimensiones respecto a lo que puede plantearse quizá como óptimo para las finanzas públicas; o pudo ser de la manera contraria, es decir, se hizo pago de los impuestos diferidos y en una menor cantidad se realizó el pago de los correspondientes al reciente ejercicio, con el mismo resultado.

En el caso del año 2012, se cuenta con información de empresas que forman parte de la BMV. Para este año, Ramírez (2013), destaca que las 30 empresas más importantes en dicha Bolsa, realizaron un pago de impuestos por el 4% de sus ganancias totales.

No nos detendremos a analizar a plenitud el artículo de Monterrosa (2009), sin embargo es importante referirnos a él, puesto que ahí se señala cuáles empresas difieren impuestos, y cuáles hacen el pago de los mismos a través de cifras ridículas, algunas de las cuales son analizadas en esta tesis. Se evidencian estos datos en el texto y se visualizan a través de cuadros, en lo referente a un año previo que en que nos interesa ahondar 2008.

Cabe señalar que no existen datos precisos sobre el diferimiento ó pago de impuestos por parte de las empresas analizadas desde sus reportes anuales, no por lo menos para el año del que buscaba obtener información concisa, es decir, 2012. No obstante, Méndez y Pérez (2013), muestran en el artículo “Consortios buscan impedir que el SAT revele millonarias condonaciones de impuestos”, que muchas empresas tanto nacionales como extranjeras, defienden ferozmente (por lo menos hasta 2013) el hecho de que no sean publicados por el SAT y el IFAI los nombres de aquellas que solicitaron se les condonaran los impuestos, así como las cifras de este mismo trámite. Sin embargo, el artículo revela la cifra total de condonaciones en un periodo de seis años, de 2006 a 2012, fue de \$73, 960 millones de pesos, dinero que si bien no se compara con las ganancias que generan estas grandes empresas, es suficientemente útil para apoyar programas de asistencia social, o que se pueden destinar a gastos estatales.

Hace falta llevar a cabo un ajuste que dictamine el plazo en el cual las empresas deben pagar los impuestos que difieren, con la finalidad de que, ese dinero, que debe ser controlado por el Estado, efectivamente llegue a sus manos, para fin de incorporación al erario público, y así maximizar los beneficios del capital propio del país en los diversos sectores que éste requiera atender. Aparentemente con este fin, se está llevando a cabo una iniciativa de régimen de consolidación fiscal desde el año 2013, cuyos términos aún no se encuentran totalmente definidos así como tampoco se ha aprobado. Teóricamente su objetivo es lograr mayor recaudación efectiva, y que las empresas puedan diferir pero en tiempo efectivo, es decir, que realmente no se rebasen los tiempos planteados para tal fin, logrando reforzar este ámbito de cobranza.

El proceso histórico mexicano revela un crecimiento empresarial importante en el país (con relevancia especial en el norte de México, con importantes empresarios de Nuevo León). Se aprecia que muchas de las empresas y grupos analizados fueron desde un principio forjados con capital privado, como el caso de Alfa, FEMSA, Bimbo, y que algunas otras se beneficiaron de la privatización de sectores, por ejemplo el ferrocarrilero tuvo buen aporte a Grupo México y la compra de cementeras paraestatales fue benéfico para CEMEX.

En cuanto a la crisis económica de 2008, vemos cómo la cercanía de México con Estados Unidos resultó de gran importancia para el desencadenamiento de las circunstancias económicas y empresariales que perjudicaron diferentes sectores. Aunque ello no implica –como se mencionó-, que no haya existido expansión o crecimiento empresarial en algunos sectores o en otros países.

El fenómeno de crecimiento que apreciamos es que existe diversidad en cuanto a su primer momento de expansión, ya que aquí es más evidente la exportación diversificada (geográficamente) de capitales, dado que hay empresas que se internacionalizaron teniendo como prioridad Europa (CEMEX), y algunas otras América Latina (FEMSA, América Móvil)

CAPÍTULO 3.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS BRASILEÑAS.

3.1 Antecedentes

3.1.1 Industrialización por Sustitución de Importaciones

Antes del periodo de Industrialización por Sustitución de Importaciones en Brasil, las exportaciones nacionales estaban basadas en productos primarios –como el café-. Con la ISI, el país entra en una fase de consolidación de productos de consumo habitual del tipo industrial, tales como alimentos, textiles, muebles. Siguiendo a Ruy Mauro Marini (1977), posteriormente la producción iniciará otra etapa, la cual se enfoca en bienes de capital o bienes intermedios entre otras acepciones. Se impulsarán por ejemplo, las industrias de automóviles y aviones⁷⁰, que siguen teniendo una importante presencia en la actualidad. Sin embargo, también otras tuvieron gran importancia, como la agroindustria para exportación, celulosa y papel, siderurgia, química básica y fina, biotecnología e informática, éstos últimos tres como algunos de los más complejos y que son reconocidos también como de alta tecnología.

Durante el gobierno de Juscelino Kubitschek (1956-1961), Brasil por un lado, se orientará al mejoramiento de la infraestructura, y demás cuestiones en el ámbito del desarrollo, y por el otro, dará entrada al modelo de la ISI, dando así, gran peso a la industria nacional orientada a satisfacer la demanda interna, aunque también manejó exportación de su producción. Accederá a préstamos de diferentes instituciones.

De 1962 a 1967 se extiende un ciclo depresivo (más adelante ahondaremos en estos ciclos), de manera que el sector manufacturero se desacelerará (Marini, 1977).

En 1969 se crea el Consejo de Desarrollo Industrial que buscaba fortalecer a las empresas privadas, principalmente a las nacionales (Fleury y Leme, 2011).

⁷⁰ Tenemos en este caso a Embraer, que en 1969 se creará como paraestatal productora en la industria aeroespacial (Fleury y Leme, 2011).

La ISI trajo consigo medidas proteccionistas y otras que también favorecieron el crecimiento de las empresas nacionales. Pese a ello, las subsidiarias de multinacionales extranjeras iban en aumento. Esto quizá sucedía por la ventaja que poseían, respecto a que su producción era diferente de la nacional. Así, mientras las subsidiarias producían bienes de consumo durables (como autos y línea blanca) y se enfocaban en sectores tecnológicos complejos o sofisticados (en áreas como la farmacéutica, material eléctrico y mecánico), las nacionales se mantenían en sectores de consumo habitual, los que mencionamos con anterioridad: comida, muebles, textiles, papel y madera. Además, fungían como proveedoras de materia prima para las subsidiarias de las multinacionales. De esta manera, las empresas nacionales enfocadas al sector automotriz tales como Cofap Sabo, MetalLeve y Vargas, eran proveedoras de autopartes para las subsidiarias de Ford, General Motors, Mercedes Benz y Volkswagen (Fleury y Leme, 2011).

En un artículo de 1977, Ruy Mauro Marini hace una división del periodo que va de la década de 1950 a 1970, en ciclos económicos, cuya duración aproximada es de cinco años. El primero de ellos, es un ciclo de expansión, que abarca de 1957 a 1962. La industria pesada empezó a ocupar un papel destacado, ya que se implantarán nuevas ramas, como la automotriz, a las que ya hemos hecho referencia. El crecimiento en el sector industrial será en este caso mayor al 9% anual.

El segundo ciclo, de 1962 a 1967, será un ciclo depresivo, ya que no sólo se desacelera el sector de manufacturas, sino que cae la tasa de formación del capital, lo que derivará en que la tasa de crecimiento anual sea de 2%.

El tercer ciclo se refiere al “milagro brasileño”, y marca su ruptura con el periodo previo va de 1968 a 1973. El PIB tuvo un crecimiento del 10% aproximado (Fleury y Leme, 2011), y de la misma manera, se mostrará un incremento en el sector manufacturero llegando a tasas superiores al 15%. Ello será principalmente por la industria automotriz, pero *“junto a ella, y en muchos casos inducido por ella, se verifica un considerable desarrollo en la fabricación de maquinaria y equipo, en la industria naval, la petroquímica y la electrónica pesadas, así como la implantación de la industria*

aeronáutica” (Marini, 1977). Concomitante con ello, se generará un nuevo sector que empleará algunas de estas industrias, que es de la producción de armamento pesado. Aparecerán y crecerán organizaciones que ofrecen servicios. (Fleury y Leme, 2011).

En este milagro económico, se dio la primera entrada fuerte de capital extranjero en la industria manufacturera. Finalmente, mencionará un cuarto ciclo, y que queda inconcluso dado el momento histórico en que se escribe el artículo. Inicia en 1974, y - hasta donde alcanza a describir-, se caracteriza por el aumento de inflación, caída de tasa de formación de capital y de los índices de crecimiento.⁷¹ En el mismo 1974, se genera el segundo Plan Nacional de Desarrollo (PND), que buscaba “(...) *impulsar al sector privado nacional, vía política de gastos y financiamientos públicos, así como a través de la formación de joint ventures tripartitos en los cuales la participación de las ET era básicamente tecnológica*” (Canuto en Chudnovsky et al., 1999).

Es en este contexto que comprenderemos las variables en las que se enfocarán y a las que tenderán las empresas, tanto privadas nacionales, estatales, como extranjeras.

Las empresas del Estado, se avocarían en la década de 1970 a las áreas de gran inversión de capital, tales como petróleo, acero, petroquímica básica. Las extranjeras lo harían a bienes de capital y de consumo durable⁷² mientras que las privadas nacionales se enfocarían, unas pocas en ramas intensivas de tecnología o en uso de recursos humanos calificados como bienes de capital, automatización, etcétera (frecuentemente con apoyo de políticas públicas); y en su mayoría, estas empresas se centrarían en industrias intensivas de recursos naturales: alimentos, celulosa y papel, etc., así como a sectores de tecnología madura (Chudnovsky et al., 1999).

⁷¹ Un dato que podemos señalar es, que el autor que citamos para estos ciclos (Marini) no refiere en su explicación a las subsidiarias extranjeras y la manera en cómo determinan la economía, datos que encontramos en otras fuentes (López en Chudnovsky et al., 1999, y Fleury Leme, 2011) en las que nos apoyamos y que nos permiten nutrirnos de la diversidad de la información, que parece complementarse.

⁷² Fritsh y Franco (en Chudnovsky et al., 1999) refieren que en la misma etapa, a partir del PND, se buscó la creación de *joint ventures* auspiciadas por el Estado, con participación de capital foráneo, con lo cual se buscaba concretar proyectos de inversión en diversas áreas de producción de bienes de capital e intermedios, que es coincidente en lo que respecta a la primera producción con el autor utilizado.

La etapa de crisis económica en que entra Brasil -y que culminará en la década de 1990 al aplicarse el Plan Real-, tendrá sus bemoles. Por un lado los programas económicos que se generaron, no tuvieron efecto⁷³. Por el otro, las condiciones impulsaron a que las empresas nacionales adquirieran competencias nuevas. Se desarrolló preferencia por la liquidez, cobertura de inflación entre otras. Y fue ello lo que derivó en el resurgimiento internacional de algunas empresas nacionales brasileñas. (Fleury y Leme, 2011)

Todo esto, llevará a Guillén (2008) a plantear que, pese a haber buscado que las políticas de ISI significaran un desarrollo propio de los países de la región y en beneficio de los mismos, el hecho de que sean grandes empresas de países desarrollados las que tengan importante crecimiento –que se debe también a un mayor conocimiento y tecnologías industriales-, llevará a que se aluda al término *desarrollo del subdesarrollo* (Gunder Frank en Guillén, 2008), en el que éste último parece prevalecer pese a haber buscado cambiar las condiciones en que se mantenían Brasil y otros.

3.1.2. Apertura del mercado brasileño

A inicios de la década de 1980 –y contrario a lo que sucedería para finales de la misma en que la orientación económica del Estado se torna neoliberal-, en Brasil continúan los lineamientos instaurados por la ISI en cuanto a protección contra importaciones, estímulos fiscales y crediticios, etcétera. La presencia de las ya referidas dificultades macroeconómicas durante el gobierno de João Figueiredo (1979-1985) y José Sarney (1985-1990), llevarán a conflictos en el ámbito industrial, con lo cual las empresas tendrán una tendencia a modificar sus estrategias de exportación –quizá para estabilizarse y no verse mermadas por problemáticas nacionales-, haciéndolas agresivas, y aumentarán su liquidez para evitar exponerse financieramente (Chudnovsky et al., 1999).

⁷³ Es el caso por ejemplo del Programa Nacional do Alcool (Pro-Alcool) en 1975 ya que, si bien este programa tenía otro tipo de pretensiones como se verá más adelante, también afectó en el plano económico (aumentó la deuda pública y el precio de algunos alimentos). Aún en un considerable tiempo posterior, entrarían otros, como en Plan Collor I y II, fallidos también.

Como se mencionó, para finales de la década de 1980 y para la de 1990, el panorama fue totalmente diferente, ya que se implementaron las medidas del Consenso de Washington, con lo que se iniciaría una etapa de reformas estructurales neoliberales que dejaron atrás las políticas centradas en lo industrial, y que evidentemente darían como principales pautas la desregulación, apertura del mercado y privatizaciones, además de otras consecuencias que pudiera conllevar el resto del decálogo. En el caso de las privatizaciones⁷⁴, grandes empresas estatales (por ejemplo, el caso de Embraer y Petrobras) y firmas líderes fueron privatizadas, desaparecieron grupos industriales tradicionales y el Estado dejó de destacarse como la gran entidad productora.

Esto se reafirma y refuerza al concebirse por el gobierno de Fernando Collor De Mello el Plano Nacional de Desestatização (Plan Nacional de Privatización), que se fortalecerá en el gobierno de Fernando Henrique Cardoso (especialmente en el lapso de 1996 a 1998) (Fleury y Leme, 2011)⁷⁵. En este periodo, desde 1991 hasta 1994, las privatizaciones serán de los sectores siderúrgico y petroquímico. Las inversiones en estas áreas serán principalmente nacionales, ya que en dicho periodo (1990-1992) hubo baja IED⁷⁶.

También, en el gobierno de Collor De Mello (1990-1992), desaparecerían los subsidios y se redujeron los incentivos que beneficiaban a los exportadores, así como también se daría la eliminación de barreras administrativas a la importación (Peres et al, 1998:159), todo esto en medio de una crisis en la economía con niveles disparados de inflación. A la vez, se modificaría la Constitución para eliminar el monopolio del gobierno en algunas áreas específicas (tanto de áreas al interior del país -como en infraestructura-, como en productos de exportación), con lo que se ampliaron las posibilidades de

⁷⁴ Estas empezarán a realizarse a partir de 1991, al colocar en la Bolsa de Valores 10 empresas estatales (principalmente de los sectores petroquímico y siderúrgico): “Entre los compradores, destacan algunos grandes grupos nacionales industriales y financieros y algunas entidades públicas, en particular fondos de previsión de empresas estatales, siendo casi nula la participación del capital extranjero”(Marini, 1992).

⁷⁵ Aunque el periodo que maneja Castellari et al.(2001), es desde 1995, es decir todo el primer mandato de Cardoso, que es cuando se privatizan 80 empresas, y en que además se fortalecerían las reformas pro mercado, mientras que en su segundo mandato (1999- 2002) casi se paraliza por completo el primer proceso.

⁷⁶ A la vez, en este periodo, las empresas aumentaron sus gastos en cuanto a modernización (Peres, 1998)

privatización a comparación de la situación previa, de manera que se abría la posibilidad de que alguna o algunas áreas, pasaran totalmente a manos del sector privado.

Este último autor, permite comprender brevemente que, entre 1986 y 1991, se generaron cinco planes de estabilización. Todos ellos fueron infructuosos, hasta la llegada del Plano Real (Plan Real), en 1994, con Itamar Franco como presidente.

Siguiendo la línea que marcó el Consenso de Washington, en junio de 1990 se presentó la Política Industrial y de Comercio Exterior (PICE), un conjunto de medidas que buscaron dar un giro respecto a la política industrial y comercial que estaba arraigada en Brasil desde hacía décadas (Peres, 1998). Como se puede entrever, las políticas generadas, tanto en este inicio de década, como se realizará posteriormente, siguen una línea muy clara de apertura de mercado, y de romper tajantemente con la política industrial previa.

El objetivo que impulsaba la PICE era *“desplazar la prioridad de la política industrial de la internalización de la producción como un objetivo en si mismo hacia la búsqueda de un desarrollo industrial basado en ganancias sistemáticas de productividad y en mejorar la calidad de los productos y los servicios”* (Peres, 1998:160), con lo cual, no refiere explícitamente privatización, pero puede ser el argumento que impulse la apertura de las empresas a aquellos capitales que posean la tecnología para explotar los recursos de una mejor manera.

Así, apoyándonos en Peres (1998), la estrategia planteada por la PICE tendrá dos líneas básicas: Programa Brasileño de Productividad y Calidad (PBQP) –buscaba básicamente cubrir el objetivo principal de motivar a las empresas para generar una producción de calidad y modernizarlas-, que prácticamente quedó solo a nivel de argumento retórico pues las condiciones económicas (determinadas por la restricción de gasto público en el periodo temporal de la política de estabilización) no permitieron que se llevase a cabo.

La segunda línea y en concordancia con el ya citado Consenso, era apertura comercial, en la cual de 1990 a 1994, se daría un proceso de liberalización de las importaciones,

caracterizadas por eliminación de barreras no arancelarias (como regímenes de importación), y reducción de aranceles a la importación de manera progresiva.

El Plan Real tenía entre sus principales objetivos disminuir los altos niveles de inflación –lo cual lograría- que afectaban a la economía, pero también permitió que se desarrollaran, según López (en Chudnovsky et al. 1999), tres cuestiones empresariales: se mantuvo una tendencia hacia la especialización productiva, hubo aumento de adquisiciones y fusiones. La tercera cuestión radica en la búsqueda de mantener flexibilidad en las empresas para fortalecerlas frente a las complicaciones que podían significar la competencia de productos importados y la variabilidad de la demanda.

En el mismo periodo de aplicación del Plan Real, especialmente de 1994 a 1997, se fortaleció la apertura al capital externo, pues se eliminaron las restricciones de entrada para la industria de tecnología de la información, se continúan eliminando los sectores vetados para la entrada de capital extranjero, se habrán cancelado el año anterior (en 1993) la distinción entre capital local y externo, lo que facilitó que al año siguiente se instalen transnacionales con el apoyo de subsidios y préstamos gubernamentales, antes otorgados solamente a las empresas nacionales. Se eliminó el pago de ISR, y finalmente, fue levantada la prohibición de circulación de materias primas al interior de las empresas (Fleury y Leme, 2011), lo que da la pauta para pensar que las casas matrices trasladarían los materiales en una integración vertical distribuida geográficamente, y que de esta manera, disminuiría el consumo, o sencillamente no consumirían las materias primas nacionales, aprovechando sus ventajas comparativas.

En este mismo periodo, particularmente a partir de 1995, las privatizaciones abarcaron los sectores infraestructura y servicios (Fleury y Leme, 2011). Al hablar de privatizaciones podemos mencionar que también se presentan en el sector minero y el de telecomunicaciones, no obstante, ninguna de las fuentes nos proporcionó la fecha a partir de la cual se lleva a cabo este hecho. La aproximación a una respuesta un tanto general, la obtenemos de Peres, donde hace referencia al periodo temporal del Plan Real, y del que destaca *“la desnacionalización de las empresas y sectores clave de la*

industria brasileña” (Peres et al., 1998:166), lo que puede estar reforzando el sentido de nuestra reflexión.

Bajo los argumentos del mismo autor, hemos de señalar que desde 1995 se realizaron ciertas limitaciones a las importaciones retrocediendo en la política de importaciones que mencionamos con anterioridad, lo que se debió a un déficit en la balanza comercial, colocando así, aranceles a la importación de automóviles, y otras medidas de protección a sectores textiles y de juguetes. Y por otro lado, aumentó la demanda en bienes de consumo tales como alimentos, productos de limpieza e higiene entre otros, todo lo cual llevó a un incremento en el número de empresas que buscaban satisfacer las demandas en este sector, que serían satisfechas por empresas presentes en el país, y que abriría paso a nuevas, tanto nacionales como multinacionales extranjeras.

Posteriormente al Plan Real, aproximadamente el 40% de la IED recibida, se centró en la adquisición de empresas nacionales (Peres, 1998), bajo esta premisa, quizá hubo una tendencia al acrecentamiento de este fenómeno, debido a la dificultad que implicaba para las empresas nacionales la incorporación al mercado global para el cual no estaban preparadas, y el problema que significaba para los mercados locales encontrarse con competidores globales que entraban al país. El panorama empresarial se observa determinado por estas cuestiones, lo que se evidencia en que en los años 1995-1996 hubo gran cantidad de adquisiciones y fusiones.

Ahora bien, creo importante resaltar algunos de los argumentos realizados por Fleury y Leme, que, quizá en contraste con lo señalado anteriormente, refieren que, para 1994, cambia la percepción de las empresas locales respecto a las subsidiarias extranjeras, a quienes identifican tanto como proveedores de ocasión, competencia, pero también como socios potenciales. Por ello, dejaron atrás su estrategia defensiva y de aislamiento, para ajustarse en una “proactiva integrativa” (Fleury y Leme, 2001:176).

Para cerrar esta discusión, cito lo que López (en Chudnovsky et al., 1999) considera las variables de estas dinámicas empresariales para la década de 1990:

En sectores caracterizados por estructuras de mercado oligopólicas a nivel global, los grupos familiares son pequeños para jugar un rol en ese tipo de competencia y tienden a ser absorbidos por ET [Empresas Transnacionales] o inversores institucionales. En tanto, empresas como Hering, Sadia o Villares han reformado sus estructuras, separando el management del control accionario, de modo de atraer gerentes profesionales, aunque los miembros de la familia siguen manteniendo posiciones de dirección. Este tipo de firmas ha decidido permanecer en sus respectivos core business⁷⁷. Por último, otros grupos han participado activamente en el proceso de privatizaciones, tales como Votorantim, Camargo Correa y Oderbrecht, siendo que en algunos casos esta estrategia se decidió para diversificar y minimizar la exposición del grupo en áreas tradicionales tales como textiles (Vicunha) o papel (Suzano) (Chudnovsky et al., 1999:310-311).

Estos argumentos si bien nos conducen a una diferenciación en la forma empresarial de proceder, nos están hablando de dos posiciones tomadas por las empresas, que se dividen entre aquellas empresas y grupos que tomaron este momento de apertura como el idóneo para la ruptura y quiebre, cediendo a ser adquiridas, y aquellas que vieron este momento como la oportunidad de entrar en un nivel más global y posicionarse como actores económicos mundiales a través de fusiones⁷⁸, o de internacionalizarse reformando y modernizando su estructura.

Otra política importante para atraer la IED, y para convertir a Brasil en un enclave regional de exportación para muchas multinacionales extranjeras, en palabras de Castelar et al., (2001), surge en 1991 cuando se firma el acuerdo Mercosur, integrado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay⁷⁹, y cuyos objetivos básicamente son permitir la libre circulación de bienes y servicios eliminando aranceles entre ellos -es debido señalar que hubieron productos catalogables como excepciones, ya que no entraban en esas especificaciones según Peres et al. (1998)-, y teniendo uno específico para negociaciones con el exterior (otros países en general), así también el acuerdo buscaba coordinar diversas políticas (de ámbito macroeconómico y también de sectores) (Mercosur, 2014).

⁷⁷ Que se traduce como negocio principal.

⁷⁸ Fleury y Leme (2011) refieren que estas alianzas tenían una doble finalidad, por un lado mantenerse en los circuitos internacionales económicos y de negocios, y por el otro, que éstas servirían para la transferencia de tecnología.

⁷⁹ Y al cual, posteriormente Bolivia se encontraría en proceso de adhesión, y del que se suspendería Paraguay en 2012.

3.2 Inversiones extranjeras de Brasil ⁸⁰.

Uno de los autores que hemos citando continuamente, Andrés López (en Chudnovsky, et al., 1999), nos indica que existe un déficit de datos numéricos precisos, ya que, quienes proveen de datos “fiabiles” -tal como el Banco Central de Brasil (BCB)-, no consideran todas las operaciones, sólo las autorizadas por el mismo, excluyendo a todas las que se hacen fuera de su mirada, lo que afecta a los estudios que se realizan sobre el tema.

Pese a ello, y a la consideración que se estipula desde la introducción de este trabajo (en la cual se plantea que no nos detendremos a analizar la cuestión financiera ni bancaria, sino la empresarial productora), no profundizamos en una cuestión que es destacada en el caso brasileño, me refiero a la importancia del sistema bancario en tanto fuente de exportación de capitales a paraísos fiscales; sin embargo haremos breve mención de ello.

En la década de 1970, las inversiones salientes se concentraron en dos sectores. El primero de ellos, hidrocarburos, al que se destinó capital dada la importancia que estos elementos tiene para las naciones. Esto lo haría a través de la paraestatal Petrobras (que se internacionalizó por principio, a Colombia por medio de Braspetro en 1972).

Mientras el otro sector, ya a finales de la década, fue el bancario, que se dirigía a paraísos fiscales y países desarrollados, así como a aquellos donde Brasil poseía fuerte presencia exportadora, lo que generó que, 1981 hubieran “14 bancos comerciales públicos y privados con operaciones en el exterior, sumando 190 agencias en 48 países” (Chudnovsky et al., 1999:318).

Al hablar de inversiones empresariales específicas durante dicho etapa temporal, en el ramo industrial de manufacturas, la empresa Copesucar adquirió en 1976 una empresa

⁸⁰ Prácticamente la totalidad de la información presentada en este apartado está apoyada en Chudnovsky et al. (1999), ya que fue la única fuente de que dispusimos para la elaboración del mismo.

en Estados Unidos (orientada al azúcar)⁸¹, inversión que sería fallida y se vendería la filial. Destaca en este ramo el caso de Caloi, productor de bicicletas, y cuyas operaciones se encontraban en Bolivia y Colombia. Por otra parte, un 35% de la industria se enfocaba a metalmecánica. Respecto a ella, dos empresas eran de gran importancia: Gerdau con su adquisición de una empresa siderúrgica en Uruguay en 1980, así como Gradiente que compró a su vez una empresa británica productora de sonido, Garrard (la cual posteriormente la llevaría a estar presente también en México). Estas dos adquisiciones fracasaron. (Chudnovsky et al., 1999).

Basándonos en López (Chudnovsky et al., 1999), podemos decir que es en la década de 1970 que se colocan oficinas comerciales en países a los que estaba dirigida la exportación. Estas oficinas tendrían como finalidad no solamente representar y mantener presencia de la casa matriz, sino también ser útiles para asistencia técnica, almacenamiento, y lo que ello trae consigo, que es distribución; podían cubrir una ó varias de estas funciones.

De 1960 a 1982, las salidas de IED de Brasil tuvieron su primera fase, y ascendieron a aproximadamente 800 millones de dólares, en las áreas de: industria petrolera, servicios financieros y construcción civil⁸². De la década de 1980 hasta 2003, se incrementó hasta 2 billones de dólares, se orientó más en América Latina y diversificó sus sectores. Y después de ese último año, se ha venido incrementando significativamente y tendiendo hacia producción de productos básicos. (Fleury y Leme, 2011).

Para la década de 1980, gran parte de las filiales establecidas en el extranjero, eran aún oficinas comerciales. En un número creciente, se establecieron plantas productoras, de las cuales había algunas establecidas con la finalidad de evitar aranceles a través de instalar fábricas de última fase del proceso productivo, aprovechando así ventajas comerciales (como sucedería en el caso mexicano con las empresas extranjeras instaladas en la frontera a raíz del TLCAN, maquiladoras específicamente).

⁸¹ Probablemente esta inversión no fructificaría por una infraestructura gerencial no apoyada en conocimientos novedosos acerca de cómo operar en un mercado desconocido y complejo, esto según Ventura Dias (en Chudnovsky et al., 1999)

⁸² Este último no es certero, como mencionaremos un poco más adelante.

Para 1996, las actividades de destino de la IED brasileña eran principalmente instituciones financieras y bancos, así como operaciones de comercio exterior; y en manufacturas se continúan destacando alimentos, bebidas y metalmecánica. Y en lo que respecta al sector ingeniería y construcción se sabe que existen, pero no se conocen con exactitud ya que no son registradas por el BCB.

En el cuadro 8 podemos apreciar el destino de los capitales brasileños durante 1992 y 1996. En ella es visible la gran cantidad de capitales exportados hacia Estados Unidos, pero también hacia un paraíso fiscal, Islas Caimán.

Cuadro 8. Stock de IED brasileña por país de destino. 1992 y 1996 (en porcentajes)

País	1992	1996
EE.UU.	25,7	34,0
Islas Caimán	48,0	28,6
Argentina	2,1	6,7
Portugal	3,3	4,9
Reino Unido	5,7	4,4
Bahamas	0,9	2,7
Chile	1,2	1,9
Paraguay	1,4	1,8
Alemania	1,2	1,2
Uruguay	0,9	1,2
Otros	9,6	12,6
TOTAL	100,0	100,0

Fuente. Chudnovsky et al.(1999:320), con base en datos del Banco Central de Brasil⁸³.

Lo que de esos destinos se marca como tendencia según los países, Chudnovsky et al.(1999) nos ofrece la siguiente: principalmente en Islas Caimán y Estados Unidos (en el primero, principalmente bancarios y financieros, y en el segundo, dada la información en el apartado de Petrobras, nos da a pensar que invertía principalmente en el mismo tipo de servicios que las Islas y no en el petrolero, como en Chudnovsky se invita a

⁸³ Una nota que nos destaca el mismo autor es que es difícil saber los países de destino con exactitud, ya que los capitales pueden redirigirse a otros, especialmente cuando hablamos de paraísos fiscales.

pensar). Después de ellos, hay inversión en Argentina en el sector de manufacturas (por principio en las ramas de metalmecánica y siderurgia), y en el sector financiero-bancario. Su presencia en Europa fue en operaciones del tipo de comercio importación-exportación en el caso de Portugal, y en Reino Unido prevaleció la constante que hemos señalado, es decir, estaba principalmente avocada al sector bancario- financiero. Por tanto, el orden decreciente de los países donde tienen peso las manufacturas es Argentina, Estados Unidos, Antillas Holandesas (cuya dinámica será también de paraíso fiscal). Además de ellos, se poseen inversiones relativamente importantes en Chile, Uruguay, Suiza, Alemania, Reino Unido, Portugal e incluso las islas Vírgenes (que serían un caso similar a las Antillas Holandesas) (Chudnovsky, 1999).

Nuevamente apoyados en López, tenemos información acerca de los grupos económicos brasileños con inversiones en el exterior para 1994. 117 grupos poseían 402 subsidiarias en el exterior colocadas fundamentalmente en Sudamérica y principalmente en los países del Mercosur, así como ya hemos visto, en la constante que significan los paraísos fiscales del Caribe. Las subsidiarias tendían a concentrarse en el sector construcción, posteriormente a materiales de transporte, siderurgia y metalurgia. Esto, debemos aclarar, parece especulación del autor, ya que él mismo menciona que si bien hay datos que no registra el BCB, y precisamente por lo cual no podemos confirmar en esta tesis que efectivamente sea ese el sector de mayor peso, al no existir alguna fuente primaria que lo valide.

Casi una década después

“El despliegue, en término de la Inversión Extranjera Directa (IED), señala que desde 2002 a la actualidad, el 80% de los flujos de capital brasileños se orientó al Mercosur. Argentina receptó un 39% de las inversiones. La crisis de 2001/2002, y la posterior devaluación, dispararon las oportunidades. Las estadísticas agregan que en la última década, Uruguay fue el segundo destino (37,4%), seguido por Chile (7%), Perú (6,9%), Venezuela (3,5%),

Colombia (3,4%), Paraguay (1,8%), Bolivia (0,7%) y Ecuador (0,75)”
(Infonews, 2012)⁸⁴.

3.3 Empresas multinacionales de Brasil.

Como antecedente indispensable para hablar de ese tipo de empresa, hay que señalar algunas cuestiones previas. Es el caso de los Grupos Empresariales Brasileños (GEB).

Los GEB surgen a principios del siglo XX, y se consolidaron en la década de 1930. Al igual que en el caso mexicano (y muy probablemente en general en la región), estos grupos tienen una integración familiar cuyo centro de toma de decisión estaba definida por el dueño. Es desde este momento que la diversificación en la producción para disminuir riesgos se forja como importante para los GEB (Chudnovsky et al., 1999), y esto se evidenciará posteriormente, cuando ahondemos en la conformación histórica de las empresas brasileñas.

Se van a dar una serie de etapas de adaptación empresarial a las nuevas circunstancias en la década de 1980. Estas iniciarán con la actitud individual y a la defensiva, y así será su forma de especialización en su producción, de manera que se abandonan áreas que diversifican a sus grupos para enfocarse en pocas o en una sola, e introducirán innovaciones respecto a organización y también en el rubro tecnológico. Buscarán aumentos de productividad y reducciones de costos, racionalización de estructuras administrativas, productivas y comerciales, e importarán componentes y partes (Chudnovsky et al., 1999)

Las compañías brasileñas han tendido a internacionalizarse utilizando su propio capital, lo cual se debe a una evaluación de estrategia, costos y capacidad en cuanto al pago de deuda. En 2005, el Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) proporcionará fondos para la internacionalización de empresas (Fleury y Leme, 2011). No obstante, lo

⁸⁴ Lo cual se contrapone con la información ofrecida por Leme y Fleury (2011), donde refieren que, quienes están ganando importancia en la mira del capital que exporta Brasil son África, América del Norte y Asia, mientras América Latina pierde preponderancia. (Fleury y Leme, 2011).

que prefieren las empresas será el mantenimiento de la autosostenimiento (Lima y Godeguez da Silva, 2011).

Como vimos previamente, el Mercosur jugó un importante papel en la internacionalización de las empresas de Brasil, de manera especial en la primera década (1990) y a comienzos de la segunda, ya que en este periodo, concentraba el 36% de la IED brasileña en el extranjero. No obstante, había dos cuestiones que tenían mayor relevancia que esto, y estas eran la importancia central del consumo interno, y por otro lado, las instalaciones productivas instaladas en otros países como consecuencia directa del Mercosur. Es así que, gracias a estar libres de impuestos, Brasil instala un número aproximado de 300 subsidiarias en Argentina⁸⁵ -tanto subsidiarias de firmas brasileñas, como subsidiarias extranjeras de países desarrollados instalados en Brasil, a través de adquisiciones y fusiones - (Fleury y Leme, 2011)

Existen diferentes causas que incitan a las empresas a internacionalizarse. En general esto lo analizamos en el capítulo 1, pero seremos más específicos al identificar algunas otras cuestiones que, tanto motivan, como facilitan, pero también los que complican al grupo o empresa, la entrada a nuevos mercados. Nos apoyamos en Fleury y Leme (2011), y en Lima y Godeguez da Silva (2011).

Empezaremos por los factores que influyen en una decisión de internacionalización: la satisfacción de la necesidad de ingresos de divisas, explotación de activos intangibles, creación de nuevos mercados por la saturación del nacional y/o búsqueda de reducción de la dependencia de éste, reacción debida a la competencia internacional, el satisfacer la demanda que existe con base en clientes internacionales, existencia de ventajas comparativas, como reacción a la competencia local, la competitividad internacional de su empresa, y en menor medida, búsqueda de beneficios de economías de escala.

Y existen a la vez, diferentes cuestiones que bloquean u obstaculizan la internacionalización de las empresas, lo que les dificulta entrar a otros mercados: presencia de obstáculos técnicos, barreras comerciales, tributarias y arancelarias, gran

⁸⁵ Se calcula que 1000 empresas brasileñas han invertido de alguna forma desde 1990

competitividad en algunos mercados (especialmente en los maduros, consolidados o saturados), el contexto de regulaciones existentes. También el acceso a mercados financieros diferentes, así como la complejidad para muchas empresas de gestionar en un medio en el que carecen de experiencia, en la escena global (lo cual se complica, por ejemplo en el caso de las empresas familiares que no han buscado apoyo técnico y de administración especializada).

Algunas otras cuestiones que son consideradas por las empresas que buscan expandirse o establecerse en diferentes países, son las que caracterizan a los países receptores y que resultan atractivas como: el tamaño del mercado, la forma sencilla de que pueda servir de plataforma hacia un mercado regional o internacional, consideración del crecimiento del mercado local, búsqueda de ambiente estable para invertir, entre otras.

Para el caso brasileño, las principales formas en que se da la expansión en otros países son: mediante la instalación de plantas nuevas o de servicios en otros países, instalación de oficinas de distribución/comercialización, y mediante *aquisitions* para producir ó para generar oferta de servicios. (Lima y Godeguez da Silva, 2011)

Y pese a que aparentemente pueden ser solamente factores externos los que compliquen la internacionalización de las empresas, hay factores dentro del mismo Brasil que asedian a esas empresas para su crecimiento fuera del país. Las tres causas principales son: la alta carga tributaria, el competir con proyectos brasileños, y el costo crediticio⁸⁶ (Fleury y Leme, 2011).

Los Grupos Empresariales o Empresas que se caracterizan por ser competidores globales determinan muchas veces el movimiento de las multinacionales y GEB brasileños (y podemos decir que sucede en general), ya que, al realizar actividades que impliquen un riesgo para las nacionales, éstas buscarán consolidar su posición de seguridad tanto dentro del país, como intentar posicionarse en nuevos horizontes

⁸⁶ La existencia de complejidad para la inversión desde el país conflictúa un poco en tanto que, según la información que obtuvimos para el primer capítulo, se muestra como accesible el movilizar capitales dentro y fuera del país.

internacionales que las fortalezcan y las hagan menos vulnerables a este tipo de competencia fuerte y muchas veces agresiva.

Existen firmas que deben su internacionalización al formar parte de una red global de producción, como es el caso de los “*supplier followers*”⁸⁷ (Leme y Fleury, 2011:208), con lo que se entiende que en ocasiones esta internacionalización sucede dado que se forma parte de un símil al modelo vertical de producción en el cual se interactúa con otras empresas para la formación de bienes (que es lo que los diferencia, ya que en ese tipo de integración, la empresa posee a todas las fracciones de la cadena productiva).

3.4. Ejemplos de internacionalización de empresas brasileñas

En las siguientes páginas nos concentraremos, al igual que en el capítulo 2, en realizar una revisión histórica de ciertas empresas y GEB de destacada importancia en Brasil, en la región, e incluso a nivel global. Abarcaremos: Vale, Grupo Votorantim, Embraer, Grupo Gerdau, Natura, Odebrecht y Petrobras, que son resaltados por el *Emerging Market Global Project Brazil Report 2010 “Brazilian multinationals positive after the global crisis”* (SOBEET y Vale Columbia University, 2010) como parte de las empresas y grupos internacionalizados más importantes de Brasil. De la misma manera que en el capítulo previo, en éste tomaremos casos empresariales que se avoquen a diferentes áreas, aunque, en el caso de los grupos, pueden tener sectores similares a otros. La única diferencia con el capítulo anterior es que no fue posible conseguir la información acerca de cuántos trabajadores emplea cada empresa o grupo en este país.

3.4.1. Vale (Companhia Vale Do Rio Doce, CVRD)⁸⁸.

Este grupo minero-siderúrgico surgió el primer día de junio de 1942 como una compañía estatal⁸⁹. Se compone de una tenedora y más de cincuenta subsidiarias. A

⁸⁷ Que se traduce como seguidores de proveedores

⁸⁸ Para el estudio de esta empresa, nos basamos principalmente en “Vale Across the World”, *About Vale* en su página web, y en Casanova et al. (2009).

⁸⁹ En Casanova et al.(2009), se señala que esta empresa surge de la nacionalización de Itabira Iron Ore Company, propiedad de inversores Británicos. Esto sucede durante la Segunda Guerra Mundial. Los activos de esta empresa se fusionaron con los de la que se formaría como CVRD.

nivel mundial, es la mayor productora y exportadora de hierro y perdigones, así como uno de los principales productores de manganeso y aleación de hierro. Otros de sus productos son alúmina, aluminio, bauxita, caolín y potasa. En el extranjero está involucrada con producción de acero y fertilizantes. Se destaca a la vez, por ser transportista de carga en el Brasil, en donde maneja puertos y ferrocarriles. Además se relaciona con energía hidroeléctrica. (Villas y Beinhoff, 2014: 551)

Casanova et al. (2009), nos ofrecen información relevante sobre la historia de la empresa, la cual retomaremos a continuación.

A finales de la década de 1940, esta empresa producía el 80% de mineral de hierro que el país exportaba. Y en la década siguiente, en la posguerra tomará un auge especial ya que generaría condiciones de ventaja frente a la competencia para la exportación de sus materiales a Japón.

Para 1972, con la canadiense Alcan, iniciará en Canadá una *joint venture* "Mineração Rio do Norte", entrando así a la minería de bauxita. Este será su primer paso en internacionalización. Durante 1984, realizaría una asociación con Japanese Kawasaki Steel para adquirir la estadounidense California Steel Industries. Será en 1992 el año en que haga su entrada al mercado europeo al realizar la adquisición del 35% de participación en la Société Européenne D' Alliage pour la Siderurgie (SEAS). No habría terminado el año cuando su participación aumentó para convertirse en el 100% y cambiarle el nombre a Rio Doce Manganése Europe. En 1995 formó una *joint venture* con la coreana POSCO para el establecimiento de una planta de peletización en Brasil.

En el periodo de vigencia del Plan Real, Vale es una de las empresas que el Estado pone en venta y que se privatiza iniciando este proceso en 1995 y lo finaliza en 2002, después de la venta de sus acciones al consorcio Valepar (integrado por Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), así como por inversionistas nacionales y extranjeros). Comenzaría a cotizar en Latibex y en NYSE en el año 2000.

En el periodo que va de 2000 a 2006 (que podría denominarse como post privatización), se crearon 20 plantas nuevas y *brownfields* (que es la extensión de minas ya existentes).

En 2000 entró a Medio Oriente al participar con el 50% de Bahrain-based Gulf Industrial Investment Company (GIIC). En 2001 a través de una alianza estratégica, Vale y Mitsui (conglomerado de Japón), adquieren Caemi Mineração e Metalurgia, con lo que Vale se posicionó de una manera más favorecedora en el mercado internacional. Ese año, Vale formó una *joint venture* con la paraestatal chilena Codelco para exploración de cobre en Chile y Perú.

El mismo año, también se firmó un acuerdo con Shanghai Baosteel Group Corporation, para que Vale provea de mineral de hierro a dicha siderúrgica. Y para 2003 adquiere la compañía noruega Elkem Rana, del área de ferrocromo. En 2006 estableció una asociación con la importante empresa alemana del acero, ThyssenKrupp, y crearon Companhia Siderúrgica do Atlântico. Así también se establecen alianzas para la creación de Ceará Steel Company con la surcoreana Dongkuk Steel y la italiana Danieli.

Se completa a su vez la compra de Canadian Canico Resources con la que inicia en el área de níquel. Y en el mismo sector, agregó a su portafolio la canadiense Inco. La presencia en África comenzó y aparece continuamente a partir de 2003. Vale se asociaría con Shell y Petrobras, para la satisfacción de su consumo energético, además de poseer centrales hidroeléctricas alrededor del mundo para cubrir con su demanda.

En 2007 se expande hacia el negocio del carbón al adquirir AMCI Holdings, de Australia, que opera activos de carbón por medio de *joint ventures* (y previamente había comprado dos empresas de carbón chinas). Ese mismo 2007 empezó a formar parte del consorcio E2 Acquisition en pos de la acería Sparrows Point con sede en Estados Unidos.

En el rubro del carbón, en 2007 también fue firmado un contrato para el desarrollo de un yacimiento de carbón en Mozambique, y emprendió participación del 51% de Belvedere, empresa de minería de carbón de riesgo australiana.

Los países donde Vale tiene operaciones son los siguientes. Ordenaremos por continente.

En América:

- Argentina, país en el que realiza exploración minera. Además posee una oficina comercial en Buenos Aires y tiene un proyecto que se relaciona con la construcción de un sistema de solución de la minería de potasa en Mendoza, y también maneja el desarrollo de una red logística.
- En Barbados posee una oficina comercial.
- Brasil. La casa matriz se ubica en Rio de Janeiro. Aquí maneja todos sus sectores: *joint ventures*, exploración, operaciones, proyectos en desarrollo y oficinas. Tiene operaciones en 13 estados. Las áreas en que se ve involucrado en su sede principal son: logística, cobre, manganeso, aleaciones de hierro, energía, fertilizantes, mineral de hierro y fabricación de acero.
Maneja un sistema de ferrocarriles, puertos y terminales marinas. Y se realizan inversiones en energía hidroeléctrica, gas natural y biocombustibles con los cuales se proveen de energía las operaciones.
- Canadá es un país donde produce níquel, en donde además toma decisiones responsables con el medio ambiente ya que desarrolló un proyecto único en el mundo en el cual reduce las emisiones atmosféricas contaminantes en el proceso de fundición de este elemento. Las áreas en que tiene presencia son las siguientes: exploraciones minerales, proyectos en desarrollo, oficinas y operaciones.
- En Chile se están desarrollando iniciativas de exploración, y se posee una oficina.
- Estados Unidos. Ha operado en este país desde 1990, con una participación de capital de 50% en California Steel Industries (CSI), productor de acero y tuberías laminados planos. Sus áreas son *joint ventures*, exploración minera, y oficina comercial.
- México. Aquí se desarrollan exploraciones mineras.

- En Paraguay posee una oficina comercial y una subsidiaria para transportar mineral de hierro y manganeso, Transbarge Navegación.
- En el Perú, se opera la mina Bayóvar, uno de los más grandes depósitos de roca fosfórica en América del Sur, utilizada como fertilizante. Las áreas que abarca son operaciones, exploraciones mineras y oficinas.

En el continente africano, se encuentra en los siguientes países:

- Angola. País donde tiene presencia desde 2005. Posee una oficina y realiza exploración minera.
- República Democrática del Congo, en donde lleva a cabo actividades de estudio y desarrollo mineral (cobre) desde 2007. Se desenvuelve en búsqueda de desarrollo en el sector de cobre, sector que explora a través de una *joint venture* con African Rainbow Minerals Limited, con una proporción del 50%.
- Guinea, desde 2006 mantiene una oficina y realiza exploración minera y estudios. La exploración es de mineral de hierro, y posee una concesión de derechos sobre el mismo elemento en dos sitios diferentes. Por el momento se encuentran suspendidas las exploraciones en vías de analizar su rendimiento.
- Malawi, en donde está presente un proyecto logístico de unión de dos puntos a través de ferrocarril, y se plantea también recuperar el flujo de la producción de carbón.
- Mozambique. En 2004 instaló la planta nueva Moatzile Coal Project, que mantiene al ganar la concesión. Invierte en operaciones de exploración minera y en infraestructura; tiene también una oficina.
- Zambia, donde participa desde 2010. Se produce cobre en una *joint venture* con African Rainbow Minerals (ARM), esto a través de la actividad de exploración minera, una planta para producción e infraestructura, participa con un 50%. También posee una oficina comercial.

En lo que respecta a Asia, la presencia de Vale es en los siguientes países.

- China, en la cual posee cinco *joint ventures*, para responder a la gran demanda que tiene en ese mercado. Realiza estudios, desarrollo mineral, y mantiene alianzas para producir pellets de hierro y carbón. También se poseen operaciones de refinación de níquel.
- En Corea del Sur posee una oficina comercial y una *joint venture* Nickel Corporation of Korea, en la que participa con un 25%, y que opera en una refinería de producción de níquel.
- Emiratos Árabes Unidos, donde tiene una oficina de ventas.
- En Filipinas, mantiene presencia dirigiendo una investigación minera, así como actividades de exploración. Cuenta con una estación de transbordo para la carga de los barcos que surten diversos mercados. Cuenta también con una oficina comercial.
- En India posee una oficina comercial.
- En Indonesia opera minería a cielo abierto de níquel, y tiene una planta de procesamiento, además de una oficina comercial.
- Japón, donde está presente desde 1984, posee una planta para refinería que se encarga de la elaboración de productos intermedios y refinados de níquel, el cual se trae de la primera fase en Indonesia, elaborando así productos de integración vertical. Además mantiene una oficina comercial en Tokio.
- Malasia. Actualmente está en construcción una terminal marítima, que busca contar con un centro de distribución de acero, así como cuenta con oficinas por la demanda de la industria del acero en la región.
- Omán, en donde, desde 2002, opera dos plantas de peletización de mineral de hierro, además de contar con una oficina comercial.
- Posee una oficina comercial en Singapur desde 2007.
- Desde 1982 está presente en Taiwán, donde tiene una refinería de níquel.
- En Tailandia mantiene una oficina comercial.

Mientras tanto, en Europa está presente:

- En Austria, donde tiene establecida una oficina comercial.
- En Reino Unido, posee una oficina comercial y dos refinerías, una de metales preciosos, y otra se encarga de producir níquel en forma de polvo y gránulos de óxido de níquel, productos que continúan como materias dentro de un proceso de integración vertical.
- En Suiza, lugar en que mantiene una oficina de ventas.

Y finalmente en Oceanía,

- En Australia, mantiene una oficina comercial, investigaciones sobre mineral, produce carbón mineral y metalúrgico en tres complejos por medio de subsidiarias y *joint ventures*, y opera una mina de la que obtiene dicho mineral. Posee dos complejos para sus operaciones.
- Nueva Caledonia, donde opera minería a cielo abierto, de la que obtiene níquel y cobalto. Opera un puerto con tres terminales y posee una oficina administrativa.
- Por último, tiene una iniciativa de exploración minera en Papua Nueva Guinea.

Como pudimos observar, Vale posee, a nivel mundial operaciones en diferentes minerales: bauxita, cobre, níquel, manganeso, metales preciosos, potasio, mineral de hierro (en el que se posiciona como uno de los líderes mundiales) y algunos otros metales no ferrosos. Esto implica un aprovechamiento de las ventajas geográficas de los países a los que recurrió.

Los tipos de inversión aplicados por esta empresa en los que se volvería países sede, son: *natural resource seeker* y *strategic asset*. Y la podemos considerar una global latina.

Para el año 2011, Vale se ubicó en la posición 159, escalando 27 posiciones a comparación de 2010 en el ranking de *Fortune 500 2012*. En 2012 generó ventas netas por 47, 694 millones de dólares, que fueron menores a las de 2011, ya que en aquella ocasión éstas fueron por 58, 990 millones de dólares.

3.4.2. Embraer⁹⁰

Es, junto con Natura, una de las empresas más jóvenes que incluimos en nuestro estudio.

En 1945 el Estado brasileño crea el Centro Tecnológico Aeroespacial (CTA), que servía como punto de apoyo para el sector privado,⁹¹ proveyéndolo de financiamiento estatal, apoyo tecnológico y política de reserva de mercado. Su creación impulsó la de otras instituciones, tales como el Instituto de Investigaciones Espaciales (INPE), y el Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA).

Posteriormente al Golpe de Estado de 1964, el gobierno militar decidió destinar más recursos en ciencia y tecnología, de manera que se buscó cierta alianza entre los técnicos del sector público y la milicia para conjugar los esfuerzos en la creación de una nueva empresa.

El 19 de agosto de 1969 fue fundada la Empresa Brasileña de Aeronáutica (Embraer), al realizarse el Decreto de Ley número 770. Surge como empresa de capital mixto, mayoritariamente propiedad del Estado⁹², y heredó muchas funciones del CTA. Pudo aprovechar grandes ventajas que le concedía ser empresa con capital estatal: financiamiento, traspaso de compromisos internacionales, entre otros.

Su producción comienza en 1970, y para el acceso a los mercados de sus productos (diseño de aeronaves, montaje de producto en su última fase, y fabricación de fuselajes), se manejó con asociados extranjeros con los que se negociaba acuerdos de coproducción (los cuales procuró delimitar muy bien para no fragmentarse en demasía en ese proceso) y concesión de licencias.

Si bien desde el principio se concentró en exportar, decidió cambiar su enfoque en ese mismo sector, al crear aviones que pudieran realizar operaciones en lugares con

⁹⁰ El contenido de esta sección, fue obtenido principalmente de Goldstein (2002), y de <http://www.centrohistoricoembraer.com.br/sites/timeline/pt-br/Paginas/default.aspx>

⁹¹ Esto nos deja ver, que si bien los capitales estaban orientados en una producción menos compleja, existían excepciones, aunque no queda muy claro si se trataba de inversión extranjera o privada nacional.

⁹² Participaban capitales. estatal, privado nacional, y de empresas transnacionales.

condiciones adversas, tales como pistas de aterrizaje no acondicionadas, climas complejos, entre otras; considerando además, que no tendría competidores en esa área. Empezaría así a manejar el demandado avión Bandeirante y, para el sector agrícola, comenzará la construcción del Ipanema.

Las primeras exportaciones fueron 15 aeronaves adquiridas por el gobierno de Uruguay. Esto sucede en 1975. En 1977 recibe su primera certificación Europea en Francia, por el Bandeirante. Un año después recibirá otro par, de agencias estadounidenses. La fuerza aérea brasileña contratará los servicios de Embraer en 1978.

Su presencia en una primera fase de internacionalización instalando filiales será en 1979, cuando decide instalarse en Estados Unidos, creando la Embraer Aircraft Company (EAC). Para la década de 1980, Goldstein (2002) confirma que Embraer exportaba sus productos a Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia, países que adquirirían ya sea aviones del ala civil o del ala militar que la empresa fabricaba. En el último país, instaló una oficina de ventas.

En 1983 Embraer generó licencias para que sus aeronaves fueran producidas por otras empresas. Es el caso por ejemplo, de EMB 312 Tucano, que en ese año se ensambla en Egipto. Ese mismo año, establece Embraer Aviation International (EAI), para el control de sus ventas en Europa, y para soporte técnico a sus nuevos consumidores en África, Europa y Medio Oriente. En 1984 fue creada la Embraer Divisão de Equipamentos (EDE), que buscaba integrar en el interior del país la fabricación lo más completa posible de las aeronaves.

Se acuerda por los presidentes de Argentina y Brasil en 1986 la creación de una aeronave entre Embraer y la Fábrica Militar de Aviones. En 1988 lleva a cabo asociaciones con China (con INPE y el gobierno del país) y Argentina (con Fábrica Militar de Aviones).

La crisis económica que ya estaba presente en el país, afectó a partir de la siguiente década el financiamiento de Embraer. Esto, acompañado del fin o atenuamiento de

campañas bélicas, minimizará la demanda de su producción en ese sector. Ello ocasionará el quiebre de algunos de sus proveedores, y la búsqueda de diversificar la producción de la empresa (en servicios, por ejemplo), así como el recorte a la plantilla de empleados, y ni aún con eso, logró salvarse, pues tuvo una gran caída como exportador. Las medidas tomadas por los gobiernos neoliberales, llevaría al gobierno a enlistar a Embraer dentro de las empresas estatales en venta para su privatización, esto en 1992.

Para 1994, un consorcio conformado por inversionistas brasileños y estadounidenses (aclarando que la propiedad extranjera se limitaba a máximo 40%), adquiriría 45%, lo que equivalía a 89 mdd. Los inversores fueron las instituciones financieras Cia Bozano Simonsen, Wasserstein y Perella⁹³, que adquieren la participación mayoritaria, así también PREVI y SISTEL, que son fondos de pensión. Con esta transacción, el gobierno asumió la deuda de la empresa (de 700 mdd), aportó capital nuevo y conservó el 6.8% del capital de la empresa, que contenía una acción preferente (que le daba poder para modificar el control y fines de la empresa, los programas de defensa, etc).

En 1997 se inscribió dentro del Intelligence, Surveillance & Reconnaissance (ISR), en la creación de naves para el Programa de Vigilância da Amazônia (SIVAM). Al parecer, es en ese año que se crea la entidad financiera Embraer en las Islas Caimán. En 1999, junto a European Aeronautic Defense and Space Company (EADS), Dassault, Thales and Snecma, empresas europeas, formará parte de una alianza estratégica. Compartió su estructura corporativa y tuvo el 20% de acciones con derecho a voto.

En 1999 se crea, junto a la suiza Liebherr Aerospace Group, la *joint venture* Embraer S.A. de Brasil Equipo Liebherr (ELEB), que es una alianza diferente, ya que Liebherr Aerospace Group se funda en 1984 y operaba ingeniería y fabricación como Embraer Equipment Division (EDE), es decir, era como una escisión del Grupo. Ese año las francesas Aerospatiale-Matra, Dassault Aviation, Thomson -CSF (Ahora Thales) y SNECMA adquirieron intereses de Embraer. Las acciones adquiridas no tendrían

⁹³ Wasserstein y Perella, en 1996, venden su participación a Grupo Bozano.

derecho a voto, pero si poseían un dividendo 10% mayor y podían permitir a los nuevos socios que nombren a representantes en el directorio. En 2000 abrió una oficina comercial en China, así como un almacén de piezas. Este serviría también para mantener un espacio de servicio post venta una vez acaecida la compra de las aeronaves.

También en 2000, la empresa se abriría a cotizar acciones en la Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), y en la NYSE. A la vez, establecerá una oficina comercial en Singapur, que se posiciona como un punto de distribución hacia el Pacífico y Asia, y otra en China. En 2001 y 2002 establece diferentes *joint ventures* con empresas chinas. Y en 2002, inaugura una unidad de mantenimiento en Tennessee, buscando expandir su servicio post-venta. Esta Unidad se denominó Embraer Aircraft Maintenance Services (EAMS). Todas las exportaciones equivalían al 90% del total de ventas. Se realiza una *joint venture* con la empresa china AVIC II creando la Harbin Embraer Aircraft Industry (HEAI) en 2002.

El año 2004 Embraer y EADS hacen la adquisición de Indústria de Aeronáutica de Portugal S.A. (OGMA), con lo cual, la primera empresa amplía su presencia en Europa, al poseer una marca con reconocimiento global. Esta es una *joint venture*, que llevaría por nombre Airholding y controló el 65% del capital. Se consolidó esta transacción en 2005, año en que se establecería una planta nueva en modalidad taller de mantenimiento en Estados Unidos. Sería en el año 2006, cuando la mayor parte de los accionistas de la empresa, aprobaron la reestructuración societaria de la misma⁹⁴. En 2007 llevó a cabo una *joint venture* con la canadiense Canadian Aviation Electronics (CAE).

En 2010 se crea Embraer Defesa e Segurança, unidad destinada a ese mercado, al de seguridad y el de defensa. En 2011 se crea la primera fábrica en Estados Unidos de montaje final de aeronaves. También participa financiando un estudio de viabilidad de combustibles a base de caña de azúcar con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

⁹⁴ Incluyendo los que retenían acciones ordinarias, preferenciales y ADR

De igual manera Embraer Defesa e Segurança, formalizará, junto a la empresa de Israel, Elbit Systems Ltd., la creación de Harpia Sistemas S.A., esto para explorar el mercado de vehículos aéreos no tripulados. El capital que poseen se distribuye: 51% y 49% respectivamente. El mismo año, se ha destacado como líder en el índice de Sostenibilidad Dow Jones⁹⁵, del cual ha sido partícipe en dos ciclos: 2010-2011 y 2011-2012, en el área de Industria Aeroespacial y de Defensa

Si bien no señalamos a lo largo del análisis y descripción de Embraer, se crearon una serie de nuevos aviones tanto civiles, como comerciales y militares en todas las décadas que Embraer lleva en el sector aeronáutico, con naves cada vez más sofisticadas, con mayor tecnología, lo que impulsa que su demanda sea mayor.

En 2012, Embraer Defesa e Segurança firmó un acuerdo por el cual adquiere la EADS. Al tener ésta 30% de acciones de Airholding, Embraer pasará a controlar el 65% del capital de OGMA, lo que la convertirá en propietaria del capital mayoritario de dicha empresa, será quien ejerce el control, y dejará 35% en manos del gobierno de Portugal, a través de Empresa Portuguesa de Defensa (Empordef).

Ese año también se realiza un acuerdo en Suiza, en la Cumbre de Aviación y Medio Ambiente, entre tres empresas que son líderes a nivel mundial en el sector de la aeronáutica: Airbus, Boeing y Embraer. Este busca apoyar, promover y utilizar la disponibilidad de nuevas fuentes sustentables de combustible para su ramo. Esto a través de la cooperación entre productores, gobierno, y externos interesados.

En el mismo 2012 inaugura también dos nuevas plantas, denominadas Centros de Excelencia: Embraer Metálicas y Embraer Compósitos, en Portugal, que se destinarán a elaborar estructuras de fuselaje y componentes complejos. Tiempo después, en el mismo año, Embraer firmó una alianza con ExecuJet Aviación Haite China Co. para cumplir con el despliegue del primer Centro de Servicios Autorizados de Embraer en

⁹⁵ “El índice Dow Jones de Sostenibilidad: agrupa las empresas que cotizan en bolsa con las mejores prácticas de gobierno corporativo, económicas, sociales y ambientales a nivel mundial. Gracias al concepto y medición de la sostenibilidad corporativa, los inversionistas cuentan con un criterio para decidir sobre su portafolio en organizaciones que generan valor de largo plazo basado en mejores prácticas de sostenibilidad”. (El Espectador, 2013)

China. Se inaugura el Centro de Ingeniería y Tecnología Estados Unidos, en el Aeropuerto Internacional de Melbourne, Florida. El Centro contará con compleja tecnología.

Su producción se encuentra diversificada en cuatro áreas de aeronáutica: Aviones comerciales (para salvar largas distancias entre grandes ciudades), aviones regionales (utilizados para la cobertura de vuelos de distancias medianas y cortas, para el enlace entre ciudades pequeñas con grandes), aviones ligeros (cuya variedad se utiliza con diversos fines, entre los que se encuentran *jets* de negocios, combate a incendios forestales, evacuaciones médicas, patrullaje de fronteras, entre otros); y finalmente, aviones militares (Casanova et al., 2009).

La Comisión de Valores de Estados Unidos (2014), ofrece un listado en que podemos observar el tipo de subsidiarias que posee Embraer, así como el país y ciudad en que se encuentra⁹⁶. Por la diversidad de ubicaciones, podemos decir que ésta es una empresa global latina. De esta manera, resumimos que posee 44 subsidiarias:

- 1 subsidiaria en Australia
- 10 fábricas y oficinas comerciales en Brasil
- 2 en China
- 2 en España
- 11 subsidiarias se encuentran en Estados Unidos
- 3 en Francia
- 1 en Irlanda
- 3 en Islas Caimán
- 1 en Países Bajos
- 6 subsidiarias en Portugal
- 1 en Reino Unido
- 1 en Singapur

⁹⁶ Para ahondar en esta información, se ofrece la página web <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1355444/000119312512163160/d332497dex81.htm>

- 1 más en Suiza
- 1 se encuentra en Uruguay

Las ventas netas de Embraer para el año 2012, fueron de 12, 201, 7 millones de reales.⁹⁷

Las modalidades de inversión que realiza esta empresa son: *support investment*, probablemente podemos hablar de *market seeker*, *efficiency seeker*, y *strategic asset*.

3.4.3. Grupo Gerdau⁹⁸

Inició con la compra familiar encabezada por João Gerdau, de la fábrica Clavos Puntas de Paris en 1901, la cual producía clavos y ganchos en Porto Alegre. De ella surgirá la filial Metalúrgica Gerdau.

Para 1907 sus dos hijos dirigieron áreas diferentes de la empresa: Hugo, la fábrica de Clavos Puntas, y Walter la fábrica de muebles Gerdau. En 1914 Hugo es parte de la sociedad fundadora de la Compañía General de Industrias (RS), posteriormente él tuvo el control de esta empresa hasta 1947 cuando transfirió el negocio. Fue en 1946 que Hugo Gerdau ceda la dirección de Gerdau a Curt Johannpeter (su yerno), con quien se dio una etapa importante de expansión para la empresa. Al año siguiente la fábrica de Clavos y Puntas comenzó a negociar acciones en la Bolsa de Porto Alegre.

En 1948 se adquiere la única fábrica de la siderúrgica Riograndese para dejar la dependencia de las importaciones de materias primas básicas, integrar y diversificar su producción. 1971 es un año de múltiples acciones y resultados para Gerdau, por principio, enfocarse en la construcción de Cosigua en Río de Janeiro, esto lo realiza a través de una *joint venture* con la empresa alemana August Thyssen Hüette. Se constituirá Comercial Gerdau, enfocada en ventas de productos de acero.

Peres refiere que, al finalizar esta década tendrá definidas muchas características que prevalecieron: “*opción por fábricas semintegradas, producción segmentada en*

⁹⁷ En el *Relatório Anual 2012 Embraer*, no aparece una equivalencia en dólares ni una cifra que sea punto de partida para realizar equiparación con dólar o pesos.

⁹⁸ La información utilizada para este apartado, fue obtenida de la página web de Grupo Gerdau,, Peres (1998), y Gerdau Relatório Anual 2012

múltiples plantas de diferentes tamaños, búsqueda de ventajas competitivas en mercados regionales y actuación concentrada en el rango de productos más simples, especialmente los destinados a la construcción civil” (Peres, 1998: 269).

El paso hacia la internacionalización del Grupo, se dará en 1980, con la Siderúrgica Laisa, en Uruguay. En 1988 comienza la construcción de acero en el sitio más importante en lo que a siderurgia se refiere en Brasil, esto es, en Minas Gerais, al adquirir la privatizada Barão de Cocais.

En 1989 adquiere Courtice Steel, en Canadá, mientras que en un nivel más local, y dentro de la ola privatizadora que estaba comenzando en Brasil, adquiere Usiba en Bahía. Finalmente, en este año difunde técnicas de corte y doblado de acero.

Entrará a Chile en 1992, en la producción de acero a través de su Planta Siderúrgica Aza. En Brasil adquiere Aços Finos Piratini, con lo que se iniciará en el sector de los aceros especiales. En junio pondrá en el mercado la primer varilla en Brasil que se caracterizó por tener marca y garantía de calidad, la GG-50.

En 1994 inauguró el Banco Gerdau. En 1995, nuevamente en territorio canadiense realizó una adquisición, esta fue de la Planta MRM Steel. Será en 1998 cuando se asocia con la laminadora Sipar Acero S.A. en Argentina.

Entró a cotizar a la NYSE en 1999. También inauguró una nueva planta en Chile, bajo la filial Gerdau Aza, y comprará AmeriSteel Corp. en Estados Unidos, la cual se destacaba por ser la segunda mayor productora de barras de acero en ese país.

Para el año 2000 se convirtió en la primera empresa brasileña en vender acero por internet.

En el año 2002, asumió el control de la Siderúrgica Birmingham Southeast, quinta en importancia en Estados Unidos. Realizará un acuerdo con Nasteel para que ésta participe en el plano accionario de Açominas.

Ese mismo año, Co-Steel y Gerdau quedaron formalmente fusionadas en Estados Unidos. En cuanto a las operaciones en el ramo siderúrgico, se formó Gerdau Ameristeel Corp. En dicho año, Gerdau comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Madrid, en su sección dedicada a compañías latinoamericanas, Latibex.

En 2003 los activos de Gerdau S.A. y de Açominas S.A., se integraron en Brasil en una sola empresa Gerdau Açominas S.A., que se encargaría de todas las operaciones siderúrgicas del Grupo en el país.

En 2004 anuncia la adquisición de activos en Potter Form & Tie Co., líder en Estados Unidos en el suministro de varillas cortadas y dobladas y materiales relacionados a la industria del hormigón armado.

Gerdau Armsteel (ésta es la responsable de las operaciones de Grupo Gerdau en Canadá y Estados Unidos), realizó la adquisición de ocho plantas productoras y unidades de transformación. Este mismo año entró a Colombia, al acordar volverse accionista de Diaco S.A. y Siderúrgica del Pacífico S.A.- Sidelpa. Esto es a través de una adquisición escalonada de participaciones de los socios mayoritarios de las compañías. Se consolidó como el Grupo con control accionario en Sipar Aceros, Argentina, al poseer 74.44% del capital social. Se adquiere Corporación Sidenor S.A. de España (empresa destacada en la producción de aceros especiales, forjados y fundidos), por parte de Gerdau, Santander y Ejecutivos Españoles. La relevancia de esta adquisición radica en la importancia de esta empresa para el mercado europeo, especialmente en la industria automotriz.

El año de 2006 será muy relevante dadas las adquisiciones y toma de control de empresas que tuvo el Grupo: es adquirida Callaway Building Products, cuya sede se encuentra en Estados Unidos y se destaca en el área de metales para industria de la construcción. En ese mismo país se realizaron otras dos adquisiciones: Sheffield Corp. en la misma área, y Fargo Iron and Metal Co. en el área de almacenamiento y procesamiento de chatarra. Controla también la Empresa Siderúrgica del Perú, Siderperú, la mayor de ese país. Tuvo el control accionario de la *joint venture* Pacific

Coast Steel, cuya rama de trabajo es la provisión de acero cortado y Doblado en Estados Unidos. Sidenor controlará GSB Acero en España, productora de aceros especiales.

En 2007 se firmó contrato para adquirir al 100% las acciones de Grupo Feld, que era el controlador de Siderúrgica Tultitlan, en México. E inició actividades en República Dominicana al realizar una alianza estratégica con Industrias Nacionales C. por A. (Inca).

También adquiere los activos de Valley Placers Inc. a través de su *joint venture* Pacific Coast Steel. Hizo lo mismo con el 100% del capital social de Siderúrgica Zuliana C.A., que es la tercera productora en magnitud, de acero en Venezuela. Formó una *joint venture* con Grupo Kalyani que se denominó Kalyani Gerdau, e implicó la unidad SJK Plant Limited, en Tadipatri, India. Adquiere la Siderúrgica Chaparral Steel, productora de acero estructural y barras de acero en América del Norte.

Durante el año 2008, Gerdau adquirió el 30% de acciones de la Corporación Centroamericana del Acero, (con sede en Guatemala), con lo que hizo su entrada en esta área geográfica. También adquirió acciones en la colombiana Cleary Holdings, con el 50,9%. Esta empresa es productora de coque metalúrgico y cuenta con reservas de carbón de coque. Y finalmente, controló las operaciones de Macsteel en Estados Unidos.

En 2009 inició actividades de Mina Várzea do Lopes en Brasil, país en que también ingresó al sector de aceros planos. Anuncia que realizaría inversiones en la India.

En el año 2010, adquiere Tamco, productora de barras de refuerzo en Estados Unidos. Asimismo, obtuvo el 100% de Gerdau Ameristeel, al adquirir aproximadamente 34% de participaciones minoritarias; esa empresa ya no cotizó en la Bolsa de Valores de Nueva York, ni de Toronto. Completó la compra accionaria que inició en 2008 en Cleary Holdings teniendo así el 100% del capital social de la empresa.

En 2011 anunció que realizaría inversiones en pos de aumentar su capacidad en aceros especiales tanto en Brasil como en Estados Unidos.

Finalizaremos la revisión histórica con 2012, cuando Gerdau anuncia que realizaría nuevas inversiones en el sector de minería en busca de aumentar su capacidad. E inició la producción de aceros especiales en la India, buscando cubrir la demanda de esa región.

La empresa continúa bajo control familiar hoy día, y por su tipo de expansión es una global latina.

Al año 2012, presenta la siguiente distribución en el mundo: 60 unidades productoras de acero y laminados, 148 unidades de transformación, 4 unidades de mineral de hierro, 53 unidades de insumos y materias primas, 4 centrales generadoras de energía, 135 unidades comerciales (con mayor peso en Brasil, Chile y México) y 3 terminales portuarias privadas. Grupo Gerdau tuvo en 2012 ventas netas por 37, 982 millones de reales⁹⁹.

Este grupo utiliza para su expansión, principalmente las modalidades de inversión: *market seeker* y *strategic asset*.

3.4.4. Grupo Votorantim¹⁰⁰

Antonio Pereira se coloca como el mejor postor en la subasta del Banco Unilão. Entre las propiedades de ese Banco, estaba una fábrica de tejidos que se ubicaba en Votorantim. Este es el comienzo del Grupo, que en el principio tuvo el nombre de Sociedad Anónima Fábrica Votorantim. Esto sucede en el año 1918. En 1923 se coloca entre las mejores empresas del mercado de tejidos de São Paulo con casi 3, 400 empleados directos

En el año 1970 comenzó a exportar su producción de rayón. En 1980 comenzó explotación de níquel en Niquel Tocantins. Y la empresa Votocel Películas Flexibles

⁹⁹ En este caso tampoco tenemos una cifra para equiparlo con otra moneda.

¹⁰⁰ Para la elaboración de este apartado, nos apoyamos en Peres (1998), *Relatório Integrado Anual de Sustentabilidade Votorantim*, y la página web *Memória Votorantim*, particularmente en "Linha do Tempo"

comenzó a producir películas flexibles de polipropileno biorientado (que se usa en embalajes y en la industria alimenticia).

En 1991 buscando generar crédito para ella misma y eliminar dependencia del crédito externo, inauguró Banco Votorantim, banco que con el tiempo abrió sus puertas a personas externas del Grupo.

Durante 1997 Votorantim comienza un proceso de reestructuración. Metales toma el control estratégico de las decisiones en las áreas de aceros largos, níquel y zinc. Se creará Votorantim Minería y Metalurgia. Y se empezó a reestructurar creando el *holding* Votorantim Participaciones. En 1998 se creó el *holding* Votorantim Cementos.

Para el año 2000, se creó Votorantim Ventures. En 2001 toma un nuevo sistema para gestionarse, este será de Gobernanza Corporativa, que consiste en una colaboración entre el control accionista familiar con una base de ejecutivos, para la conducción de los negocios. Dicho año es importante también por el hecho de que comienza su internacionalización ya que adquiere Cementos St. Marys, en Canadá. Además, Industrias Votorantim pasa a ser Votorantim Participaciones, que controla todos los activos empresariales así como los principales negocios del Grupo.

Continuó la internacionalización del Grupo al adquirir Compañía Cementera Suwannee en Estados Unidos en 2002. En 2004 adquiere S&W Materials Inc., importante fábrica de concreto estadounidense. Por su parte Votorantim Novos Negócios obtuvo el control accionario de Proceda, tradicional subcontratadora de servicios de tecnología de información en el país.

En el año 2006, adquiere 52% de las acciones de Acerías Paz Del Río, la segunda siderúrgica más grande de Colombia. Intercambió a su vez, con la norteamericana International Paper una fábrica de celulosa y papel y un área forestal, por activos de una planta de celulosa en construcción en Minas Gerais.

En 2007 realizó adquisiciones: 27% de AcerBrag, la segunda mayor productora de acero en Argentina (adquirió el control de la misma al año siguiente), y de U.S. Zinc,

estadounidense que operaba en su país y en China. En 2008 se genera Votorantim Siderurgia, la unidad de negocios que reúne los activos de acero en Argentina, Colombia y Brasil. Votorantim Cimentos (VC), adquiere participación en dos empresas de cemento y concreto de Argentina y Uruguay. La CBA será parte de Votorantim Metais (VM), y éstas firmaron contrato con el gobierno de Trinidad y Tobago para producir aluminio en ese país desde 2012.

En 2010 VM obtuvo el control de Milpo, que destacaba como la tercera minera de zinc en Perú. Comenzó a participar en la cementera Cimpor, de Portugal. En 2012 se dará un proceso de intercambio de activos con la portuguesa Cimpor del área de cementos, con lo que VC se posicionó en seis países en los cuales –a excepción de China- no tenía presencia: China, España, India, Marruecos, Túnez y Turquía. Obtuvo el control de Artigas, cementera uruguaya al aumentar su participación de acciones.

La empresa no proporciona fecha, pero posee una filial llamada Votorantim Andina, que opera minas de cobre, plomo zinc en Chile y en Perú (La Tercera, 2012).

Votorantim hoy día, mantiene su presencia en los siguientes sectores:

- Cementos, con Votorantim Cimentos (VC). Sus productos son cemento, concreto, agregados (tales como piedra triturada y arena) y productos complementarios (cal hidratada, cal de pintura, mortero, cemento blanco, cal agrícola, bloques).
- En el de jugo de naranja posee Citrosuco, con productos naturales y concentrados.
- Energía, con Votorantim Energía (VE). Su participación en este rubro es para la autogeneración de energía.
- En el de producción de celulosa con Fibria.
- En metales con Votorantim Metais (VM). Sus productos son: aluminio, ácido sulfúrico, cadmio, carbón metalúrgico, cobalto, cobre, concentrados minerales,

níquel, óxido de zinc, piedra caliza en polvo, plata, sulfato de sodio anhidro y de cobre, zinc, a través de la minería.

- Aceros largos, con Votorantim Siderurgia (VS).

Los sectores que mostramos no son los únicos en los que la empresa ha incursionado a través del tiempo, pues su diversificación incluyó en el pasado diversas áreas en las que ha dejado de participar.

Las ventas netas de 2012 para Votorantim, ascienden a 20, 674 millones de reales. Con sede y operaciones en Brasil, y manteniendo el control familiar, la empresa opera otros 23 países:

- Con unidades de fabricación en Estados Unidos, Canadá, Argentina, Uruguay, Chile, Colombia, Perú, Bolivia, Paraguay, China y Portugal
- Y con unidades comerciales y de logística: Suiza, Inglaterra, Bélgica, España, Austria, Hungría, Italia, Alemania, Australia, México, Bahamas y Malasia (Votorantim, 2011)

Los tipos de inversión que realiza el grupo, son: *market seeker* y *strategic asset*. Y lo que se evidencia en el párrafo anterior, es que ésta es una global latina.

3.4.5. Natura¹⁰¹

Es fundada en 1969 por Luiz Seabra y Jean Pierre Berjeaout, quienes la nombran Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaout Ltda., y que cambió de nombre meses después al nombrarse Natura, dada la elaboración de los productos, al contener éstos principios activos vegetales. El primer local abrió en 1970 y en su fábrica contaban al principio con menos de diez trabajadores.

En 1974 asimilan el modelo de ventas de la empresa Avon, basado en el uso de trabajadores mayoritariamente de sexo femenino para venta personal, que la empresa denomina como consultoras. En el año 1976 se pone a disposición el primer catálogo de

¹⁰¹ La información obtenida en este apartado principalmente se obtuvo de la página web de la empresa Natura, y nos apoyamos también en Casanova et al. (2009).

ventas, que sería una práctica herramienta, y la base para la adquisición de sus productos.

Para el año 1989, en la página web se escribe “*Nuestro símbolo se convirtió en una roseta que representa la unión de las empresas que formaron el Sistema Natura: Natura, Meridiana, Yga, Pró-Estética y L’Arc en Ciel*”, con lo cual sabemos, por Tanure (2001) que la empresa se volvió el Sistema Natura y se diversificó en pequeñas empresas de industrias y distribuidoras. No obstante, según Casanova et al. (2009), por la apertura de la economía brasileña, tenderá a centralizarse en operaciones de productos ecológicos. Este proceso fue más complejo ya que

La estrategia de racionalización involucra consolidar oficinas distintas en una sola oficina central, la compra a los socios que no estaban de acuerdo con el nuevo enfoque estratégico, y reclutar a los mejores talentos ejecutivo de P & G, Unilever y Johnson & Johnson para llevar a la compañía al siguiente nivel¹⁰² (Casanova et al., 2009:179).

En 1983 entró en Chile, donde de principio no tendrá gran éxito, dadas las diferentes condiciones económico sociales que no alentaban de la misma manera la entrada del negocio.

En 1994 incursionó en Argentina, pero fracasó también en un primer momento. Será hasta la crisis de 2001 que se vuelve marca socorrida ya que no aumentará sus precios como el resto de las empresas del sector.

Durante 2000, la empresa comenzó a manejar la nueva línea Ekos, por medio de lo cual, realiza labores de investigación y uso de la biodiversidad brasileña, para reafirmarse como empresa sustentable en nuevos productos. En 2005 realizará su entrada a México y Francia. Y en 2012 es seleccionada como la segunda empresa más sustentable del mundo (de todos los sectores) por segundo año consecutivo, este título se lo otorgó Corporate Knights, de Canadá.

¹⁰² “The rationalization strategy involved consolidating disparate offices into a single head office, buying out partners who did not agree with the new strategic focus, and recruiting top executive talent from P&G, Unilever and Johnson & Johnson to take the company to the next level”

Cabe señalar que uno de los puntos en que radica la sustentabilidad de Natura, es el aprovechamiento de la biodiversidad a través de proveerse de las comunidades locales que aprovechan los insumos que proporciona la naturaleza.

Los países en que Natura tiene presencia son primordialmente de la región. En América Latina, son siete: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y en Europa, solo uno, Francia.

Para este último año, 2012, y como su última gran acción en el mismo, Natura adquiere 65% de la australiana Emeis Holdings –poseedora de la marca Aesop- al precio de 148 millones de reales aproximadamente, transacción a pagar con capital propio y a liquidar en abril de 2013. La empresa de la que adquirió esa participación opera en el mercado de cosméticos y productos de belleza de alta gama. Está presente en 11 países y posee aproximadamente sesenta tiendas con una cuarta parte de ellas en Europa (Ahssen, 2013, AméricaEconomía, 2013).

Esto será decisivo para la conversión y el paso de Natura, de ser una empresa multilatina, a una global latina por su acceso a nuevos mercados a lo largo del mundo. Salvo dos, ninguna fuente nos proporcionó datos sobre la ubicación de las tiendas o filiales de Aesop, así que solo señalamos los datos del párrafo anterior, pues éstos nos dan una idea de la expansión venidera para Natura en lo que respecta a su integración horizontal.

Y las ventas netas que alcanzó en 2012 fueron de 3, 239 millones de dólares (América Economía, 2013a).

El tipo de expansión de esta empresa se basa en inversiones: *market seekers*, *efficiency seeker* y, con esa última acción, *strategic asset*.

3.4.6. Odebrecht¹⁰³

Los antecedentes de esta empresa se remontan a alrededor de 1923, cuando Emilio Odebrecht (padre de Norberto Odebrecht) crea dos compañías en el ramo de la construcción civil. Estas eran las constructoras Isaac Godim e Odebrecht Ltda, y posteriormente creó Emilio Odebrecht & Cia. En 1941 deja a su hijo a cargo de sus negocios.

Bajo su mando se realizaron diferentes obras en el interior del Brasil, incluso trabajó para construir un campamento para un oleoducto para Petrobras en 1953.

La empresa que manejaba Norberto pasó a convertirse en sociedad anónima bajo al denominación Construtora Norberto Odebrecht S.A. (CNO).

Para 1961 se expandió al nordeste de Brasil con su filial en Recife. Cuatro años después, en 1965 es creada Fundación Odebrecht. En 1969 comienza a realizar proyectos en el sudeste de Brasil, ejemplo de ello son la construcción de la casa matriz de Petrobras y del Aeropuerto Internacional de Galeão.

Sería unos años después que su presencia sería acrecentaría en Brasil ya que, en 1973 realiza obras en la mayoría de los estados. En el año 1979 comenzó la diversificación de la empresa, ya que se creó Odebrecht Perfurações Ltda. que se ocuparía de la perforación de pozos petroleros. También se adquiere la tercera parte del capital de la Companhia Petroquímica Camaçari, con lo que comenzó a participar en el sector petroquímico.

Y en lo que respecta a la internacionalización, en el mismo 1979 se realizó la primera firma de contratos con la Hidroeléctrica Charcani V en Perú, y se relizaron obras para la Hidroeléctrica Colbún Machicura de y en Chile.

Al incorporar al negocio la Companhia Brasileira de Projetos e Obras (CBPO) en 1980, se comenzó la participación en el sector hidroeléctrico. En 1981 se creó el holding

¹⁰³ Para este apartado, utilizaremos la información que ofrece la página web de Odebrecht en diferentes secciones.

Odebrecht S.A., que se encarga de guiar la orientación estratégica de los diferentes negocios.

Para 1984 comenzará a trabajar en Angola al construir una central hidroeléctrica. En 1986 realizó su primera obra en Argentina, que fue la hidroeléctrica Pichi-Picún-Leufú (PPL). Realizó más inversiones en el sector petroquímico. Incorpora también al negocio la empresa Tenenge, dedicada al área de montaje industrial.

En el año 1987 comenzó un proyecto de Irrigación en Ecuador.

Odebrecht realizó la adquisición de la empresa portuguesa Bento Pedroso Construções, con lo que hizo su aparición en ese país en 1988; año en el que su fundación erigirá como su objetivo la educación de los jóvenes.

Durante el año 1991 se convierte en la primera empresa brasileña que realizó una obra de carácter público en Estados Unidos. Ese año adquirió SLP Engineering, empresa de Inglaterra que se dedica a la construcción de plataformas petroleras.

En 1992 efectuó diversas cuestiones que fortalecen su internacionalización: construyó una presa en México, un centro comercial en Venezuela (países en los que no tenía participación previa), y ganó una licitación para la construcción de la ferrovía La Loma-Santa Marta, en Colombia. Además, se asocia con el Grupo Ipiranga para obtener el control accionario de Copesul, en Brasil.

El año 1993 dos proyectos internacionales son llevados a cabo. Por un lado, y nuevamente para Petrobras, construyó la primera plataforma semisumergible P-18 en Singapur. Y en Argentina obtuvo su primer contrato de régimen de concesión fuera de Brasil; este fue el acceso oeste a Buenos Aires. Y en el ámbito nacional durante la etapa privatizadora, adquiere los activos de PPH y Poliolefinas, con las cuales, en 1995 creó la OPP Química. De la misma manera, obtuvo el control de las acciones de CPC y Salgema en 1994, con lo cual formó Trikem en 1996.

En 2001 no sólo adquiere el control accionario de Copene (que era una central de materias primas), también fue reconocida por la revista Engineering News Records

como la compañía número uno del mundo en el ramo de la construcción internacional de plantas hidroeléctricas.

Se crea en 2002 Braskem, la filial que reúne los activos del sector petroquímico de Odebrecht. Un año después, comenzó actividades en Emiratos árabes Unidos.

En 2004 nuevamente es reconocida, esta vez por la revista Global Finance por ser la mejor empresa de ingeniería de América Latina. Dos años después en 2006 retoma sus inversiones en perforación offshore al crear Odebrecht Crudo y Gas.

Se creó en 2007 ETH Bioenergía, la rama agroindustrial de la empresa, con el fin de integrar verticalmente una empresa en el sector que se encargara de la producción y molienda de caña pasando por la elaboración, hasta la venta de los productos finales. Odebrecht adquirió los activos petroquímicos del Grupo Ipiranga. Además comenzó actividades en Mozambique.

En 2008 comenzó a funcionar su rama ambiental, Foz do Brasil, cuyos objetivos son la promoción de la salud pública y la preservación del medio ambiente.

Es creada en 2010 Odebrecht TransPort, con lo cual se hacen más intensas las inversiones en transporte y logística en Brasil. La filial Braskem se convirtió en la mayor productora de resinas termoplásticas en América al incorporar Quattor y Sunoco Chemicals.

Durante el año 2011 Braskem también adquirió los activos de Dow Chemical, que consistían en cuatro plantas industriales: dos en Alemania y dos en Estados Unidos. Además fue creada Odebrecht Defensa y Tecnología, que funge como un apoyo para el desarrollo de la industria brasileña que está orientada en la defensa.

Y finalmente, en 2012 fue creada Odebrecht Properties, con la finalidad de que fuera operadora de los activos inmobiliarios.

La empresa continúa bajo control familiar ya que en la Presidencia se encuentra Marcelo Odebrecht, nieto de Norberto Odebrecht, y en la Presidencia del Consejo de Administración se encuentra Emílio, hijo de Norberto.

Los “Negocios”, como denomina Odebrecht a las diferentes áreas en que realiza actividades, así como una breve descripción de su función se enlistan a continuación:

- Odebrecht Ingeniería Industrial: Elabora proyectos para industrias en diversos sectores tanto en Brasil como en el extranjero.
- O. Infraestructura Brasil: Desarrolla actividades de energía, desarrollo urbano, logística, etcétera.
- O. Infraestructura África, Emiratos Árabes Y Portugal: Realiza servicios de saneamiento, energía, ingeniería entre otros.
- O. Infraestructura América Latina: Desarrollo proyectos de construcción e ingeniería.
- O. Estados Unidos: Donde sus servicios son también de construcción e ingeniería con orientación en sector público.
- O. Realizaciones Inmobiliarias: Con esta rama realiza proyectos empresariales, residenciales, comerciales, entre otros.
- O. Ambiental: Ya comentamos anteriormente su orientación.
- O. Latinvest: Realiza inversiones en infraestructura y logística con enfoque en movilidad urbana en Latinoamérica.
- O. Crudo y Gas: Por un lado se dirige a inversiones y por el otro a operaciones.
- O. Properties: Invierte para operar activos públicos y privados, moviliza capital y se dedica también a la creación de proyectos.
- O. Transport: Se encarga del desarrollo y operación de servicios de carreteras y movilidad urbana, entre otras funciones.
- O. Agroindustrial: Se encarga de la producción vertical produciendo y comercializando azúcar y etanol, así como energía eléctrica que se obtiene de biomasa. Sus dimensiones incluyen a Brasil y países exteriores.

- Braskem: Produce resinas termoplásticas en Alemania, Brasil y Estados Unidos.
- Enseada Indústria Naval: Sus funciones van de la exploración de petróleo en mar abierto, a la reforma y construcción de astilleros en Brasil.
- O. Defensa y Tecnología, de la cual hablamos anteriormente.

Sus empresas auxiliares son:

- O. Comercializadora de Energía: Da soporte en la compra y venta de energía eléctrica en Brasil
- O. Servicios de Exportación: Exporta bienes y servicios, y auxilia en la exportación e importación de los diferentes negocios.
- O. Corredora de Seguros: Promueve la seguridad empresarial general y asegura el patrimonio de Odebrecht
- O. Seguro Social: Que es parecido a la formación de un fondo para el retiro basado en la formación de un patrimonio.
- O. Ingeniería de proyectos: Ofrece soluciones a las diferentes etapas de los emprendimientos.

Finalmente, cuenta con un área que ha denominado fondos de inversiones, la cual se divide en:

- O. Africa Fund: Administra inversiones en sectores de venta al menudeo, energía y minería.
- Fondo Odebrecht Brasil: Que se encarga de la administración de activos de energía eléctrica, y tiene inversiones en proyectos de construcción e ingeniería en ese país.
- O. Latin Finance: Cuya función es administrar los segmentos de energía e irrigación en los negocios de infraestructura de la región.

En el continente americano, Odebrecht tiene presencia en: Argentina, Brasil, Colombia, Cuba, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela.

En África: Angola, Ghana, Guinea Ecuatorial, Libia y Mozambique.

En Medio Oriente, se encuentra en Emiratos Árabes Unidos

Y finalmente, en Europa, en Alemania, Austria, Portugal y Reino Unido.

La presencia en todos estos países es lo que evidencia a Odebrecht como una global latina.

Sus ventas netas para el año 2012 fueron de 64, 431 millones de reales, lo que expresado en dólares son 41, 317 millones de dólares.

Para esta empresa, he de señalar algunos aspectos conflictivos (solamente dos), que han surgido como consecuencia de obras de Odebrecht.

Por un lado, su sector responsable de infraestructura llevó a cabo la edificación de diferentes estadios en Brasil en 2013, los que no habían sido elaborados de la mejor manera, ya que, mientras uno de ellos tenía puntos ciegos, otro no tenían la capacidad para resistir los embates provocados por las lluvias y uno más mostró impuntualidad en la entrega del recinto por trabajos de remodelación¹⁰⁴.

Y por el otro, un problema que surgió en Ecuador, fue que se descubrieron una serie de irregularidades en obras realizadas por la constructora, desde pagos mayores a los acordados en un principio, por parte del gobierno, como fallas técnicas en una central hidroeléctrica y decisiones cuestionables en planificación. Ello llevó a que, en 2008, Odebrecht fuera expulsada de ese país y terminaron sus contratos vigentes. Esto se solucionó en 2010, cuando, por medio de un Convenio, se *“dan por sanadas sus disputas con respecto a la construcción de la central”* (AméricaEconomía, 2010), en

¹⁰⁴ El artículo "Odebrecht, la cuestionada constructora responsable del accidente del Arena Sao Paulo", por Renato Adiazola, ofrece información más completa al respecto de lo que se comenta en este párrafo. La referencia completa está en la bibliografía.

donde ambas partes plantearon objetivos y cedieron –en el caso del gobierno ecuatoriano- con el fin de avanzar en las obras¹⁰⁵.

3.4.7. Petrobras¹⁰⁶

La empresa Petróleo Brasileiro S.A surgió como empresa estatal en 1953 con la idea nacionalista del gobierno de Getulio Vargas de la posesión por parte del Estado del monopolio petrolero. Sus funciones eran “*de investigación, exploración, producción, refino y transporte del petróleo y sus derivados*” (CNE, 2007:1). Así, la empresa tendría el pleno manejo del sector en el país.

A la naciente empresa se le transfirieron los activos del Consejo Nacional del Petróleo en 1954 que constan de dos refinerías, con las cuales inició su funcionamiento la petrolera, con una producción de 2, 663 barriles diarios.

Para el año 1963, el Estado monopoliza también la importación y exportación del petróleo y de sus derivados. En 1971, se creó la filial Petrobras Internacional S.A. (Braspetro), que se encargó de las operaciones exteriores de la empresa, y que comenzó ese mismo año en Colombia (que dejó de lado durante catorce años, cuando lo retomó con la compra de los activos de Lasmó (UK) y Exxon (EU)). En 1975 se actuó para disminuir la dependencia al petróleo importado, así, se creó el Programa Nacional del Alcohol (Pro-Álcool) para incrementar el uso de biocombustibles que, en ese sentido, sería exitoso. Para 1976 se firmó con British Petroleum el primer contrato de riesgo para exploración de petróleo. Un año después, Braspetro inició a actuar con un contrato de servicio en el descubrimiento de un campo gigante en Majnoon, Irak.

En 1984 Brasil ocupó el tercer lugar como productor de petróleo en la región, sólo detrás de México y Venezuela con 500, 000 barriles diarios. Posteriormente a 1987, y viéndose la empresa afectada por la etapa reformista de apertura comercial, se

¹⁰⁵ Para ahondar un poco más en el conflicto, se puede consultar “Odebrecht: un fraude de 800 millones de dólares” de Voltaire net. La referencia completa se encuentra en la bibliografía

¹⁰⁶ La información contenida en este apartado respecto a historia, se obtuvo de las secciones “Nuestra Historia” y “Presencia Global” de la página web de Petrobras, y de la “Cronología del Sector petrolero brasileño”, de CNE.

extinguieron las filiales Interbras y Petromisa. También, con el Plan Real, se avanzó hacia la extinción del monopolio del gobierno en el sector, ya que se autorizó contratar empresas públicas o privadas tanto nacionales como extranjeras, para que puedan realizar tareas de *upstream*¹⁰⁷ y *downstream*¹⁰⁸, tanto en gas como en petróleo.

El 6 de agosto de 1997 concluye el monopolio de explotación petrolera que poseía Petrobras, ya que Fernando Henrique Cardoso promulgó una ley que señala que se abre la oportunidad para que empresas tanto nacionales como extranjeras, puedan explotar recursos petroquímicos. Y el 9 de noviembre se publicó la Enmienda Constitucional No. 9, con la cual queda finalizada la ruptura de dicho monopolio. Ese mismo año, se creó Petrobras International Finance Company (PIFCo), cuyo fin era facilitar la importación de petróleo y los derivados de éste. En 1999 a través de Braspetro, adquirió dos refinerías en Bolivia. En el año 2000, el gobierno redujo su participación en Petrobras, de 84% al 55.7%.

También, establece una entidad nueva, International Business Area (IBA), con el objeto de que sea la entidad responsable de las operaciones y activos fuera de Brasil. Se encargaría tanto de la fase primaria de su integración vertical, tanto exploración y producción, como de operaciones como refinación, transporte, etc.

Para 2001, se establece la Contribución de Intervención en el Dominio Económico (CIDE), que consiste básicamente en un arancel que deben pagar tanto los productores como los importadores, para poder comercializar en el mercado interno petróleo, gas natural y los derivados de ambos, así como alcohol etílico combustible. Y Petrobras descubrió petróleo en aguas profundas, en la parte norteamericana del Golfo de México, así como dos campos gigantes en cuenca de Campos.

Se modifica la Ley del Petróleo, de manera que el Estado ya no regule el precio de éste ni de sus derivados, y tampoco de casi todo tipo de gas natural. Esto aumentó la

¹⁰⁷ Sector responsable de exploración y producción.

¹⁰⁸ Sector de transformación.

competencia y evidentemente ocasionó un reajuste de precios de mercado de dichos productos.

En 2004 adquirió activos en Irán, donde además asentó su unidad Petrobras Middle East. En 2005 se firmó con China National Petroleum Corporation un acuerdo para realizar proyectos conjuntos en ambos países en exploración, extracción, refinación y oleoductos. Ese año en Pakistán se convirtió en socio de Oil and Gas Development Company Limited con un porcentaje del 50%.

La historia de crecimiento de esta empresa, así como su desarrollo de productos alternos al petróleo como combustibles es lo que llevó a Brasil a declarar su autosuficiencia en petróleo y gas en 2006. Y quizá lo que generó su ingreso al grupo de empresas del Índice Dow Jones Mundial de Sostenibilidad (DJSI). Dicho año firma con ONGC de la India, un acuerdo para trabajar en aguas ultraprofundas y producción. Y también comenzó a operar en Turquía dos concesiones para exploración.

Respecto a la internacionalización de la empresa, ella tiene presencia en cuatro continentes –la excepción es Oceanía-. Revisaremos en qué países está presente, así como en qué consiste su presencia en cada uno.

En América, la presencia es en:

- Argentina desde 1993, sus actividades se orientan a los rubros de exploración y producción de gas y petróleo, y ha ido expandiéndose al adquirir compañías e intercambiar activos (con lo que se obtuvo una red de 700 estaciones de servicio para comercializar combustibles y una planta compleja que permite distribución, almacenamiento, que implicó lubricantes, asfaltos y una refinería).
- Bolivia desde 1995, con exploración, producción y transportación de gas natural.
- Chile desde 2009 con estaciones de servicio (más de 200), y realiza la introducción de biocombustibles.
- Colombia, como el primer país en que se internacionalizó en 1972, y que dejó en cierta medida en segundo plano –como ya mencionábamos- hasta 1986. Las

actividades que se realizan son de exploración en el mar, producción y distribución a través de estaciones de servicio.

- Estados Unidos, país al que entra desde 1987, al adquirir participación en ocho bloques en el Golfo de México, y en el que realiza actividades de exploración y producción. Este tipo de operaciones ha ido aumentando en ese país. Además, han desarrollado actividades comerciales con petróleo y otros productos, y participa desde 2008 en refinación al haber adquirido una Refinería en Texas. Por último, en 2012 comenzó la producción en aguas profundas en el campo Cascade.
- México, donde desde 2003 funge como operador de contratos en exploración y producción de gas natural, que incluye construcción y mantenimiento de su infraestructura. Y se posee un convenio de colaboración tecnológica y científica con Pemex.
- Paraguay. Las operaciones en este país consisten en tres sectores: Petrobras Operaciones y Logística, que es para distribución en estaciones de servicio, Petrobras Gas, que se dedica a comercializar Gas Licuado de Petróleo (GLP), que cuenta con 18 estaciones de Autogas, cientos de puntos de venta y vendedores mayoristas; y finalmente, Petrobras Aviation, que provee de combustibles a 6 aeropuertos de ese país.
- Perú desde 1996. Participan en bloques de exploración y de producción (4 y 1 respectivamente).
- Uruguay, donde desde 2004 distribuye gas y maneja gasoductos. Cuenta también con operaciones de distribución y comercialización de combustibles en todo el país, instalaciones de comercialización de combustible del sector aviación, lubricantes, productos marítimos y fertilizantes. Importante es mencionar que en 2010 se iniciaron labores de exploración y producción.

En el continente africano, su expansión es de la siguiente forma:

- Angola, donde tiene presencia desde 2006. El tipo de actividad que realiza en este país desde ese año son exploración y producción en cuatro bloques del país.

- En Libia hay presencia de la empresa desde la década de 1970, con actividades *onshore* (mar adentro). Actualmente la presencia que se tiene es exploración en el mar desde 2005 (la empresa en su página web no deja claro si es el mismo tipo de actividad en el primero y segundo caso), al ganar licitaciones y con la adquisición de derechos de explotación de crudo y gas.

En Asia, su presencia es en los siguientes países:

- China, en el cual entra Petrobras desde 2004, al realizar un acuerdo de cooperación con la estatal Sinopec, lo que llevaría a inaugurar la primera oficina en ese país, la cual vela por la dinámica de ventas de petróleo a China, y se encarga de volver operativos los acuerdos que se realizan con las estatales de ese país. En el año siguiente, 2005, buscaría realizar un trabajo conjunto entre la Corporación Nacional de Petróleo de China (CNPC) y Petrobras en muy diversas áreas: refinación, conductos, exploración, producción de recursos petroleros (sea por mar o por tierra) en cualquier región del mundo.
- Japón, presente desde 2000, al abrir su primera oficina en Tokio. En 2005 se crea una *joint venture* entre Petrobras y Nippon Alcohol Hambai denominada Brazil Japan Ethanol (BJE), con ella se buscaba abrir cada vez más el mercado de Japón para la comercialización de etanol brasileño. En 2008 en Okinawa, se adquiere participación en Nansei Sekiyu Kabushiki Kaisha (NSS) (hoy día poseen el 100% de la empresa), para refinación.
- Singapur, La oficina en este país, se encarga de todo lo referente a los movimientos y actividades comerciales de la empresa en Asia (con excepción de China). Otras de sus funciones principales son exportación de petróleo y aceite combustible. Se importa diesel oil y aceite combustible para buques y se abastece de bunker de bajo contenido de azufre.
- Turquía, desde 2006. Se realizan actividades de exploración en aguas profundas en conjunto con la estatal petrolera Turkiye Petrolleri Anonim Ortakligi (TPAO) y Exxon Mobil.

Finalmente, en el continente europeo, se encuentra presente con actividades en los siguientes países:

- En Holanda, posee sociedades tenedoras, las cuales controlan diferentes actividades fuera de Brasil.
- Se poseen operaciones en Portugal, donde tiene participación en los bloques de aguas profundas que explora. En 2007 se estipula la formación de una *joint venture* en el sector de biocombustibles.
- Reino Unido, donde desde 2010 inaugura su primer Oficina de Asuntos de Exploración y Producción en Europa, que, entre sus funciones destaca la realización de operaciones comerciales y el soporte en el gran centro financiero que simboliza Londres.

Además de sus diferentes servicios, Petrobras maneja las ya mencionadas tiendas de conveniencia, denominados Spacio 1, que son puntos de venta quizá similares a las tiendas OXXO de FEMSA en México. Poseen más de cien tiendas, algunas de ellas localizadas en Argentina, Chile y Paraguay.

Es su gran y demostrada experiencia lo que ha invitado no sólo a las empresas a realizar acuerdos con Petrobras, sino a gobiernos nacionales que, basándose en su desempeño, les ha generado la confianza para poner el destino de sus energéticos en esta global latina.

21,180 millones de reales fueron sus ventas netas para 2012¹⁰⁹ y, para el año anterior, 2011, se colocó en el ranking *Fortune 500 2012* en el sitio número 23, nueve posiciones más arriba que el año anterior.

Los tipos de inversión adoptado por esta empresa es *natural resource seeker* y *market seeker*. Y es evidente que su internacionalización la convierte en una empresa global latina.

¹⁰⁹ Lo que traducido a dólares equivale a 10, 633 millones. (América Economía, 2013b)

La historia empresarial de Brasil se ve directamente favorecida por las medidas económicas en un primer momento, tales como las que implicó la ISI, que generaron una tendencia al fortalecimiento de las mismas desde un nivel nacional. Posteriormente, se observa en algunos de los casos analizados, que con el Plan Real y la etapa privatizadora, empresas de gran peso retomaron ó reforzaron un camino de éxito, en el que hoy día aún se conducen, como es el caso de Vale, compañía de diversas actividades y con gran cantidad de subsidiarias. Y de algunas en un rango quizá menor en lo que respecta a su magnitud, pero con relevancia, como la aeronáutica Embraer. Las empresas y grupos que fueron privados desde el principio y que analicé, dan signos de crecimiento a lo largo del tiempo de una forma no sólo nacional, sino evidentemente –y que es lo que se convoca en esta tesis- en un plano internacional en diversos momentos, muchas veces fortaleciendo su presencia en los países en que instala sus subsidiarias, al instalar más fábricas, puntos de explotación mineral u oficinas, y en otras ocasiones manteniendo una presencia menos intensa en algunos países sin que ello influya y determine la intención y acción de movilizar capital a otras naciones, aún teniendo una sola oficina comercial en algunos países, o solamente una fábrica en otro por ejemplo. Esto es lo mismo que sucede en el caso de México.

CAPÍTULO 4. PERSPECTIVAS SOBRE BRASIL Y MÉXICO

A lo largo de los dos capítulos anteriores se pudieron observar las características históricas de Brasil y México, con aproximaciones al ámbito económico, impulsado por una búsqueda de centrarme en cómo dicho contexto determina lo empresarial. En este capítulo se busca realizar un acercamiento desde el ámbito histórico y también al desarrollo de las empresas de ambos países, acercándonos desde una perspectiva comparativa en lo que respecta principalmente al grado de internacionalización y al tamaño de algunas de las empresas de casa país.

En el aspecto histórico, podemos observar que ambos países, Brasil y México, tienen similitudes, que comparten ocasionalmente en aspectos como la ISI, que pueden ser procesos compartidos con la región latinoamericana, y que fueron fundamentales para el crecimiento y el fortalecimiento económico de dichos países.

Las multinacionales latinoamericanas se insertan en un panorama de apertura económica neoliberal, característica de las reformas estructurales neoliberales que se aplicaron en países latinoamericanos en búsqueda de solucionar problemas internos y problemas con el exterior. Se fortalecieron en un sentido defensivo y lograron encumbrar sus esfuerzos convirtiéndose en importantes grupos y empresas a diferentes niveles, que se han fortalecido con el paso del tiempo en buena parte de los casos.

Los dos casos analizados, Brasil y México, forman parte de Acuerdos Internacionales, e Intrarregionales. Cada país obtiene diferentes resultados de los mismos, sean benéficos o incluso perjudiciales en alguna medida. Así, por un lado encontramos que Brasil forma parte del Mercosur, al que se dirige buena parte de su producción, y que ha fungido como un tratado “entre iguales” tanto por sus condiciones, como por su desempeño, y que es posible que haya servido de base para que las empresas se internacionalizaran en la región. No obstante, se presenta el caso de México y su principal tratado, el TLCAN, que, como podemos apreciar, se da principalmente entre tres países, de los cuales, dos (refiriéndonos por el momento solamente a Estados Unidos y México) poseen condiciones económicas y de desarrollo muy diferentes, al

igual que los beneficios que ambos obtienen del mismo, que son desiguales, y en la relación, México es el que se ve más perjudicado.

Una de las diferencias en el desarrollo histórico de estos dos países, radica en que, en el caso de la crisis norteamericana de 2007, que afecta en México desde 2008, éste fue fuertemente afectado dada la cercanía de nuestra economía con aquella otra, mientras Brasil se encuentra más involucrado en intercambio regional (por ejemplo con el Mercosur), por lo que su relación con Estados Unidos (que es existente) no le afectó en demasía comparado con el caso de nuestro país.

Muchas de las empresas analizadas tuvieron una orientación en dos áreas: la primera, a transformar materias primas para producir bienes de consumo como alimentos, tabaco, refrescos y cerveza (FEMSA, Grupo Bimbo, GRUMA, entre otras), y también bienes intermedios de gran consumo, tales como acero, cemento, químicos, petroquímicos y vidrio (por mencionar algunas: CEMEX, Votorantim y Gerdau), exceptuando a Embraer por ser una empresa de innovación tecnológica. Y esta concentración en las áreas mencionadas, sucede por parte de empresas de ambos países, lo que nos da pie para comprender que tanto Brasil como México se enfocaron en productos básicos con poca atención en tecnología, salvo aquella que beneficiara sus procesos de elaboración del tipo de productos mencionados. Esta es una similitud con el resto de los países latinoamericanos, no obstante es destacada en estos dos casos porque, al ser recalado su crecimiento económico y empresarial cabe señalar la forma en que lo hacen, no comparable con Estados Unidos, Europa o Asia. Esto nos invita a reflexionar en si ésta es la forma “correcta” de integrarse en general como país “desarrollado” dentro de la clasificación “en vías de desarrollo”, y en si se debería buscar que esta integración suceda a través de una transformación en la producción, adaptándose al mundo en que la creación a través de la innovación tecnológica es central en la cotidianeidad y una de las áreas con mayor peso en la actualidad; y que puede poner en la mira un cierto determinismo quizá histórico en donde nuestros países se mantengan posicionados como proveedores de materias primas y productos básicos, bienes de consumo e intermedios.

En el análisis, nos encontramos con empresas que coinciden en las áreas en que se desenvuelven. Es el caso de Grupo México y Vale, ambas tienen vinculación a la misma área, la minería, pero desde dos procesos diferentes incluso contrarios. Por un lado, Grupo México, que desde sus inicios parte de capital privado, pero que al paso de los años fue aprovechando las desincorporaciones de empresas estatales para acrecentar su magnitud y diversificar sus áreas, y tenemos el caso de Vale, que, al contrario, parte de ser una empresa estatal, para participar en alianzas e inversiones crecientes una vez privatizada.

Así, mientras la diversificación de la empresa mexicana ha llevado a internacionalizarse en Estados Unidos (que la llevó a poseer una empresa en Perú), la segunda, a través de las alianzas que mencionábamos, además de sus plantas nuevas, la han llevado a posicionarse a nivel mundial, con participación en una mayor cantidad de países que en el caso de Grupo México. Esto nos permite ver que, los enfoques diferentes de ambas empresas y su forma de expansión, ha sido diferente en tanto la última se enfoca en acrecentar su presencia en los países en que ya se encuentra desde hace tiempo, mientras Vale prefiere acercarse a diferentes mercados y consolidar un diferente tipo de expansión. No obstante, y según CEPAL (2013), Vale comienza a cambiar este proceso pues empieza a vender algunos de sus negocios en el mundo, activos no centrales, pero –y como apuntábamos- Grupo México sigue invirtiendo en Perú, lo que nos habla de quizá un avance más consolidado en el caso del Grupo mexicano.

El Vale Columbia Center on Sustainable International Investment pone a disposición una serie de trabajos que hemos utilizado en la tesis, y que a su vez forman parte de un proyecto denominado *Emerging Market Global Players*, de donde utilizamos la información disponible correspondiente al caso de Brasil y México, y que retomaremos para estas conclusiones. Lamentablemente, el estudio por parte de Brasil se detiene en el año 2010 analizando el año 2009, con lo que se rompe el abordaje que hacemos hasta 2012 (año hasta el que sí disponemos de información en el caso de México), pero que ocuparemos pues nos será útil para reflexionar en torno al crecimiento empresarial de ambos países.

Nos centraremos en el anexo 1 de *Brazilian multinationals positive after the global crisis* (SOBEET y Vale, 2010:9-10), y en el mismo número de anexo en *Impact of global crisis on Mexican multinationals varies by industry, survey finds* (IIEc y Vale, 2010:13-14).

En dichos anexos se puede observar los activos externos y totales de las empresas, que en el caso brasileño son 30 analizadas y en el mexicano 20, además de indicar el número de empleados foráneos y totales, así como el total de ventas nuevamente tanto externas como totales y TNI¹¹⁰, que es Índice de Transnacionalización Empresarial; en el caso del estudio de México, se agregan el número de países en que se encuentran las filiales y el número de éstas en el extranjero.

Si realizamos un análisis a partir de los activos externos, podemos apreciar que, en 2009, las empresas con mayor cantidad de éstos fueron CEMEX y Vale, ya que el 88.8% de la primera, y el 34.6% evidencian la enorme diferencia de presencia en el exterior de ambas. Este dato guarda relación con las ventas externas de ambas, ya que éstas fueron, para CEMEX, de 11,954 mdd, y para Vale, de 8, 440 mdd. Si nos enfocamos en ventas totales, observamos que la mayor parte de las ventas de estas empresas son diferentes en ambos, pues en el caso de CEMEX, ésta se enfoca más en el extranjero, mientras lo que concierne a Vale, es una gran cantidad (tanto de activos como de ventas), orientada en su mayoría al interior de Brasil.

Pese al tamaño de las empresas, en las gráficas se observa que en TNI es variable, no obstante éstas se ordenan principalmente por el número de activos externos.

Invito al lector a consultar dichas gráficas, que se ofrecerán en el anexo para su análisis más profundo. En este momento nos enfocaremos más al índice TNI, ya que éste nos permite observar que la transnacionalización en ambos países es bastante diferenciada. Retomamos las dos empresas del párrafo anterior. Mientras CEMEX posee un 79% en TNI, el porcentaje de Vale es de 31.5%. Si hacemos un promedio de las cinco empresas

¹¹⁰ "Trasnationality Index". Es un cálculo cuyas variables son el promedio factores: activos extranjeros y activos totales, ventas al exterior de las ventas totales, y empleo en el extranjero y empleo total, expresado en porcentaje.

más internacionalizadas de cada uno de estos países con base en las empresas de mayores activos en el extranjero, obtendremos que, el TNI de dichas empresas en el caso de Brasil es de 32.86, mientras que México promedia 54.6%.

Los datos ofrecidos por estas tablas, como ya mencionábamos, nos permite ver que, pese a los grandes números que ofrecen algunas empresas brasileñas como Petrobras o Vale, su internacionalización no es tan intensa, o no es de gran peso por sus cifras al exterior, y no obstante su presencia en una gran cantidad de países. Y a la vez observamos que empresas mexicanas como CEMEX, América Móvil, movilizan la mayor parte de sus activos y ventas fuera de su país de origen.

Algunas de las empresas y grupos analizados en este estudio, se caracterizan por cumplir con sectores definidos como de Responsabilidad Social, como Petrobras, Bimbo, Natura, que realizan actividades para fomentar el desarrollo en áreas como la educativa y la ambiental por ejemplo. Ello no significa que sus actividades productivas no conlleven a otro tipo de problemáticas en algunas otras cuestiones, y retomo aquí como ejemplo, a las ambientales (el caso de la minería a cielo abierto de algunas empresas tanto brasileñas como mexicanas que tocamos).

CONCLUSIONES.

A lo largo de los capítulos, pudimos observar que la internacionalización de las empresas latinoamericanas es un fenómeno que, pese a ser relativamente reciente, ha tenido gran fuerza e impacto, no sólo en la región sino a nivel global, ya que empresas mexicanas y brasileñas ocupan importantes peldaños en poderío. Es el caso de empresas como CEMEX, Embraer, Grupo Bimbo, Petrobras, Vale, sin desdeñar otras tantas que destacan por la cantidad de países en los que han llegado a instalarse, con gran peso, presencia, fuerza y poderío en su paso histórico.

El análisis es realizado en buena medida desde la IED, ya que algunas de las fuentes con las que contamos, se inclinan a mostrarnos la salida de inversión desde nuestros países como una forma de apreciar la magnitud de los capitales que se ponen en acción fuera de su país de origen, así como la dinámica de las empresas en cuanto al manejo de su capital propio, en que podemos ver que si bien, en algunas ocasiones resuelven que invertir priorizando su mismo país es la opción idónea, en otras ocasiones, se buscará que el capital salga de las fronteras nacionales en su estrategia de expansión o de fortalecimiento de sus filiales transfronterizas. Y son estas cifras, en general, las que se contabilizan y permiten ver los flujos de una manera más general (aunque algunos países ó algunas estadísticas muestran más desglosados estos datos).

Pudimos constatar que los tipos de inversión a los que nos referimos en el primer capítulo, están presentes de una o más formas en las diferentes empresas que analizamos, lo que comprueba que la teoría en este caso, es perfectamente aplicable y compatible con la cuestión práctica, y que nos permite clasificar y comprender un poco más la evolución empresarial y sus objetivos.

Fue posible apreciar que las multilatinas y global latinas pueden ser, integradas horizontal y verticalmente, dado su tipo de producción. En el primer caso tenemos a empresas como Bimbo, en el segundo se encuentra Petrobras y CEMEX. Pudimos observar que, mientras la primera clasificación se enfoca en un tipo de producción (en el caso del ejemplo en panificación), el segundo lo hace en un eslabonamiento de

actividades productivas que dependen sólo de ella, lo que las vuelve más independientes de proveedores (en los casos con los que la ejemplificamos, Petrobras se encarga del proceso desde la exploración, realiza la extracción y finalmente la refinación, mientras que CEMEX obtiene la materia prima rocosa, y la transforma en hornos para obtener productos para construcción).

A la luz de nuestra investigación, la hipótesis inicialmente planteada: “Las multinacionales latinoamericanas han tomado impulso y eso las ha llevado a internacionalizarse teniendo como prioridad América Latina, con la idea de que es en la misma región donde han tenido su principal objetivo y mayor expansión”, debió ser replanteada, ya que, como puede observarse en el desarrollo de la tesis, muchas empresas tendieron a expandirse no sólo hacia América Latina como principal opción, en ocasiones los mercados a los que se buscaba atender se ubicaban en Estados Unidos y Europa. Asimismo, la diferenciación multilatina- global latina, no determina que en el primer caso, la empresa posea menor cantidad de activos y utilidades (así como magnitud en lo que refiere a cantidad de países, ya que una empresa X multilatina puede poseer presencia en más países de la región que la global latina Y) que en el segundo caso. Existen empresas, como en el caso de América Móvil que, sin ser una empresa geográficamente global, esta gana más y tiene mayor cantidad de activos totales, que otras empresas globales como Grupo Bimbo, pese a la gran presencia transnacional y extrarregional de esta última.

Un detalle es, que en el primer capítulo, al abordar los motivos que pueden incentivar la inversión de IED que promueven para el extranjero los gobiernos regionales latinoamericanos, se pudo encontrar información procedente de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Brasilia y de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Chile. Llama la atención que España es uno de los países que se encarga de hacer difusión con sus empresarios respecto a las opciones para la inversión en países latinoamericanos, así como les informa sobre el marco legal

de operación, lo que nos habla de un interés particular al conducir en estos aspectos por parte del país europeo en una intención de facilitar las inversiones de aquel país en los de nuestra región.

Un aspecto problemático con que me encontré en la elaboración de este trabajo es la búsqueda de información sobre algunos grupos o empresas, ya que no existe mucha más información para acceder a su historia que la que ellos ofrecen en páginas web de acercamiento con el consumidor, lo que complica conocer plenamente cuestiones como su crecimiento internacional, así como los años y por ende, las etapas en que incursionan en otras economías.

Me enfrenté con complejidades ocasionadas por la diversidad de información que ofrecían las escasas fuentes que poseía en el caso de Brasil para contextualizar los antecedentes, ya que, en ocasiones, se contradecían, mientras que en otras, se complementaban y mostraban una evolución de procesos. En el primer caso, me incliné al autor con más experiencia en el tema, y primordialmente, porque fue testigo histórico del desarrollo brasileño. Me refiero a Ruy Mauro Marini, quien publicó un artículo que resume muy bien justo la etapa de desarrollo de Brasil de 1950 a 1974-76, lo que me dio mayor comprensión de este momento histórico.

Asimismo, he de señalar que, en la revisión que se realiza de las empresas, no siempre se indica la inauguración de filiales tanto dentro como fuera de su país. Esto fue tanto por falta de información ocasionalmente, ya que no siempre las empresas mencionan dónde se hicieron adquisiciones, fusiones o nuevos emprendimientos, como porque lo que se buscaba era mostrar en qué países se había entrado por primera vez, no enfocarnos en donde se reincidía en participación para mostrar más claramente cuál era la dinámica de internacionalización.

En el caso de las empresas internacionalizadas que revisamos en el segundo capítulo es decir, las mexicanas, el fenómeno de crecimiento que apreciamos es que existe diversidad en cuanto a su primer momento de expansión, ya que aquí es más evidente la exportación diversificada (geográficamente) de capitales, dado que hay empresas que se

internacionalizaron teniendo como prioridad Europa (CEMEX), y algunas otras América Latina (Grupo Alfa, América Móvil).

En el caso brasileño, observamos en algunos de los casos analizados, que con el Plan Real y la etapa privatizadora, empresas de gran peso retomaron un camino de éxito, en el que hoy día aún se conducen, como es el caso de Vale, compañía de diversas actividades y con gran cantidad de subsidiarias. Y de algunas en un rango quizá menor en lo que respecta a su magnitud, pero con relevancia, como la aeronáutica Embraer. Las Empresas y Grupos que fueron privados desde el principio y que analicé, dan signos de crecimiento a lo largo del tiempo de una forma no sólo nacional, sino evidentemente –y que es lo que nos convoca en esta tesis- en un plano internacional en diversos momentos, muchas veces fortaleciendo su presencia en los países en que instala sus subsidiarias, al instalar más fábricas, puntos de explotación mineral u oficinas, y en otras ocasiones manteniendo una presencia menos intensa en algunos países sin que ello influya y determine la intención y acción de movilizar capital a otras naciones, aún teniendo una sola oficina comercial en algunos países, o solamente una fábrica en otro por ejemplo. Esto es lo mismo que sucede en el caso de México.

En el caso de ambos países, un dato adicional a mi tema principal, es que, analizando la historia de ambos, pude observar que, especialmente con las reformas estructurales neoliberales realizadas (pero también durante la ISI), no sólo las empresas nacionales, también las internacionales radicadas como subsidiarias en la región latinoamericana, incrementaron su participación con adquisiciones, fusiones y nuevos emprendimientos, así como aumento de su capital en subsidiarias que poseían previamente.

Además, se destacó en el marco histórico que en ambos casos la presencia de tratados de comercio fue importante para el crecimiento de las empresas, empezando por el factor liberalización, el cual llevó a un intercambio comercial regional, continental y/o mundial que pudo haber sentado el precedente para una internacionalización del tipo que abordé, ya que algunas empresas entran a otros mercados de manera preferencial.

Hay una cuestión en la que me concentro en el final del segundo apartado, y es lo referente a impuestos. Pude obtener conocimiento (gracias a la consulta de CEPAL (2011:52)) de que los apoyos gubernamentales en lo que respecta a impuestos de las grandes empresas no suceden solamente en México, sino que son concebidos en más países de la región, como en Chile. Lo que nos lleva a pensar, en sí existen intereses y de qué tipo en esta dinámica, ya que empresas tan poderosas como las multinacionales latinoamericanas tienen la solvencia y capacidad de pagar lo que a ellas corresponde en impuestos, a diferencia de las PyMES, a las que recurrentemente se les exige el pago de cantidades importantes, con lo que no les permiten crecer. Gracias al análisis de dicho texto consultado, comprobamos que no hay garantía de que la internacionalización de las empresas sea benéfica para la economía en general de los países. Y esto tiene lógica si consideramos que los impuestos pagados y no diferidos o condonados por las empresas, son bastante más bajos de lo que les corresponde pagar.

Para la fecha de término de esta tesis, 2014, la dinámica empresarial continuaba en movimiento, un ejemplo de ello es que Bimbo continúa adquiriendo empresas. Y en materia política, en el caso de México, se está trabajando gubernamentalmente con reformas estructurales que pueden determinar la apertura e incluso privatización del ramo de telecomunicaciones, el petroquímico y su futuro.

Hoy día existen desafíos para las multilatinas y global latinas, y me atrevería a decir incluso que existen en general para nuestros países en lo tocante a este tema. En cuanto a las primeras, cabe señalar que un reto puede ser el aumento de inversión tanto para la investigación, como en educación y/o capacitación no sólo para poseer una mano de obra más calificada, también para que en su producción se vea reflejada la capacidad investigativa en la calidad de la producción, en su vinculación con el cuidado del ambiente (a través del reciclaje), en lo avanzado de sus procesos. Y en cuanto a los segundos, la cuestión a la que enfocamos nuestra reflexión en el último capítulo, es decir, si como países se debe avanzar por la ruta de la producción que hoy se tiene, o si hay que cambiar el enfoque de la misma.

Las empresas y grupos están en constante movimiento sin perder de vista su estabilidad, que es el eje para seguir expandiéndose de una manera efectiva. Cada una se plantea progresivamente fines específicos, que son el impulso de éstas para avanzar con miras a un crecimiento global, o a volverse agentes clave de economías más regionales. Quizá su consolidación en cualquiera de los dos sentidos las llevará a devenir en líderes de sus respectivos sectores productivos para así, aspirar a poseer un lugar destacado a nivel mundial. Mientras esto sucede, América Latina ostenta empresas y grupos fuertes que se enfrentan al “tú por tú” con sus semejantes de países desarrollados, las cuales muchas veces tienen trayectorias más largas que las de empresas de nuestra región, lo que muestra toda la capacidad de crecimiento de que son capaces.

ANEXOS

En las siguientes páginas, se encuentran una serie de mapas en los que se pueden apreciar la presencia de las multinacionales mexicanas y brasileñas que analizo, alrededor del mundo hasta el año 2012.

La complejidad en la elaboración de estos mapas radica en que en repetidas ocasiones, las empresas no ofrecen información completa al respecto. Por ejemplo, de los países donde realizan adquisiciones, esto en tanto indican ocasionalmente solo la región o continente en que se realiza la adquisición, en otras veces se puede señalar que se realizaron diversas adquisiciones, plantas nuevas, o simple y llanamente no son mencionadas en su página web o reportes anuales, así como el hecho de no dejar en claro en múltiples ocasiones si solamente se exporta a otros países, o si tienen presencia por poseer subsidiarias o solo se deben a la exportación o por poseer oficinas comerciales. Por tanto, me apego lo más posible a la información que faciliten estas fuentes, lo que conllevará que no tendremos la totalidad de datos respecto a la ubicación de sus filiales.

En el mapa uno, apreciamos la cantidad de subsidiarias que poseen las veinte empresas destacadas del reporte elaborado por Basave y Gutiérrez (2013) a nivel mundial. En los mapas posteriores es posible apreciar la cantidad de filiales que posee cada empresa que revisamos en esta tesis, a nivel mundial, indicándose no solo con color, sino con la bandera del país en que se ubica cada una, para una mejor ubicación.

Se anexan dos tablas en que se analizan las variables de multinacionales brasileñas y mexicanas, para hacer más visual al lector la comparación de datos. Primero se muestra el caso brasileño(SOBEET y Vale, 2010:9-10) y posteriormente el mexicano (IIEc y Vale, 2010:13-14).

Finalmente, agrego dos cuadros en los que se señala, por país, a las empresas y grupos, cuáles son sus divisiones y las áreas en que éstas realizan sus actividades según la división, para hacer esta información fácil de revisar.

Banderas de los países contenidos en los mapas



Angola



Brasil



Alemania



Canadá



Argentina



Chile



Australia



China



Austria



Colombia



Bahamas



Congo



Bangladesh



Corea del Sur



Barbados



Costa Rica



Bélgica



Cuba



Belize



Ecuador



Bolivia



El Salvador



Emiratos Árabes Unidos



India



Eslovaquia



Indonesia



España



Irlanda



Estados Unidos



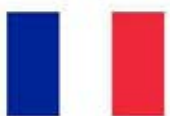
Italia



Filipinas



Islas Caimán



Francia



Japón



Guatemala



Libia



Guinea



México



Holanda



Malasia



Honduras



Malawi



Hungría



Mozambique



Nicaragua



Reino Unido



Nueva Caledonia



República Checa



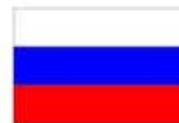
Omán



República Dominicana



Países Bajos



Rusia



Panamá



Singapur



Papua Nueva Guinea



Suiza



Paraguay



Taiwán



Perú



Tailandia



Polonia



Turquía



Portugal



Ucrania



Puerto Rico



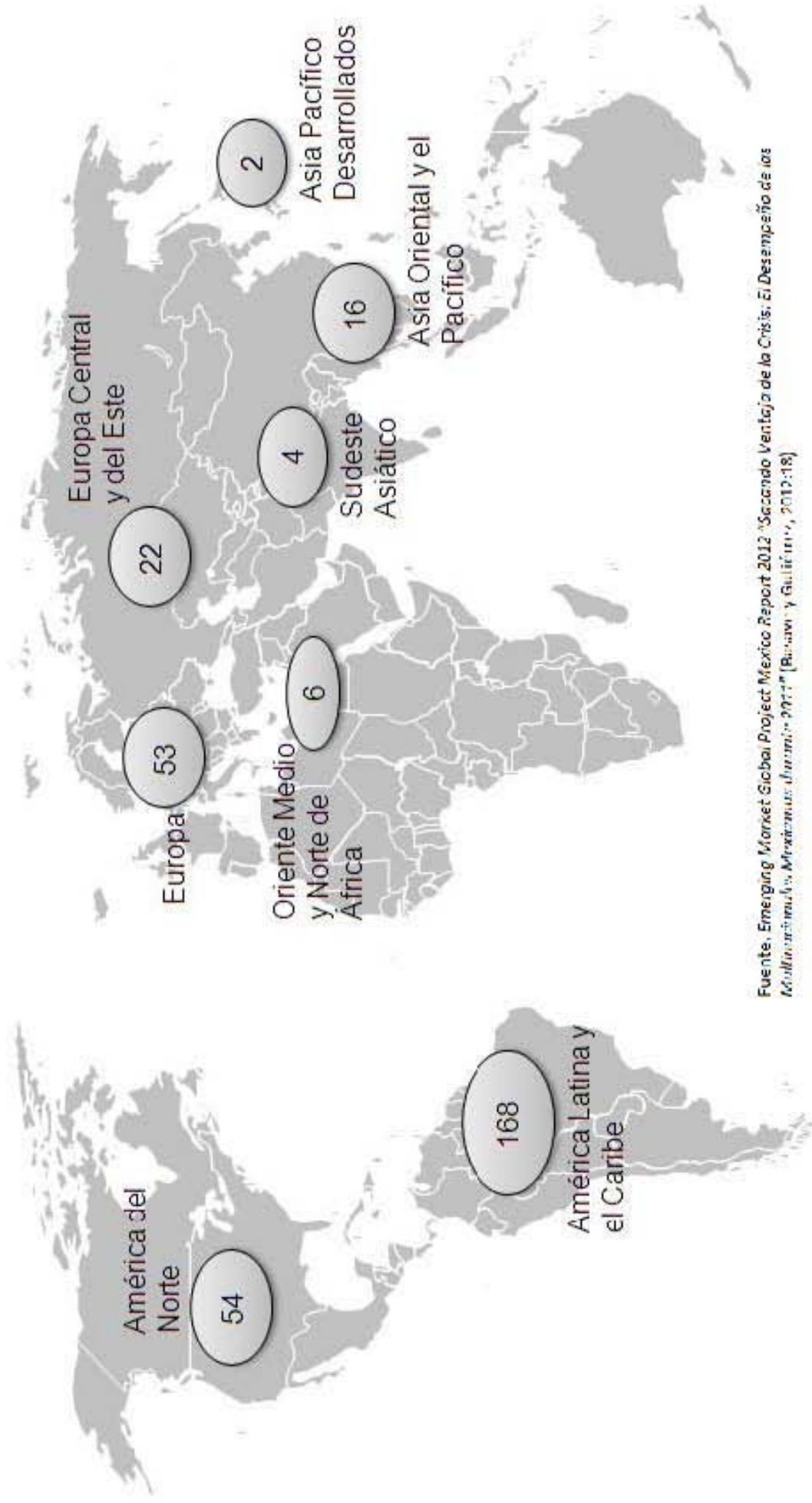
Uruguay



Venezuela



Zambia



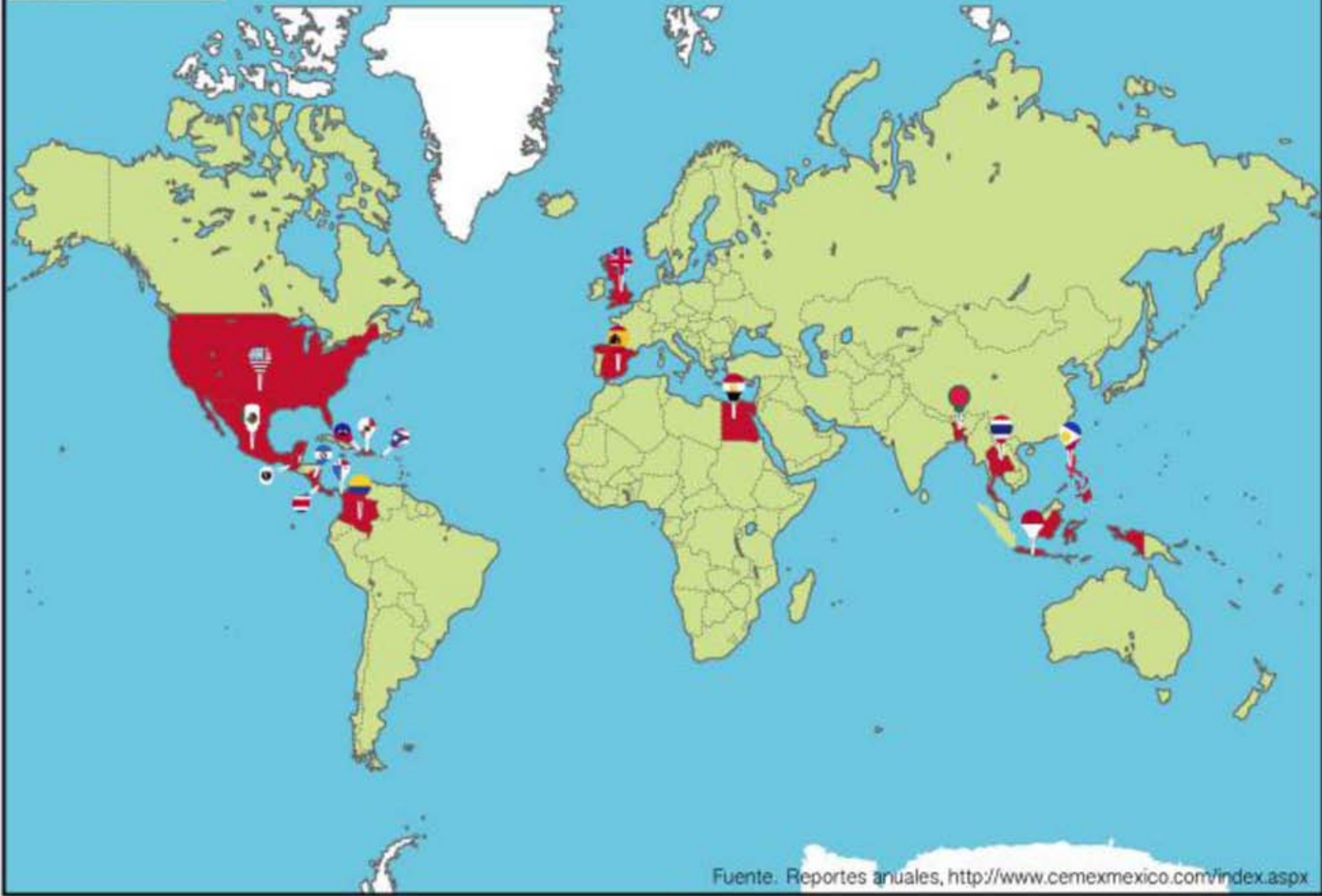
Fuente: Emerging Market Global Project Mexico Report 2012 "Sacando Ventaja de la Crisis: El Desempeño de los Mercados Emergentes Mexicanos Durante 2011" [Biswani y Gutiérrez, 2012:18]

EMPRESAS MEXICANAS

américa
móvil



Fuente: Reportes anuales, <http://www.americamovil.com/amx/en/>



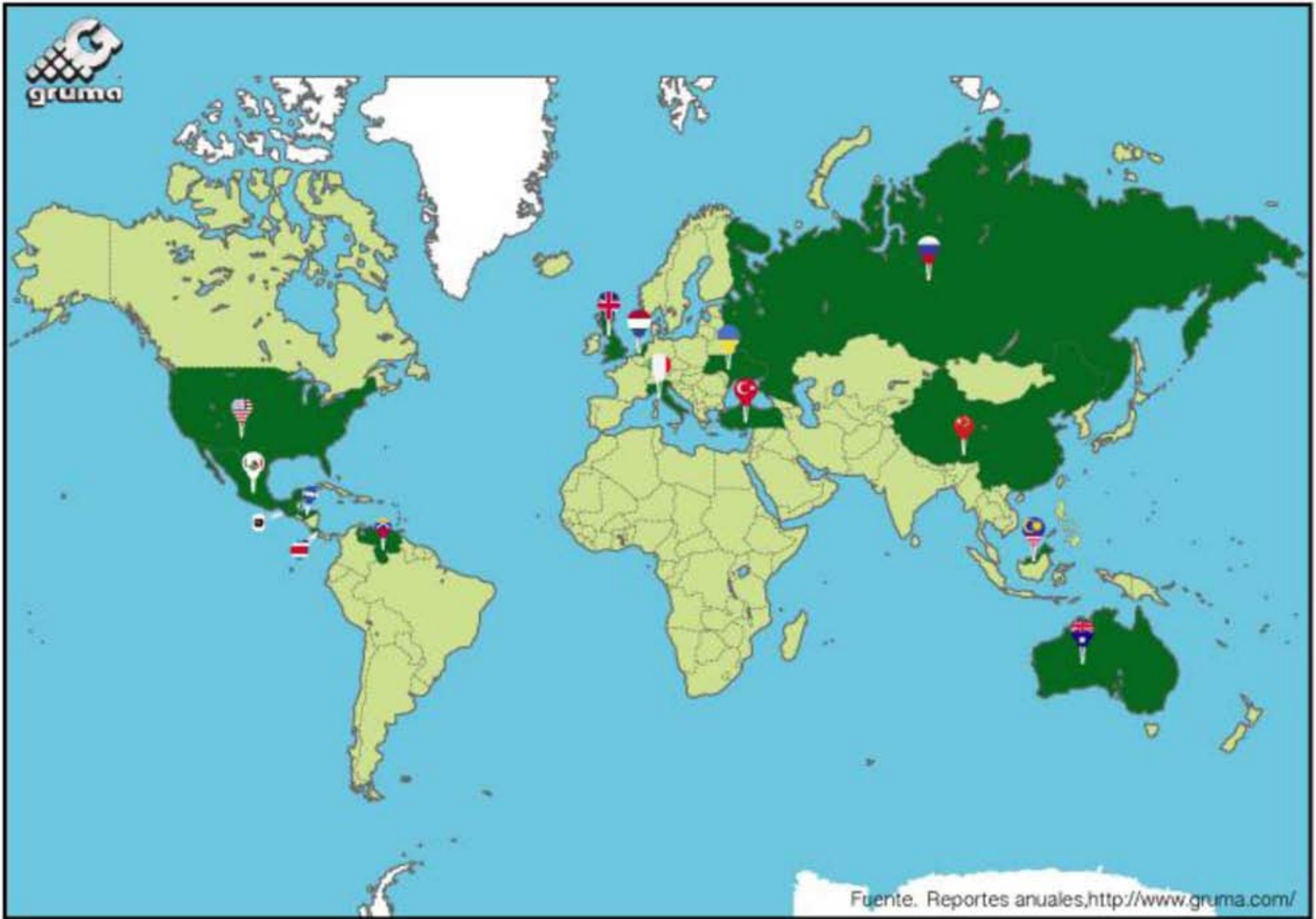
Fuente. Reportes anuales, <http://www.cemexmexico.com/index.aspx>



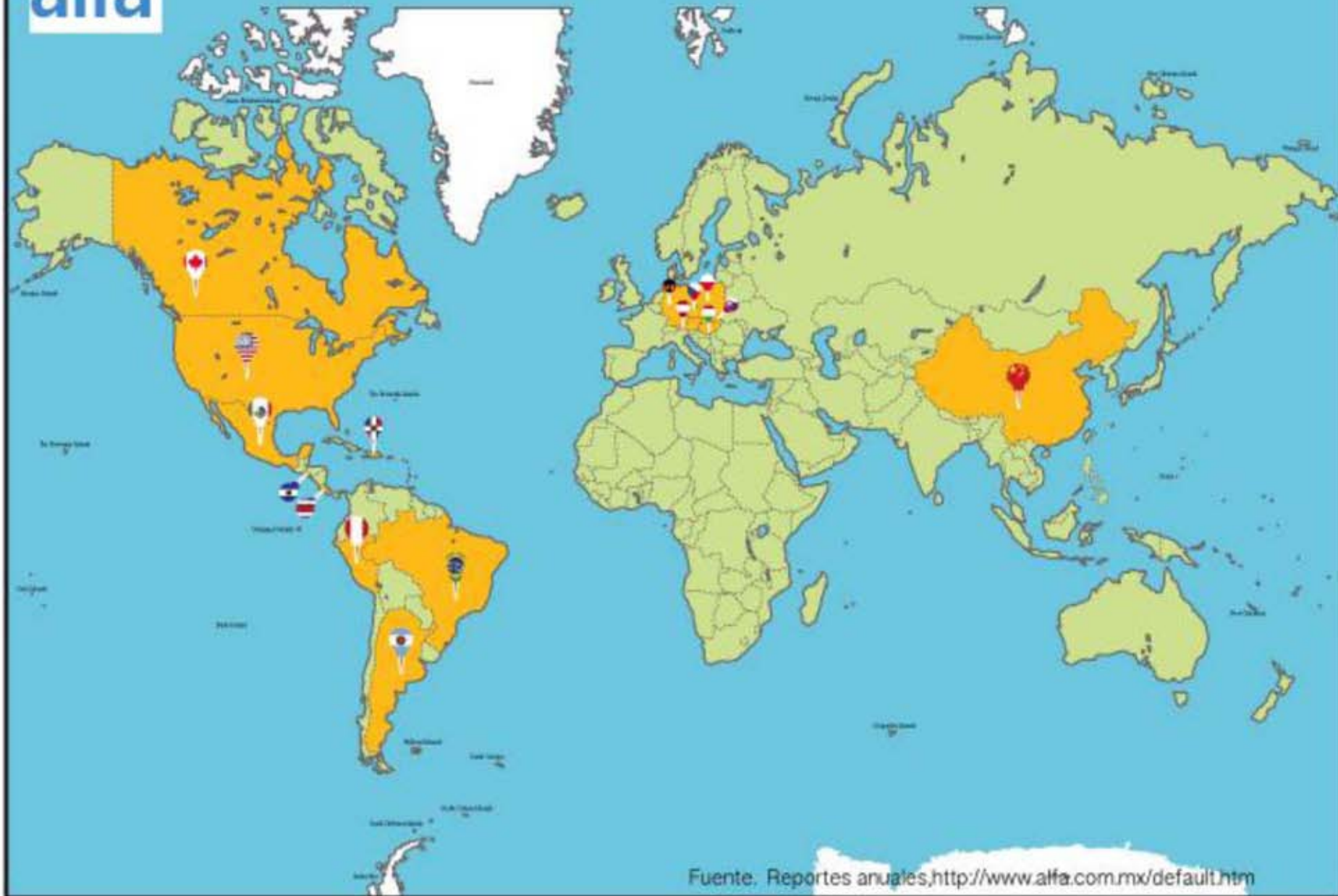
FEMSA



Fuente. Reportes anuales, <http://www.femsa.com/es/>



alfa



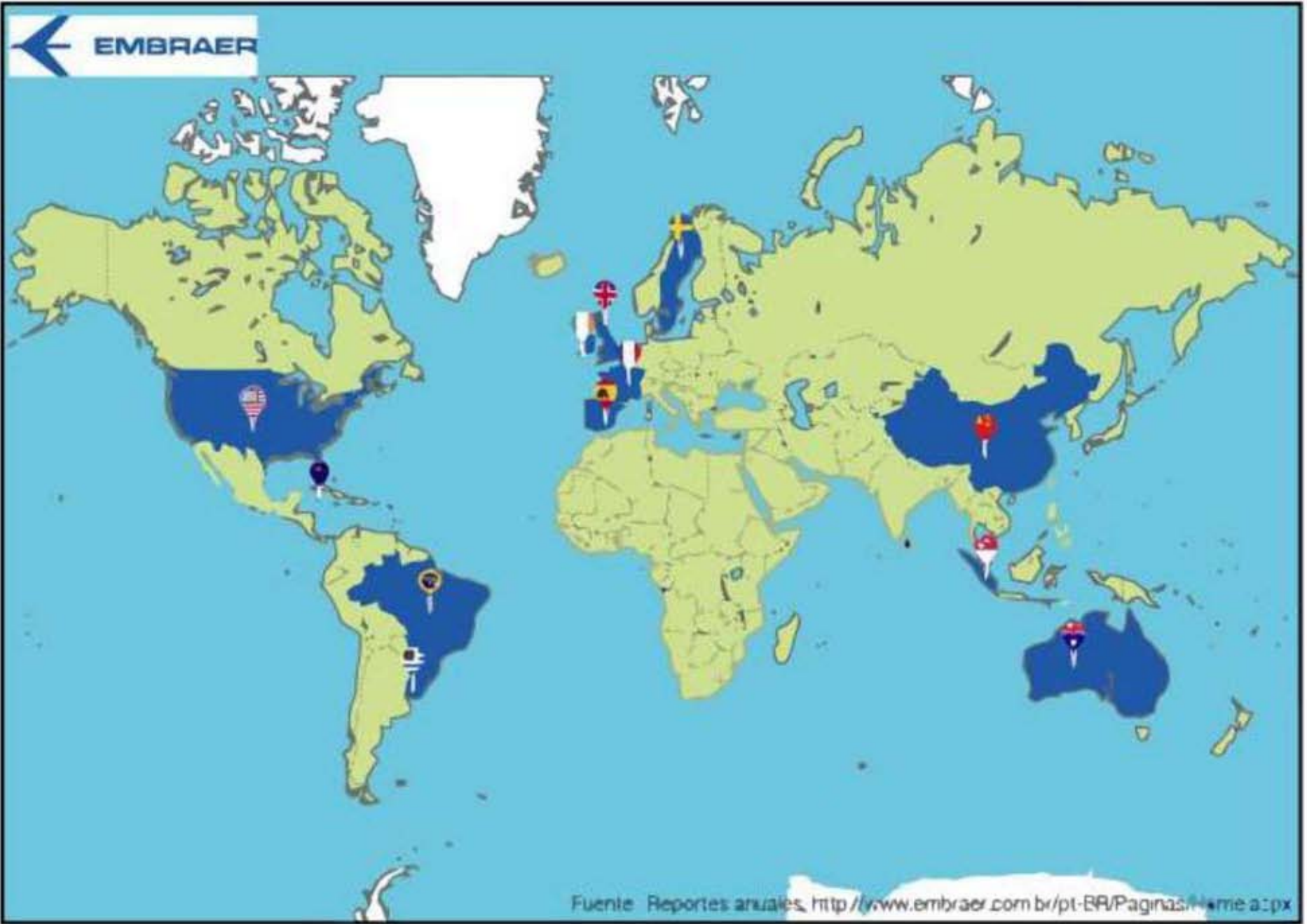
Fuente. Reportes anuales, <http://www.alfa.com.mx/default.htm>

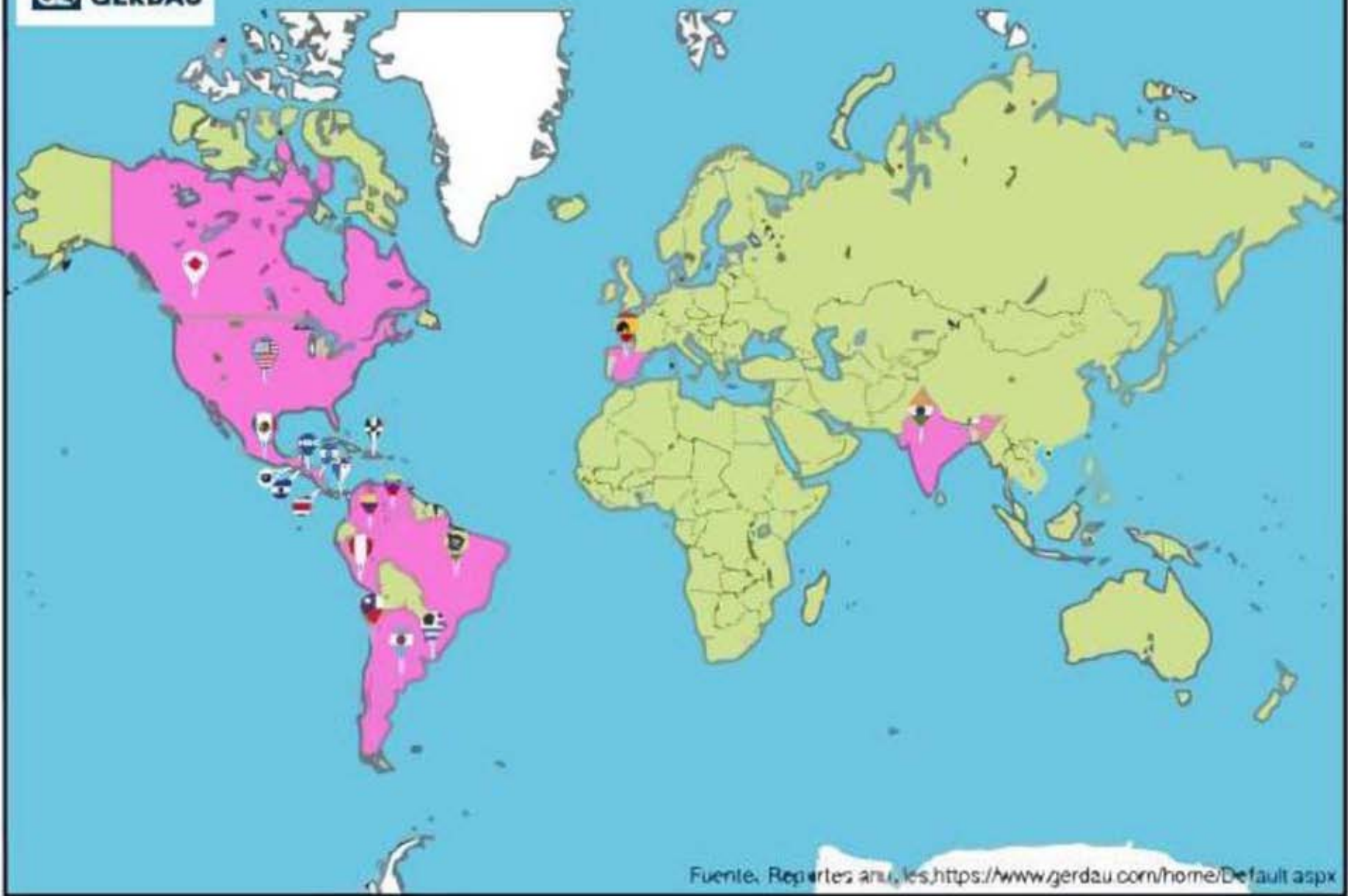


Fuente: Reportes anuales, <http://www.grupobimbo.com/es/index.html>



EMPRESAS BRASILEÑAS



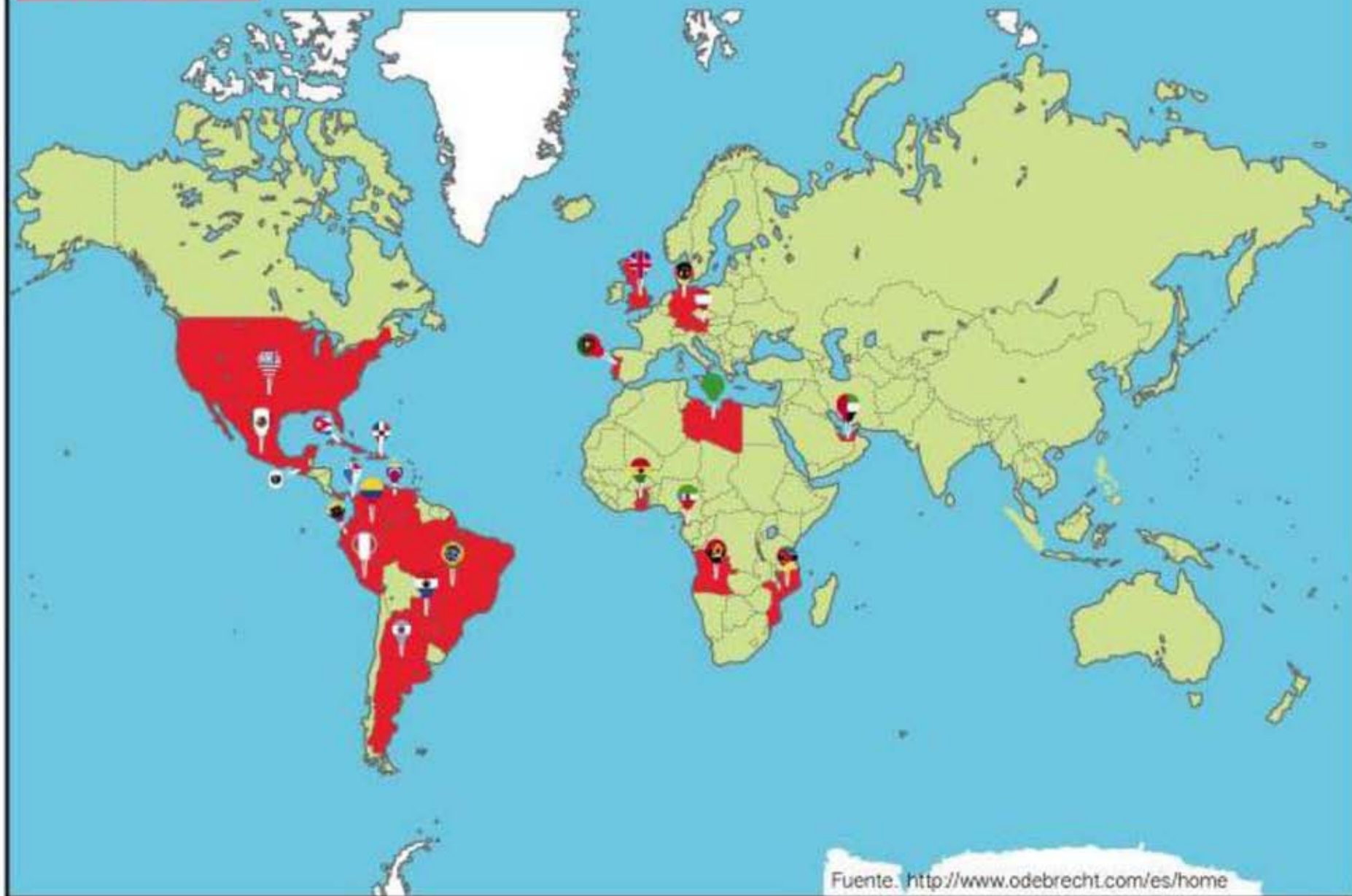


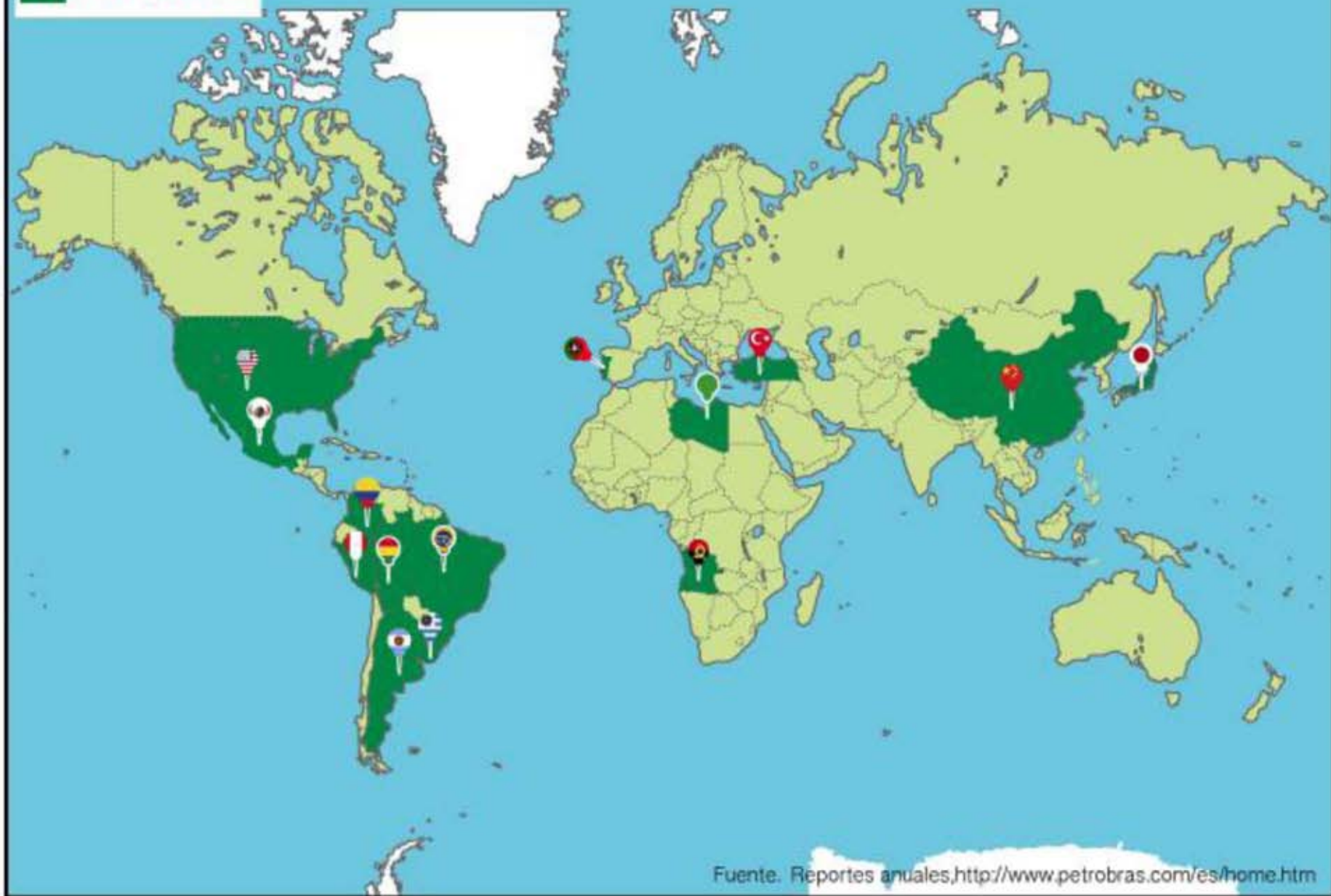
Fuente: Reportes anuales <https://www.gerdau.com/home/Default.aspx>

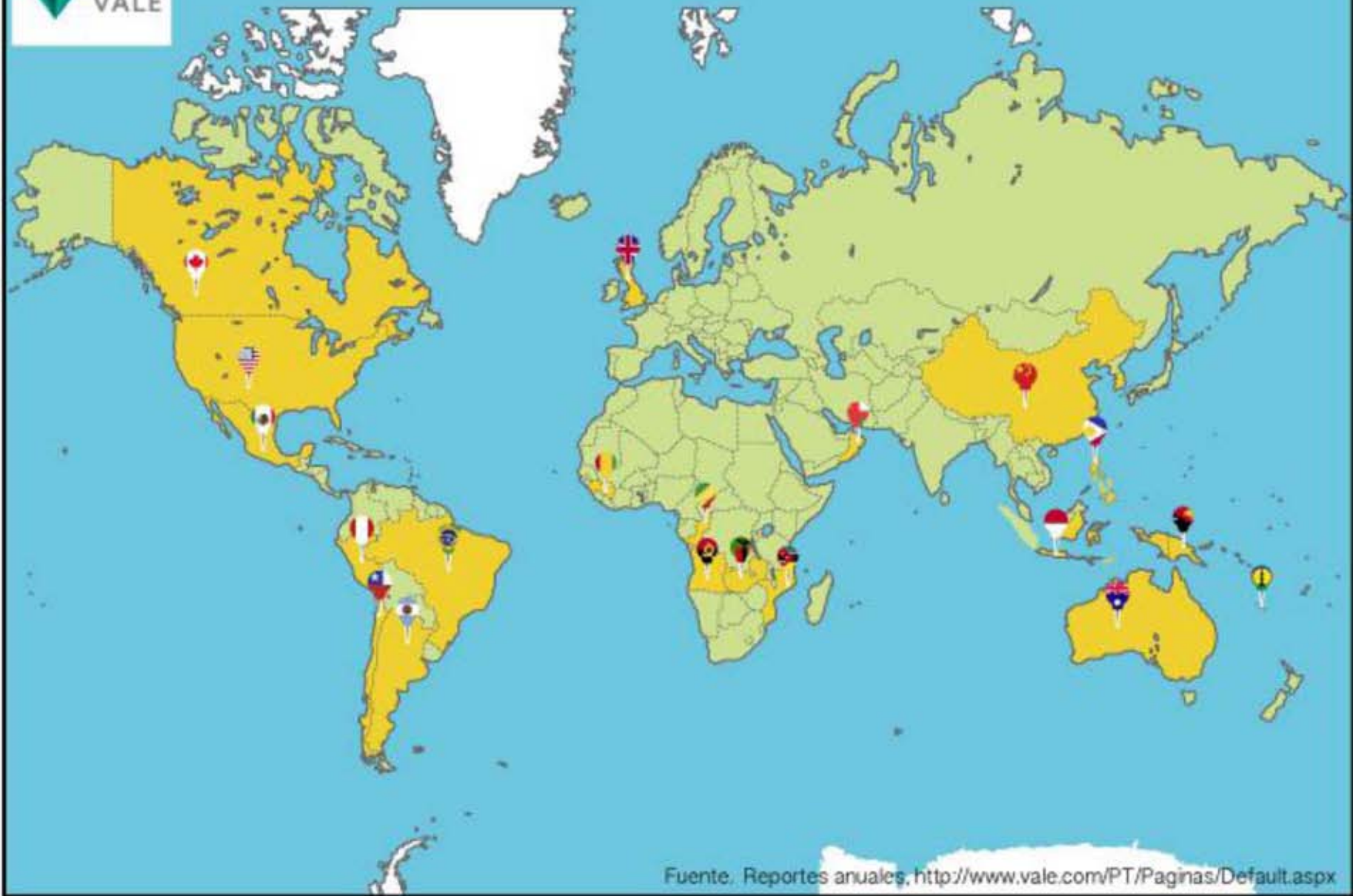


Nota: No se cuenta con la ubicación de las filiales que adquiere tras su reciente participación en Emreis Holdings.
Fuente: Reportes anuales, <http://www.natura.net/mx/index.html>

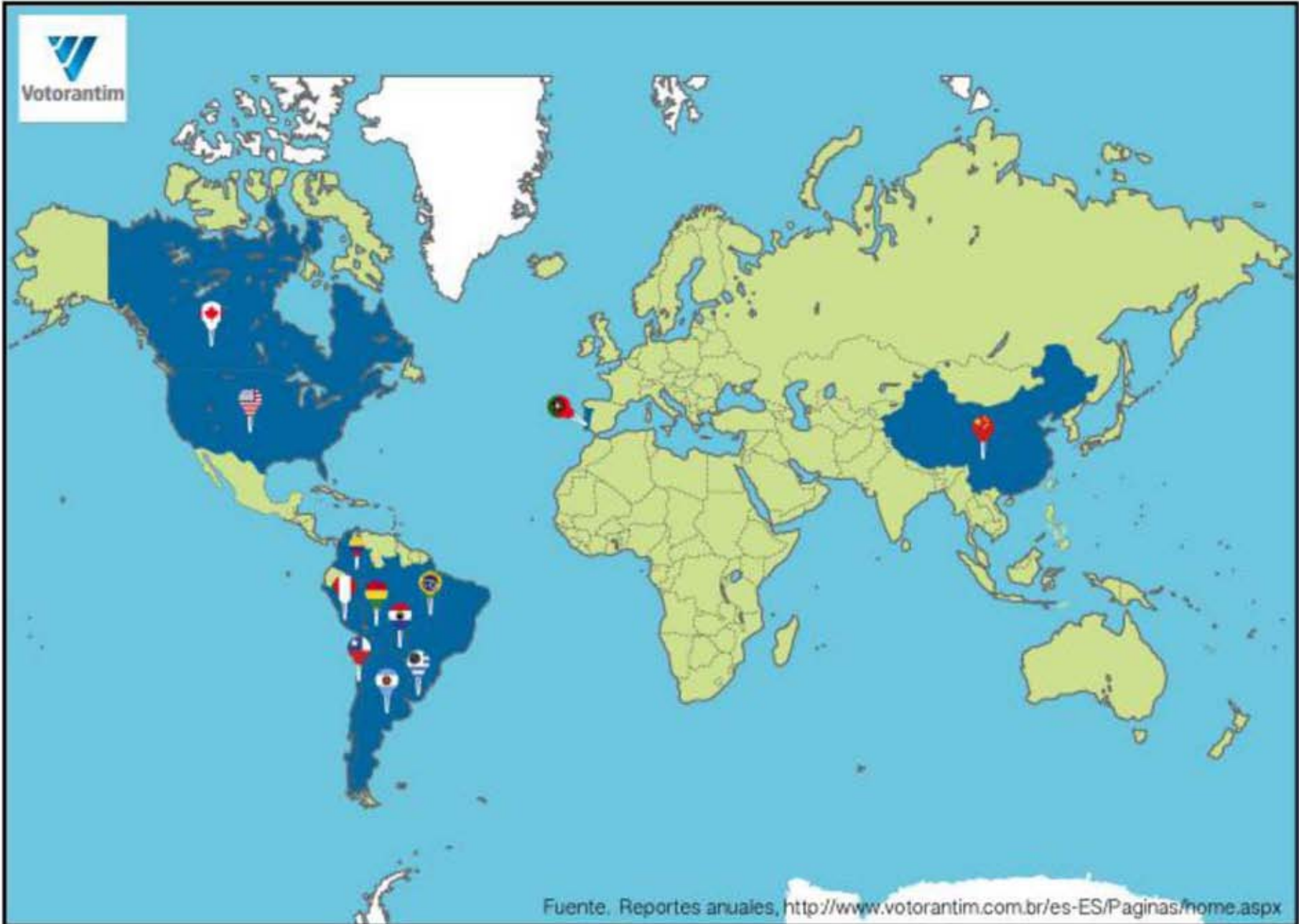
ODEBRECHT







Fuente: Reportes anuales, <http://www.vale.com/PT/Paginas/Default.aspx>



**TABLAS: LAS MULTINACIONALES MÁS IMPORTANTES
DE BRASIL Y MÉXICO.**

Tabla 1. 30 multinacionales más importantes de Brasil. Variables clave 2009 (Millones de dólares y número de empleados)

Rank by foreign assets	Company	Industry	Assets		Employment		Sales ^a		TNI (%)
			Foreign	Total	Foreign	Total	Foreign	Total	
1	Vale	Mining of metal ores	34,934	100,907	14,426	60,036	8,440	23,615	31.5
2	Petrobras	Extraction of crude petroleum and natural gas	15,937	198,413	7,967	76,919	12,173	104,904	10.0
3	Gerdau	Manufacture of basic metals	13,916	25,599	18,400	40,000	8,098	15,239	51.2
4	Votorantim	Conglomerate	7,809	35,140	7,479	61,676	2,354	14,642	14.7
5	JBS-Friboi	Crop and animal production	5,296	24,397	80,007	125,000	16,745	19,701	56.9
6	Camargo Corrêa	Conglomerate	2,161	14,811	12,235	57,864	1,669	9,054	18.1
7	Marfrig	Crop and animal production	1,529	6,575	16,904	46,984	2,931	5,524	37.4
8	Ultrapar	Extraction of crude petroleum and natural gas	1,514	6,368	400	9,400	1,103	20,737	11.1
9	Embraer	Other manufacturing	1,378	3,388	901	16,853	1,129	7,614	20.3
10	Weg	Manufacture of electrical equipment	509	3,085	2,091	18,670	999	2,934	20.6
11	Brasil Foods	Manufacture of food products	346	8,767	662	130,166	1,401	15,426	4.5
12	Magnesita	Manufacture of other non-metallic mineral products	300	522	1,394	6,938	491	1,259	38.9
13	Minerva	Manufacture of food products	233	1,190	474	7,774	87	505	14.3
14	Telemar	Telecommunications	210	35,177	37	28,261	114	17,224	0.5
15	Suzano Papel e Celulose	Manufacture of paper and paper products	171	3,997	162	4,024	n.a.	n.a.	4.2
16	Metalfrio	Manufacture of machinery and equipment	169	413	1,402	2,607	153	369	45.3

Continuación Tabla 1

17	Coteminas	Manufacture of textiles	143	908	2,820	14,800	1,382	1,531	41.7
18	Itaútec	Manufacture of computer, electronic and optical products	131	743	398	6,218	274	1,199	15.6
19	Natura	Manufacture of chemicals and chemical products	100	1,566	1,439	6,260	164	2,430	9.5
20	Tupy	Manufacture of fabricated metal products	79	1,327	28	7,481	170	703	10.2
21	Sabó	Manufacture of other transport equipment	56	297	1,190	3,510	142	314	32.8
22	Duratex	Specialized construction activities	46	2,488	151	8,832	75	1,289	3.1
23	Iochepe	Manufacture of other transport equipment	38	799	922	7,365	33	757	7.2
24	Artecola	Manufacture of other non-metallic mineral products	34	114	330	1,553	49	161	27.1
25	Marcopolo	Manufacture of other transport equipment	30	60	4,019	13,715	373	1,182	36.9
26	Indústrias Romi	Manufacture of machinery and equipment	20	30	305	2,601	36	273	30.8
27	Kiabin	Manufacture of paper and paper products	18	373	110	7,527	n.a.	n.a.	3.2
28	Totvs	Computer programming, consultancy and related activities	14	694	300	4,300	11	620	3.6
29	Stefanini IT Solutions	Computer programming, consultancy and related activities	14	85	1,671	8,755	43	364	15.6
30	G Brasil	Conglomerate	14	359	163	6,132	96	658	7.0
Total			87,148	478,593	178,787	792,221	60,733	270,228	
Average									20.8

Source: SOBEET-Valor-VCC survey of Brazilian multinationals, 2010.

* 'n.a.' indicates the non-availability of data.

Tabla 2. 20 multinacionales más importantes de México. Variables clave 2009 (millones de dólares y número de empleados)

Rank	Name	Industry	Assets		Sales		Employment		TNI (%)	Number of foreign affiliates	Number of host countries
			Foreign	Total	Foreign	Total	Foreign	Total			
1	Cemex	Non-metallic minerals	39,607	44,565	11,954	15,139	32,419 ^b	47,624	79	25	23
2	America Móvil	Telecommunications	29,470	34,671	19,314	30,209	36,314	53,661	72	22	17
3	Carso Global Telecom	Telecommunications	16,891	28,201	6,724	16,037	22,827	77,715	44	23	8
4	Grupo México	Mining	7,742	13,187	2,381	4,980	6,498	23,026	45	5	2
5	Grupo FEMSA	Beverages	5,222	16,156	5,673	15,080	35,647 ^c	127,179	33	3	3
6	Grupo BIMBO	Food products	4,816	7,402	4,666	8,905	40,000 ^b	102,000	52	23	17
7	Grupo ALFA	Diversified	2,759	8,273	3,169	8,850	12,109	52,384	31	24	16
8	PEMEX	Oil & gas	2,090 ^f	101,948	^d	83,417	1,700	147,294	n.a	1	1
9	Gruma	Food products	2,056	3,365	2,805	3,864	11,825	19,083	65	14	14
10	Grupo Televisa	Television, motion pictures radio & telecommunications	1,565	9,687	595 ^e	4,007	1,856	24,362	13	6	3
11	Mexichem	Chemical & Petrochemicals	1,520	3,084	1,491	2,350	6,527	9,372	61	44	20
12	Cementos Chihuahua	Non-metallic minerals	1,312	2,011	516	701	n.a.	2,762	n.a	19	2
13	Xignux	Diversified	735 ^b	1,730	1,121 ^e	2,116	5,000 ^b	18,298	41	5	4
14	Industrias CH	Steel & metal products	574	2,476	602	1,697	1,654	5,109	30	7	2
15	Grupo VITRO	Non-metallic minerals	397	2,499	480	1,836	3,205	16,807	20	29	11

Continuación Tabla 2

16	Grupo ELEKTRA	Retail trade	246 ^f	9,125	427	3,277	6,583	37,498	12	7	7
17	San Luis Corp.	Automobile parts	122	546	171	418	1,180	3,220	33	4	2
18	Interceramic	Non-metallic minerals	98	367	157	427	622	3,886	26	4	3
19	Accel	Food products	87	186	179	217	1,313 ^c	1,787	68	2	1
20	Corporación Durango	Paper & paper products	76	1,149	92	787	205	7,400	07	4	1
Total (average for the TNI percentage)			117,385	290,628	62,517	204,314	227,484	780,467	41^g	271	157

Source: IIEc-VCC survey of Mexican multinationals and company reports and websites.

^a The exchange rate used is the IMF rate of December 31, 2009: USD 1= Pesos 13.0659.

^b Minimum estimated.

^c Includes 50% of its associate, Deer Park Refining Ltd., which is a 50-50 joint venture with Shell Oil Co.

^d The foreign sales of Pemex's subsidiary, Deer Park Refining Ltd. (Texas), a 50-50 joint venture with Shell Oil Co., is accounted under the equity method and therefore reported as a loss.

^e Exports included.

^f Includes 44% of its foreign assets. Remaining 56% are financial assets and therefore not included.

^g TNI average of 18 firms, excluding PEMEX and Cementos Chihuahua. The TNI is calculated as the average of the following three ratios: foreign assets to total assets, foreign sales to total sales, and foreign employment to total employment. It is expressed as a percentage (i.e., '41' rather than '0.41').

**DIVISIÓN SECTORIAL DE LAS EMPRESAS BRASILEÑAS Y
MEXICANAS**

División sectorial de las empresas mexicanas		
Grupo empresarial ó empresa	Divisiones	Áreas
América Móvil		
CEMEX	CEMEX Concretos	Concretos
	CEMEX Cementos	Cementos
Corporación SANLUIS	Automotriz	Autopartes
FEMSA	Comercio	Tiendas de conveniencia
	Coca-Cola FEMSA	Bebidas, embotellamiento
GRUMA	Producción (con nombres diferentes según su ubicación geográfica)	
	INTASA	Investigación
Grupo Alfa	Alestra	Telecomunicaciones y Tecnologías de las Información
	Alpek	Petroquímica
	Nemak	Componentes de aluminio de motor para la industria automotriz
	Newpek	Exploración y explotación de yacimientos de gas natural e hidrocarburos
	Sigma	Alimentos
Grupo Bimbo	Barcel	Botanas, cajeta y confitería
	Bimbo	Panificación
Grupo México	Americas Mining Corporation	Sociedad controladora en área minera
	Infraestructura y Transportes Mexicanos	Responsable de sector ferroviario
	Intermodal México	Servicios de carga ferroviaria
	México Proyectos y Desarrollos	Actividades en el sector construcción

Fuente. Elaboración propia con información de las empresas

División sectorial de las empresas brasileñas		
Grupo empresarial ó empresa	Divisiones	Áreas
Embraer	Embraer Defesa e Segurança,	Mercado de defensa
	Embraer Commercial Aviation	Aviación comercial
	Embraer Executive Jets	Aviación ejecutiva
Grupo Gerdau		Acero, hierro, generación de energía
Grupo Votorantim	Votorantim Cimentos	Cemento, concreto, agregados y productos complementarios
	Citrosuco	Jugos
	Votorantim Energia	Autogeneración de energía
	Fibria	Producción de celulosa
		Productos metálicos y minerales no ferrosos
	Votorantim Siderurgia	Aceros largos
Natura	Natura	Cosméticos
	Natura Ekos	Cosméticos
Petrobras	Distribuição	Estaciones de servicio
	Exploração e Produção de Petróleo e Gás	Exploración y producción de petróleo y gas
	Geração de Energia Elétrica	Generación de energía eléctrica
	Petroquímica e Fertilizantes	Producción de productos petroquímicos y fertilizantes
	Produção de Biocombustíveis	Producción de biocombustibles
	Refino	Refinamiento de petróleo, tratamiento de gas natural, transporte, comercialización y distribución de derivados
	Transporte e Comercialização	Transporte y almacenamiento de productos
Vale	Energia	Investigación y energía hidroeléctrica
	Logística	Minas, barcos, puertos, terminales y ferrocarriles
	Mineração	Minería de minerales, fertilizantes
	Siderurgia	Acero

Fuente. Elaboración propia con información de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA.

About.com Latin American History. (2014) "Biography of Juscelino Kubitschek" en *About.com Latin American History*. Disponible en: <http://latinamericanhistory.about.com/od/thehistoryofbrazil/p/Biography-Of-Juscelino-Kubitschek.htm> [Consultado el 6 de enero de 2014].

Actividades económicas. (2014). "Agentes económicos" en *Actividades económicas*. [En línea]. Disponible en: <http://www.actividadeseconomicas.org/2013/05/agentes-economicos.html#.UtL9tvQW1Xc> [Consultado el 12 de enero de 2014]

Adriazola, Renato (2013). "Odebrecht, la cuestionada constructora responsable del accidente del Arena Sao Paulo" en *La Tercera*. [En línea] 28 de noviembre de 2013. Disponible en <http://www.latercera.com/noticia/deportes/2013/11/656-553755-9-odebrecht-la-cuestionada-constructora-responsable-del-accidente-del-arena-sao.shtml> [Consultado el 6 de noviembre de 2014]

Aesop. (2014) "A new pairing" en *Aesop*. [En línea]. Disponible en: <http://www.aesop.com/usa/article/new-pairing.html> [Consultado el 24 de febrero de 2014]

AFP. "Brasileña Embraer compra acciones y asume control de 65% de portuguesa OGMA" en *Univisión Noticias*. [En línea]. 30 de enero de 2012. Disponible en: <http://feeds.univision.com/feeds/article/2012-01-30/brasilena-embraer-compra-acciones-y> [Consultado el 28 de enero de 2014].

Ahsen, Sarah. (2013). "La marca brasileña Natura adquiere capital de Aesop" en *Fashion Mag*. [En línea]. 4 de enero de 2013. Disponible en: <http://mx.fashionmag.com/news/La-marca-brasilena-Natura-adquiere-capital-de-Aesop.304233.html> [Consultado el 24 de febrero de 2014]

Alba, C. y E. Valencia (2003) "Políticas públicas y mercado: una relación compleja" en *México al inicio del siglo XX. Democracia, ciudadanía y desarrollo*. México, CIESAS y Miguel Ángel Porrúa, pp. 259-315.

Alba, Carlos. "Empresarios, política y sociedad en América Latina: el caso de México", en *Política & Sociedade*, volumen 9, número 17. Octubre de 2010. pp. 13-67.

ALFA S.A.B. de C.V. (2008). *Reporte Anual 2007 para Bolsa Mexicana de Valores*. México. ALFA S.A.B. de C.V. [En línea]. Disponible en: <http://www.latibex.com/act/esp/resulta/2008/Reporte%20Anual%202007.pdf> [Consultado el 15 de octubre de 2013]

ALFA S.A.B. de C.V. (2011). *Reporte Anual 2010 para Bolsa Mexicana de Valores*. México, ALFA S.A.B. de C.V. [En línea]. Disponible en: <http://www.alfa.com.mx/down/informes/InformeAnual10.pdf> [Consultado el 15 de octubre de 2013]

ALFA S.A.B. de C.V. (2013). *Informe Anual Grupo Alfa S.A. de C.V. para la Bolsa Mexicana de Valores 2012*. [En línea]. Disponible en: <http://www.alfa.com.mx/down/informes/InformeAnual12.pdf> [Consultado el 15 de octubre]

Alpek. (2013). "Perfil" en *Nuestra compañía*. [En línea]. Disponible en: <http://www.alpek.com/nc/perfil.htm> [Consultado El 16 de octubre de 2013]

Álvarez, Jaime. (2013) "El GATT: Antecedentes y Propósitos" [En línea] Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/jurid/cont/11/pr/pr5.pdf> [Consultado el 11 de abril de 2013]

América Móvil S.A.B. de C.V. (2011). *América Móvil, Reporte Anual 2010, Bolsa Mexicana de Valores*. [En línea]. México, disponible en <http://www.americamovil.com.mx/amx/cm/filings/reporte2010.pdf> [Consultado el 25 de septiembre de 2013]

América Móvil S.A.B. de C.V. (2012). *América Móvil, Reporte Anual 2011, Bolsa Mexicana de Valores*. [En línea]. México, disponible en <http://www.americamovil.com.mx/bis/Y2011/presencia.html> [Consultado el 25 de septiembre de 2014]

América Móvil S.A.B. de C.V. (2013). *América Móvil, Reporte Anual 2012, Bolsa Mexicana de Valores*. [En línea] México, disponible en [http://www.americamovil.com/amx/es/cm/filings/Reporte Anual AMX.pdf](http://www.americamovil.com/amx/es/cm/filings/Reporte%20Anual%20AMX.pdf) [Consultado el 25 de septiembre de 2013]

AméricaEconomía. (2010). "¿Por qué el gobierno de Ecuador perdonó a Odebrecht?" en *AméricaEconomía*. [En línea] 18 de septiembre de 2010. Disponible en <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/por-que-el-gobierno-de-ecuador-perdono-odebrecht> [Consultado el 6 de noviembre de 2014]

AméricaEconomía. (2013a). "Natura alcanza ganancia neta de US\$440M en 2012" en *AméricaEconomía*. [En línea]. 21 de febrero de 2013. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/natura-alcanza-ganancia-neta-de-us440m-en-2012> [Consultado el 19 de febrero de 2014]

AméricaEconomía. (2013b) "Petrobras reporta alza del 53,4% en ganancia neta del cuarto trimestre" en *AméricaEconomía*. [En línea]. 5 de febrero de 2013. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/petrobras-reporta-alza-del-534-en-ganancia-neta-del-cuarto-trimestre> [Consultado el 19 de febrero de 2014]

Aranda, Hugo Luis. (2014). "Tipos de alianzas estratégicas". [En línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/hugoaranda/clase-6-tipos-de-alianzas> [Consultado el 22 de enero de 2014]

Aristegui noticias. (2013). "Multan en Colombia a Carlos Slim con 45 mdd por prácticas monopólicas" en *Aristegui noticias*. [En línea]. 4 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://aristeguinoticias.com/0409/mexico/multan-en-colombia-a-carlos-slim-con-45-mdd-por-practicas-monopolicas/> [Consultado el 16 de octubre de 2013]

Ávila, José Luis, (2006) *La era neoliberal*, México, UNAM- Océano, pp. 307.

Basave J. y M. Gutiérrez Haces.(2010) *Impact of global crisis on Mexican multinationals varies by industry, survey finds* [En línea]. Disponible en: <http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/EMGP-Mexico-Report-2010-Final-08-Dec-10.pdf> [Consultado el 20 de febrero de 2014]

Basave, J. y M. Gutierrez Haces. (2011). *Avance y diversificación de la exportación de capitales de las multinacionales mexicanas a contra corriente de la crisis económica*. [En línea]. Disponible en: <http://ru.iiec.unam.mx/1165/1/EMGP%202011%20ESPA%C3%91OL.pdf> [Consultado el 25 de abril de 2014]

Basave, J. y M. Gutiérrez Haces. (2012). "Sacando Ventaja de la Crisis: El Desempeño de las Multinacionales Mexicanas durante 2011". [En línea]. Disponible en: http://www.iiec.unam.mx/files/EMGP_2012_Valentina_Bratu.pdf [Consultado el 20 de diciembre de 2013]

Basave, J. y M. Gutierrez Haces. (2013) *Aspectos sobresalientes de las multinacionales mexicanas en 2012*. [En línea]. Disponible en: <http://www.iiec.unam.mx/sites/www.iiec.unam.mx/files/ReporteAnual.MultinacionalesMexicanas2012.pdf> [Consultado el 20 de diciembre de 2013]

Basave, J. y M. Gutiérrez, (2009), *Primer ranking de multinacionales mexicanas encuentra una gran diversidad de industrias*, [En línea], México- Estados Unidos, Instituto de Investigaciones Económicas UNAM, y Vale Columbia Center, disponible en: <http://ru.iiec.unam.mx/1112/1/Markets%20Global%20Players%20Project%20Emerging.pdf> [Consultado el 20 de octubre de 2013]

Basave, J. y M. Gutiérrez, (2013), "Sacando Ventaja de la Crisis: El Desempeño de las Multinacionales Mexicanas durante 2011", México- Estados Unidos, Instituto de Investigaciones Económicas UNAM, y Vale Columbia Center, disponible en: http://www.iiec.unam.mx/files/EMGP_2012_Valentina_Bratu.pdf [Consultado el 20 de octubre de 2013]

Basave, Jorge, (2001) *Un siglo de Grupos empresariales en México*, México, IIEc, UNAM, pp.104.

Biografías y vidas. (2014). “Fernando Collor De Mello”, en *Biografías y vidas*. [En línea] Disponible en: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/c/collor.htm> [Consultado el 9 de enero de 2014]

Biografías y vidas. (2014). “José Sarney” en *Biografías y vidas*. [En línea]. Disponible en: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/s/sarney.htm> [Consultado el 8 de enero de 2014]

Brasil escola. (2014). *Proálcool*. [En línea]. Disponible en: <http://www.brasile scola.com/brasil/proalcool.htm> [Consultado el 29 de enero de 2014]

Brenes, Maria Haydee. (2002). “Las ventajas para México de sus TLC firmados” en *El Nuevo Diario* [En línea] 8 de septiembre de 2002, disponible en: <http://archivo.elnuevodiario.com.ni/2002/septiembre/08-septiembre-2002/nacional/nacional11.html> [Consultado el 12 de septiembre de 2013]

Cámara de Diputados. (1992) *Ley Federal De Competencia Económica*. [En línea]. Disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/104.pdf>, p.p.43

Cámara de Diputados. (2013). *Ley de Inversión Extranjera*, [En línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/44.pdf> [Consultado el 2 de octubre de 2013]

Canadian Association World Petroleum Council. (2014). "Upstream, Midstream & Downstream" en *Canadian Association World Petroleum Council*. [En línea]. Disponible en: <http://wpccanada.com/vc/industry-info/about-the-industry/upstream-midstream-downstream.html> [Consultado el 16 de enero de 2014]

Cardoso, Víctor. (2008). “Empresas mexicanas invirtieron 24 mil mdd en el extranjero durante 2007” en *La Jornada*. [En línea]. 20 de agosto 2008, disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2008/08/20/index.php?section=economia&article=027n1eco> [Consultado el 30 de septiembre de 2013]

Carlos Slim Helú. (2014). “Actividad empresarial” en *Carlos Slim Helú*, [En línea]. México, disponible en: http://www.carlosslim.com/act_empresarial.html [Consultado el 3 de marzo de 2014]

Casanova, Lourdes comp., *From Multilatinas to Global Latinas. The New Latin American Multinationals*. [En línea]. Disponible en <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/pe/2009/03415.pdf> [Consultado el 25 de febrero de 2013]

Casanova, Lourdes, (2013). “El ascenso de las multilatinas en la economía mundial” en *Revista ICE* [En línea] No. 859, disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_859_21-32_AB6E846F8E555C313551E3D3F54FCE10.pdf [Consultado el 13 de agosto de 2013]

Casanova, Lourdes. (2009). “Empresas latinas en la escena global” en *El País* [En línea]. 3 de julio de 2009. Disponible en http://elpais.com/diario/2009/07/03/opinion/1246572011_850215.html [Consultado el 9 de abril de 2013]

Casilda, Ramón, (2004). “América Latina y el Consenso de Washington”, *boletín económico del ICE*. [En línea] No. 2803, disponible en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2803_19-38_4F750124143128257278CDB775B3F4F9.pdf [Consultado el 26 de mayo de 2013]

Castellar, A. et al., (2001) *O Brasil na década de 90: Uma transição bem-sucedida?*, [En línea]. Brasil, BNDES, disponible en: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/td/td-91.pdf [Consultado el 8 de enero de 2014]

CEMEX. (2009). *Informe anual CEMEX 2008*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2008/InformeAnual.pdf> [Consultado el 21 de octubre de 2013]

CEMEX. (2010). *Informe anual CEMEX 2009*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2009/InformeAnual.pdf> [Consultado el 21 de octubre de 2013]

CEMEX. (2011). *Informe anual CEMEX 2010*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2010/InformeAnual.pdf> [Consultado el 21 de octubre de 2013]

CEMEX. (2012). *Informe anual CEMEX 2011*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2011/InformeAnual.pdf> [Consultado el 18 de octubre de 2013]

CEMEX. (2013) *Informe anual CEMEX 2012*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2012/CemexInformeAnual2012.pdf> [Consultado el 21 de octubre de 2013]

CEMEX. (2013). “Nuestra Historia” en *Acerca de CEMEX*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/Historia.aspx>, [Consultado el 30 de septiembre de 2013]

CETEM. (2014). “Companhia Vale Do Rio Doce – CVRD” en *Indicadores de Sostenibilidad para la Industria Extractiva Mineral*. [En línea]. Disponible en: http://w3.cetem.gov.br/cyted-xiii/Downloads/IndicadoresSostenibilidad_Espanhol_Portugues/IndicadoresSostenibilidad_Capitulos/Capitulo_V/31_CVRD.pdf [Consultado el 20 de enero de 2014]

Chudnovsky, D. y A. López, (1998) “Las empresas multinacionales de América Latina. Características, evolución y perspectivas” en *Síntesis. Revista Documental en ciencias sociales iberoamericanas*. No. 29-30, 1998.

Chudnovsky, Daniel et. al., (1999) *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Argentina, Fondo de Cultura Económica.

CNN Expansión. (2013) “América Móvil S.A. de C.V.” en *CNN Expansión*. [En línea]. 1 de octubre de 2013. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/empresas/america-movil-s-a-de-c-v> [Consultado el 16 de octubre de 2013]

CNN Expansión. (2013). “¿Qué impuestos aumentarán en México?” en *CNN Expansión*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/actualidad/2009/10/20/que-impuestos-aumentaran-en-mexico> [Consultado el 2 de diciembre de 2013]

Comercial Mexicana. (2013). “Historia”. [En línea]. Disponible en: http://www.comercialmexicana.com.mx/comercialMexicana/Comercial_Mexicana/plantilla_acercacm_historia.html [Consultado el 25 de septiembre de 2013]

Comisión Económica para América Latina, (2005), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2004*. Chile, CEPAL.

Comisión Económica para América Latina, (2006), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*. Chile, CEPAL.

Comisión Económica para América Latina, (2011), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2010*. Chile, CEPAL.

Comisión Económica para América Latina, (2013), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2012*. [En línea]. Disponible en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/49845/LaInversionExtranjeraD2012.pdf> [Consultado el 12 de mayo de 2014]

Comisión Económica para América Latina, (2014), “El carácter histórico y multidimensional de la globalización” en *Parte I: Visión global*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/10026/globa-cl.pdf> [Consultado el 17 de octubre de 2014].

Comisión Nacional de Energía. (2014). *Cronología del Sector Petrolero Brasileño*, [En línea]. Disponible en: http://www.cne.es/cne/doc/interes/cne13_07.pdf [Consultado el 15 de enero de 2014]

Companhia Brasileira de Alumínio. (2014). “Historia” en *Companhia Brasileira de Alumínio*. Disponible en: <http://www.cba.ind.br/es/historia.php> [Consultado el 30 de enero de 2014]

Corporación SANLUIS. (2008). *Reporte Anual 2007 SANLUIS Corporación, S.A. de C.V.* [En línea]. Disponible en: <http://www.sanluisrassini.com/pdf/Reporte%20Anual%202007%20BMV.pdf> [Consultado el 18 de febrero de 2014]

Correa, Rafael. (2002) “Reformas estructurales y crecimiento en América Latina: un análisis de sensibilidad” en *Revista de la CEPAL* 76. [En línea] pp. 89-107, http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/19335/lcg2175e_Correa.pdf [Consultado el 22 de mayo de 2013]

Cortes, Marcelo, coord., *Brasil*. [En línea]. Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/4648/BRASIL.pdf> [Consultado el día 12 de agosto de 2013]

CUERVO- Cazorra, Álvaro, “Multilatinas”, (2010) *Universia Business Review*, no. 25, [En línea]. Primer cuatrimestre 2010. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312280002> [Consultado el 20 de junio de 2013]

Cuervo-Cazorra, Álvaro (2010). “Multilatinas” en *Universia BusinessReview*. [En línea]. No. 25, primer cuatrimestre 2010. Disponible en http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-01.pdf [Consultado el 20 de abril de 2013]

Del Búfalo, Enzo. (2002). “Las reformas económicas en América Latina”, en *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*. [En línea]. Vol. 8 No. 2, pp.129-182. Disponible en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/venezuela/rvecs/bufalo.pdf> [Consultado el 30 de mayo de 2013]

Dunning (1976). *La empresa multinacional*. Inglaterra. Fondo de Cultura Económica. p.p. 455

Dunning, J. y S. Lundan, (2008) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, United Kingdom, segunda edición.

Duque, Roberto. *CFE exporta energía eléctrica con respecto al medio ambiente*. [En línea]. 26 de septiembre de 2012. Disponible en: <http://www.cmic.org/comisiones/sectoriales/medioambiente/Varios/The%20green%20expo%202012/Medio%20Ambiente/presentaciones/26sept/tecnologiaambiental-cfe.pdf> [Consultado el 21 de febrero de 2012]

ECLAC. (2013). “Las mayores empresas transnacionales presentes en América Latina y el Caribe” en *ECLAC*. [En línea]. Disponible en:

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/4261/capIID.html> [Consultado el 6 de junio de 2013]

EDC. (2014). "About us" en *EDC*. [En línea]. Disponible en: <http://www.edc.ca/EN/About-Us/Pages/default.aspx?HP=HP-ML-E> [Consultado el 19 de marzo de 2014]

EDC. "Country info" en *EDC*. [En línea]. Disponible en <http://www.edc.ca/EN/Country-Info/Pages/Mexico.aspx> [Consultado el 19 de marzo de 2013]

Efe, "México se convierte en miembro efectivo del GATT" en *El País*. [En línea]. 26 de julio de 1986. Disponible en http://www.elpais.com/diario/1986/07/26/economia/522712808_850215.html [Consultado el 1 de abril de 2013]

El País. (2012). "Las multilatinas se han convertido en grandes jugadores a nivel global" en *El País*. [En línea]. 20 febrero de 2012. Disponible en http://www.elpais.com.uy/suplemento/economiaymercado/las-multilatinas-se-han-convertido-en-grandes-jugadores-a-nivel-global/ecoymer_625526_120220.html [Consultado el 7 de abril de 2013]

El País. (2013). *Tecnocracia*. [En línea]. Disponible en: <http://servicios.elpais.com/diccionarios/castellano/tecnocracia> [Consultado el día 12 de agosto de 2013]

El Universal. (2008). "Oficializa Venezuela "adquisición forzosa" de Cemex" en *El Universal*. 20 de agosto de 2008. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/531538.html> [Consultado el 18 de octubre de 2013]

Embajada de México en España. (2013). "Guía básica para invertir en México". Disponible en: <http://embamex.sre.gob.mx/kenia/images/stories/pdf/spanish.pdf> [Consultado el 8 de agosto de 2013]

Embraer. (2014). "Conheça nossa história" en *Embraer Linha do tempo*. [En línea]. Disponible en: <http://www.centrohistoricoembraer.com.br/sites/timeline/pt-br/Paginas/default.aspx> [Consultado el 27 de enero de 2014]

Embraer. (2014). "Evolución" en *Empresa*. [En línea]. Disponible en: <http://www1.embraer.com/espanol/content/empresa/profile.asp?tela=development> [Consultado el 28 de enero de 2014]

Embraer. (2014). "Historia" en *Embraer*. [En línea]. Disponible en: <http://es.embraerexecutivejets.com/en-us/about-embraer/pages/history.aspx> [Consultado el 28 de enero de 2014]

Embraer.(2013). *Relatório Anual 2012 Embraer*. [En línea]. Disponible en: <http://ri.embraer.com.br/arquivo/Relatorio Anual 2012 Port.pdf> [Consultado el 18 de febrero de 2014]

FEMSA. (2013). *FEMSA, Informe anual 2012*. [En línea]. Disponible en: [http://files.shareholder.com/downloads/FEMSAS/2746152461x0x646169/931517e0-6a35-48a4-b05f-112a44e4b149/AR%202013%20Publishing%20\(SP\).pdf](http://files.shareholder.com/downloads/FEMSAS/2746152461x0x646169/931517e0-6a35-48a4-b05f-112a44e4b149/AR%202013%20Publishing%20(SP).pdf) [Consultado el 8 de noviembre de 2013]

FEMSA. (2013). *Quiénes somos*. [En línea]. Disponible en <http://www.femsa.com/es/about/> [Consultado el 20 de septiembre de 2013]

Ferguson, Isabel. (2010). “Grupo Monterrey sucumbe ante extranjeras”, en *CNN Expansión*. [En línea]. 12 de enero 2010. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/01/11/el-grupo-monterrey-en-manos-extranjeras> [Consultado el 20 de septiembre de 2013]

Ficus capital. (2013). “Bailando a un nuevo ritmo: Multilatinas”. [En línea] Disponible en: http://www.ficuscapital.com/interior_1.html [Consultado el 10 de septiembre de 2013]

Fleury A. y M. Leme. (2011). *Brazilian Multinationals. Competences for internationalization*. Estados Unidos, Cambridge University press, pp. 440

Fortune Datastore. (2012). *2012 Fortune Global 500*. Documento.

Garduño, Roberto. [2009]. “Ganaron 400 consorcios casi \$5 billones en 2008 y sólo pagaron 1.7% al fisco” en *La Jornada*. [En línea]. 17 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2009/10/17/politica/010n1pol> [Consultado el 2 de diciembre de 2013]

Garduño y Méndez (2009), “Anonimato a empresas que no pagan impuestos” en *La Jornada* [En línea] 2 de noviembre de 2009]. Disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2009/11/02/politica/003n1pol> [Consultado el 24 de octubre de 2014]

Garduño y Méndez (2011) “Las 30 empresas más grandes del país pagan sólo 10% de impuestos” en *La Jornada*. [En línea]. 14 de octubre de 2011. Disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2011/10/14/economia/031n1eco> [Consultado el 23 de octubre de 2014]

Gerdau Corsa 2014, Gerdau Corsa, consultado el 15 de enero de 2014 en: <http://www.gerdaucorsa.com.mx/>.

Gerdau. (2013). *Gerdau Relatório Anual 2012*. [En línea]. Disponible en: <http://ri.gerdau.com/ptb/5382/2012RelatorioAnualCompleto.pdf> [Consultado el 22 de enero de 2014]

Gerencie. (2014). *Holding*. [En línea] Disponible en: <http://www.gerencie.com/holding.html> [Consultado el 21 de febrero de 2014]

Gigante. (2013) "Historia" en *Gigante*. [En línea]. Disponible en: http://www.gigante.com.mx/perfil_dinamico.php?seccion=PERFIL%20CORPORATIVO&subseccion=HISTORIA&subseccion_us=HISTORIA# [Consultado el 25 de septiembre de 2013]

Gigli, Juan Manuel. (2013). *Neoliberalismo y Ajuste Estructural en América Latina*. [En línea]. Disponible en: http://www.juangigli.com/wp-content/uploads/ajuste_estructural_juan_gigli.pdf [Consultado el 31 de mayo de 2013]

Ginebra, Xavier. (2006). "Análisis" en *El Universal*. [En línea]. 12 de julio de 2006 Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/columnas/59155.html> [Consultado el 2 de octubre de 2013]

Godínez, Juan Andrés. (2007). "Brasil y México: especialización productiva diferenciada y dependencia estructural "renovada" en un contexto económico globalizado" en *Análisis económico*. [En línea]. Vol. XXII, No. 49, primer cuatrimestre de 2007. Disponible en: <http://www.analisiseconomico.com.mx/pdf/4902.pdf> [Consultado el 10 de enero de 2014]

Goldstein, Andrea, "Embraer: de campeón nacional a jugador global", en *Revista de la CEPAL* 77, [En línea]. Agosto 2002. Disponible en: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/19288/lcg2180e_Goldstein.pdf [Consultado el 28 de enero de 2014]

González, Daniel. (2012) "Las diez compañías de servicios de telecomunicaciones más grandes del mundo" en *Revista Económica de Venezuela* [En línea]. 9 de julio de 2012. Disponible en <http://revistaeconomicaDEVenezuela.blogspot.mx/2012/07/las-diez-companias-de-servicios-de.html> [Consultado el 7 de mayo de 2014]

Gracida, Elsa Margarita. (2004) *El desarrollismo*. México. UNAM, Océano.

GRUMA. (2013). "Historia" en *Acerca de Gruma*. [En línea]. Disponible en: http://www.gruma.com/vesp/acerca/acerca_historia.asp [Consultado el 23 de octubre de 2013]

GRUMA. (2013). *Informe anual Gruma 2012*. [En línea]. Disponible en: http://www.gruma.com/documentos/seccion_4/categoria_625/GRUMA%202012_%20ESP%20final.pdf [Consultado el 23 de octubre de 2013]

Grupo Alfa “Una empresa mexicana con presencia global”, en *Grupo Alfa*. Disponible en: <http://www.alfa.com.mx/NC/historia.htm#top> [Consultado el 30 de septiembre de 2013]

Grupo Alfa. (2004). *Informe anual Grupo Alfa S.A. de C.V. para la Bolsa Mexicana de Valores 2003*. [En línea]. Disponible en: <http://www.latibex.com/act/esp/resulta/2004/alfa%20informe%20anual%202003.pdf> [Consultado el 14 de octubre de 2013]

Grupo Alfa. (2005) *Informe Anual Grupo Alfa S.A. de C.V. para la Bolsa Mexicana de Valores 2004* [En línea]. ALFA S.A.B. de C.V. Disponible en: <http://www.latibex.com/act/esp/resulta/2004/alfa%20informe%20anual%202003.pdf> [Consultado el 15 de octubre de 2013]

Grupo Alfa. (2013). “Historia” en *Nuestra compañía*. [En línea]. Disponible en: <http://www.alfa.com.mx/NC/historia.htm> [Consultado el 14 de octubre de 2013]

Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V., *Reporte Anual Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. 2012*, México, Grupo Bimbo, 2013 p.p. 218

Grupo Bimbo. (2013). *Informe Anual Integrado 2012*. [En línea]. Disponible en: http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/default_download.asp?NArquivo=IAI_BIMBO_2012_6MAY13_0700pm.pdf&arquivo=32458CEC-F790-41A9-B5B8-FE3C4C13F646 [Consultado el 21 de septiembre de 2013]

Grupo de Estudios Internacionales Contemporáneos. (2013). *Internacionalización de pequeñas y medianas empresas cordobesas*. [En línea]. Disponible en: <http://www.geic.com.ar/2010/wp-content/uploads/2012/09/PIC001.pdf> [Consultado el día 27 de junio de 2013]

Grupo México. (2012). *Informe anual 2011 Grupo México*. [En línea]. Disponible en: <http://www.gmexico.com.mx/files/InformeAnualEspanol2011.pdf> [Consultado el 14 de febrero de 2014]

Grupo México. (2013). *Informe anual 2012 Grupo México*. [En línea]. Disponible en: <http://www.gmexico.com.mx/files/FINANCIEROGMESPANOL2012.pdf> [Consultado el 14 de febrero de 2014]

Grupo México. (2014). “Dónde estamos” en *Grupo México*. [En línea]. Disponible en: <http://www.gmexico.com.mx/nosotros/donde.php> [Consultado el 14 de febrero de 2014]

Grupo México. (2014). “Historia” en *Grupo México*. [En línea]. Disponible en: <http://www.gmexico.com.mx/nosotros/historia.php> [Consultado el 14 de febrero de 2014]

Grupo México. (2014). “Quiénes somos” en *Intermodal México. Grupo México*. [En línea]. <http://www.intermodalmexico.com.mx/empre/quien.html> [Consultado el 14 de febrero de 2014]

Grupo México. (2014). “Southern Copper Corporation” en *Grupo México*. [En línea]. Disponible en: <http://www.gmexico.com.mx/companias/scc.php> [Consultado el 14 de febrero de 2014]

Grupo Modelo. (2013). “Historia de Grupo Modelo” en *Grupo Modelo*. [En línea]. Disponible en: <http://m.gmodelo.mx/quienes/historia.jsp#top> [Consultado el 25 de septiembre de 2013]

Grupo Petromex. (2014). *PTA: Ácido tereftálico purificado*. [En línea]. Disponible en: <http://www.petromex.com/spanish/pta.html> [consultado el 13 de octubre de 2013]

Grupo Votorantim. (2011). “Perfil organizacional” en *Perfil y gobernanza*. [En línea]. Disponible en: http://www.votorantim.com.br/informesostenibilidad/perfil_perfil.html [Consultado el 30 de enero de 2014]

Grupo Votorantim. (2013). *Votorantim Relatório Anual Integrado 2012*. [En línea]. Disponible en: http://www.votorantim.com.br/responsabilidade%20Social%20Corporativa/Vot_RA2012.pdf [Consultado el 21 de febrero de 2014]

Grupo Votorantim. (2014) “Linha do tempo”, en *Memória Votorantim*. [En línea]. Disponible en: http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx [Consultado el 22 de enero de 2014]

Grupo Votorantim. (2014). “Um pouco de nossa história” en *Relatório Integrado Anual de Sustentabilidade Votorantim*. [En línea]. Disponible en: <http://www.votorantim.com.br/relatorioanual/relatorioanual2012/um-pouco-de-nossa-historia.html> [Consultado el 22 de enero de 2014]

Guillén, Arturo. (2014). *Modelos de Desarrollo y Estrategias Alternativas en América Latina*. [En línea]. Disponible en: http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201108311505340.A_GUILLEN_3.pdf [Consultado el 8 de enero de 2014]

Home Depot. (2013). *Nuestra historia*. [En línea]. Disponible en: <http://www.homedepot.com.mx/webapp/wcs/stores/servlet/AboutUsView?storeId=10770&cmspath=THDM/THDM/acerca/historia/> [Consultado el 14 de octubre 2013]

Infoescola. (2013). "Gobierno de João Figueiredo" en *InfoEscola*. [En línea]. Disponible en: <http://www.infoescola.com/historia-do-brasil/governo-de-joao-figueiredo/> [Consultado el 8 de enero de 2013]

Infolatam. (2012). "Latam: inversión extranjera directa aumenta 8% en el primer semestre de 2012" en *Infolatam*. [En línea]. Disponible en: <http://www.infolatam.com/2012/10/23/latam-inversion-extranjera-directa-aumenta-8-en-el-primer-semestre-de-2012/> [Consultado el 10 de noviembre de 2013]

Juárez, Ulises. (2012). "Bimbo estrena parque eólico en Oaxaca", en *CNN Expansión*. [En línea]. 30 de octubre de 2012. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/10/30/bimbo-ya-tiene-energia-limpia> [Consultado el 2 de octubre de 2013]

Klauss, Clifford. (2007). "Latin American Companies Make Big U.S. Gains" en *New York Times*. [En línea]. 2 de mayo de 2007. Disponible en: <http://www.nytimes.com/2007/05/02/business/worldbusiness/02latin.html?pagewanted=all&r=0> [Consultado el 25 de febrero de 2014]

La crónica de Chihuahua. (2012) "Trasnacionales mexicanas siguen avanzando en el mundo" en *La crónica de Chihuahua*. [En línea]. 29 de diciembre de 2012. Disponible en: <http://www.cronicadechihuahua.com/Trasnacionales-mexicanas-siguen.html> [Consultado el 30 de septiembre de 2013]

La Jornada. (2013a) "Se revocó la multa a Telcel, pero cumplirá 5 compromisos: CFC" en *La Jornada*. [En línea]. 4 de mayo de 2013. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2012/05/04/economia/023n1eco> [Consultado el 18 de octubre de 2013]

La Jornada. (2013b) "Decretada, nacionalización de la industria cementera de Venezuela" en *La Jornada*. [En línea]. 20 de junio de 2013. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2008/06/20/index.php?section=economia&article=026n1eco> [Consultado el 18 de octubre de 2013]

La Jornada. (2013c) "Diputados aprueban reforma que permite a extranjeros comprar inmuebles en playas" en *La Jornada*. [En línea]. 24 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2013/04/24/politica/020n1pol> [Consultado el día 8 de agosto de 2013]

Latin trade. (2014) "Details from 2012 in millions of dollars" en *Latin 500* [En línea]. Disponible en: <http://latintrade.com/wp-content/uploads/2013/07/Latin500-2013-Eng.pdf> [Consultado el 20 de febrero de 2014]

Lima L. y P. Godeguez. "Internacionalização de empresas brasileiras: em busca da competitividade" en *Carta da SOBEET*. [En línea]. Año XIV No. 61, <http://www.sobeet.org.br/carta/carta61.pdf> [Consultado el 13 de enero de 2014]

Lombera, Manuel. (2010). "Canadá eleva los créditos a las exportadoras" en *El Universal*. [En línea]. 25 de marzo de 2010. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/78323.html> [Consultado el 19 de marzo de 2014]

Los impuestos. (2014). "¿Qué impuestos paga una empresa?" en *Los impuestos*. Disponible en: <http://losimpuestos.com.mx/que-impuestos-paga-una-empresa/> [Consultado el 21 de enero de 2014]

Luna, Matilde, (1995), "Intereses empresariales y activismo político en México: Las de mandas de la modernización económica" en Roett, Riordan, comp. *El desafío de la reforma institucional en México*, siglo XXI, México.

Marini, Ruy Mauro. (1977). "Estado y crisis en Brasil" en *Cuadernos Políticos*. [En línea] No. 13. julio-septiembre de 1977. Disponible en http://www.marini-escritos.unam.mx/017_estado_crisis_es.htm#_edn5 [Consultado el 7 de enero de 2014]

Marini, Ruy Mauro. (2014). *El experimento neoliberal en Brasil*. Disponible en: http://www.marini-escritos.unam.mx/025_experimento_neoliberal_es.htm [Consultado el 9 de enero de 2014]

Martínez Sanjuana, (2014) "German Larrea y los depredadores ambientales" en *Sin Embargo* [En línea] 15 de septiembre de 2014. Disponible en <http://www.sinembargo.mx/opinion/15-09-2014/27283> [Consultado el 23 de octubre de 2014]

Medina, Gabriel. (2013). "Bimbo Bakeries: La panadería más grande de EU", en *El Universal Estados Unidos*. [En línea]. 23 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.eluniversalsanantonio.mx/economia-negocios/2013/bimbo-bakeries-panaderia-mas-grande-eu-16814.html> [Consultado el 27 de febrero de 2014]

Mellado F. (2013), *Informe anual sobre la situación operativa, programática y financiera de Petróleos Mexicanos correspondiente al 2012 así como de las recomendaciones formuladas al Consejo de Administración en el mismo periodo.*, 2013, Pemex, México, consultado el 3 de marzo de 2014 en: http://www.pemex.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/informes_art70/anejos2012/anexo_08_informe_comisario_shep_art.pdf

Méndez (2013) "La devolución de impuestos a grandes empresas "evasión fiscal legalizada" " en *La Jornada*, [En línea]. 25 de febrero de 2013. Disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2013/02/25/politica/009n1pol> [Consultado el 24 de octubre de 2014]

Méndez y Pérez. (2013) "Consortios buscan impedir que el SAT revele millonarias condonaciones de impuestos" en *La Jornada* [En línea] 30 de octubre de 2013.

Disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2013/10/30/politica/013n1pol> [Consultado el 6 de noviembre de 2014]

Mercosur. (2013). [En línea]. Disponible en: <http://www.mercosur.int/> [Consultado el 6 de junio de 2013]

Mercosur. (2013). “Quiénes Somos” en *Mercosur*. [En línea]. Disponible en: http://www.mercosur.int/t_generic.jsp?contentid=3862&site=1&channel=secretaria&seccion=3 [Consultado el 6 de junio de 2013]

Mercosur. (2014) “Quiénes somos” en *Mercosur*. [En línea]. Disponible en: http://www.mercosur.int/t_generic.jsp?contentid=3862&site=1&channel=secretaria&seccion=3# [Consultado el 9 de enero de 2014]

Metalúrgica Atlas. (2014). “Nossa História” en *Sobre a Atlas* [En línea]. Disponible en: http://www.metalurgicaatlas.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=110&Itemid=166 [Consultado el 30 de enero de 2014]

Meza E. y C. Tapia., (2006) *Estrategias y organización de empresas multinacionales de origen latinoamericano*. Tesis de licenciatura. Chile, Universidad de Chile.

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, “Globalización: Oportunidades y riesgos” [En línea]. Disponible en: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/GlobalizacionOportunidadesRiesgos/Paginas/InicioGlobalizaci%C3%B3n.aspx> [Consultado el 17 de octubre de 2014]

Miradas al Sur. (2012). “Las translatinas brasileñas en el centro de escena” en *Miradas al Sur*. [En línea]. Año 5, No. 241, 30 de diciembre de 2012. Disponible en: <http://sur.infonews.com/notas/las-translatinas-brasilenas-en-el-centro-de-escena> [Consultado el 29 de enero de 2014]

Miranda Juan Carlos (2013) “Pagan consorcios menos de la mitad de lo que el resto de empresas tributa por ISR” en *La Jornada* [En línea] 26 de octubre de 2013. Disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2013/10/26/economia/021n1eco> [Consultado el 24 de octubre de 2014]

Monterrosa, F. (2009) “El verdadero hoyo fiscal. 400 grandes empresas (casi) no pagan impuestos” en *Revista Emeequis*, No. 195, 25 de octubre de 2009 pp. 22-30

Morales, Josefina, “La IED en América Latina” en *Aldea Global*. [En línea]. 8 de abril de 2013. Disponible en: <http://aldeaglobal.jornada.com.mx/2013/abril/la-ied-en-america-latina> [Consultado el 3 de junio de 2013]

Morales, Maria Esther. (2009). "Inversión extranjera directa en América Latina. El caso de Mercosur y México" en *Trayectorias*, Vol. 11 No. 29, julio- diciembre 2009.

Moreno, Álvaro. (2013). "Latin 500: Latin America's Top 500" en *Latin Trade*. [En línea]. 29 julio 2013. Disponible en <http://latintrade.com/2013/07/latin-500-latin-america-top-500> [Consultado el 20 de febrero de 2014]

Moreno-Brid J. y J. Ros (2010) "La dimensión internacional de la economía moderna" en Kuntz, S. coord., *Historia económica general de México. De la Colonia a nuestros días*, México, Colegio de México y Secretaría de Economía.

Muciño, Francisco. (2014) "Los 18 puntos que debes saber de la reforma energética" en *Forbes México* [En línea]. Disponible en <http://www.forbes.com.mx/los-18-puntos-que-debes-saber-de-la-reforma-energetica/> [Consultado el 28 de noviembre de 2014]

Natura 2014, Natura, consultado el día 26 de enero de 2014 en: http://www.naturacosmeticos.com.ar/nuestra_historia.php

Natura Ekos. (2014). "Com o Fundo Médio Juruá, organizações têm a chance de obter financiamento para seus projetos" en *Natura Ekos* [En línea]. Disponible en: <http://naturaekos.com.br/blog/natura-ekos/com-o-fundo-medio-juruá-organizações-têm-a-chance-de-obter-financiamento-para-seus-projetos/> [Consultado el 27 de enero de 2014]

Ocampo, José Antonio. (2005). "Más allá del Consenso de Washington" en *Economía UNAM*. [En línea]. Vol. 3 No. 7, 2005. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam7/ecunam0701.pdf> [Consultado el 30 de mayo de 2013]

Odebrecht. (2014). Disponible en <http://www.odebrecht.com/> [Consultado el 20 de octubre de 2014]

Odebrecht. (2013). *Odebrecht, Crescimento sustentável 2013* [En línea]. Disponible en http://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra_odebrecht_2013_pt1.pdf [Consultado el 30 de octubre de 2014]

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Brasilia. (2011). *Marco legal Brasil*. [En línea]. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4132291> [Consultado el 20 de junio de 2013]

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Chile. (2011). *Las 50 preguntas más frecuentes sobre la inversión en Chile*. [En línea]. Disponible en: <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4548231> [Consultado el 12 de mayo de 2013]

Ortega, Juan Manuel (2006) "Acuerdos Tripartitas y gobernanza económica en el México de fin de siglo" en *Foro internacional*. Año/Vol. XLVI, No. 002 abril- junio, pp. 227-262

Ortiz, Alicia, "Red familiar, clave del Grupo Monterrey" en *CNN Expansión* [En línea]. Domingo 1 de febrero de 2009. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/30/red-familiar-clave-del-grupo-monterrey> [Consultado el 20 de septiembre de 2013]

Pacific Rubiales, "El índice Dow Jones de Sostenibilidad: agrupa las empresas que cotizan en bolsa con las mejores prácticas de gobierno corporativo, económicas, sociales y ambientales a nivel mundial" en *El Espectador*. [En línea]. 8 de octubre 2013. Disponible en: <http://www.elespectador.com/tomalapalabra/pacific-rubiales/el-indice-dow-jones-de-sostenibilidad-agrupa-185-articulo> [Consultado el 28 de enero de 2014]

Pemex. (2013). "Exportaciones" [En línea]. Disponible en: <http://www.gas.pemex.com.mx/PGPB/Conozca+Pemex+Gas/Estad%C3%ADsticas/Exportaciones/x> [Consultado el 24 de septiembre de 2013]

Peres, Wilson, et al., (1998) *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos: Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización* México, Siglo XXI y CEPAL.

Petrobras 2014, Petrobras, consultado el 13 de enero de 2014 en: <http://www.petrobras.com>

Petrobras. (2014). "Actividades en Uruguay" en *Petrobras*. [En línea] en <http://www.petrobras.com/es/paises/uruguay/uruguay.htm> [Consultado el 16 de enero de 2014]

Petrobras. (2014). "Inauguración de la trayectoria internacional de Petrobras" en *Petrobras*. [En línea]. Disponible en: <http://www.petrobras.com/es/paises/colombia/colombia.htm> [Consultado el 13 de enero de 2014]

Petrobras. (2014). "Nuestra historia" en *Petrobras*. [En línea]. Disponible en: <http://www.petrobras.com/es/quiene-somos/nuestra-historia/> [Consultado el 16 de enero de 2014]

Petrobras. (2014). "Presencia Global" en *Quiénes somos* [En línea]. Disponible en: <http://www.petrobras.com/es/quiene-somos/presencia-global/> [Consultado el 16 de enero de 2014]

Posada M. y J. Zúñiga. (2009). "Busca Hacienda que más empresas cumplan con obligaciones fiscales" en *La Jornada* [En línea]. 16 de octubre 2009. Disponible en:

<http://www.jornada.unam.mx/2009/10/16/economia/032n1eco> [Consultado el 2 de diciembre 2013]

Presidencia de la República Mexicana. (2013). “Ventajas, oportunidades y gran potencial para invertir en México”. [En línea]. Disponible en: <http://www.presidencia.gob.mx/ventajas-opportunidades-y-gran-potencial-para-invertir-en-mexico/> [Consultado el 8 de agosto de 2013]

Presidente de la mesa directiva de la Cámara de diputados del Congreso de la Unión (2014). Documento. [En línea]. Disponible en: http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/temas/ppef/2014/ingresos/06_lir.pdf [Consultado el 21 de enero de 2014]

Puga, Cristina, (1993), *México: Empresarios y poder*, México, Miguel Ángel Porrúa.

Puyana, Alicia, “TLC: Los desengaños de México”, en *razonpublica.com*. [En línea]. 18 de Julio de 2011. Disponible en: <http://www.razonpublica.com/index.php/internacional-temas-32/2237-tlc-los-desenganos-de-mexico.html> [Consultado en el 12 de septiembre 2013]

Ramírez, P., (2013) “El privilegio de no pagar” en *Reporte Índigo*. 11 de septiembre de 2013, pp. 12-15

Redacción Noticias Montreal, “El reacomodo tras la crisis económica internacional ha jugado a favor de las llamadas multilatinas” en *Noticias Montreal*. [En línea]. 14 de enero de 2013. Disponible en <http://www.noticiasmontreal.com/78471/el-reacomodo-tras-la-tesis-economica-internacional-ha-jugado-en-favor-de-las-llamadas-multilatinas/#.UPSGIfRXkA.twitter> [Consultado el 29 de septiembre de 2013]

Redacción Revista Proceso. (2011). “Concluye Venezuela pago de 600 MDD a Cemex por expropiación” en *Revista Proceso*. [En línea]. 13 de diciembre de 2011. Disponible en <http://www.proceso.com.mx/?p=291165> [Consultado el 18 de octubre de 2013]

Rendón, Araceli, (1999) “Estrategias competitivas en los grupos industriales en un contexto de apertura comercial” en Brown, F. y L. Domínguez, *La manufactura mexicana: ensayos de economía aplicada*, México, Facultad de Economía, UNAM.

Reuters, “Filial en Chile de la brasileña Votorantim realizará aumento de capital por US\$302 millones”, en *La Tercera*. [En línea]. Disponible en <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2012/12/655-499766-9-filial-en-chile-de-la-brasilena-votorantim-realizara-aumento-de-capital-por.shtml> [Consultado el 30 de enero de 2014]

Revilla, Eduardo (2011). "Grandes contribuyentes" en *El Economista* [En línea]. 20 de junio de 2011. Disponible en <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-valores/2011/06/20/grandes-contribuyentes> [Consultado el 24 de octubre de 2014]

Revista Expansión, año XLIV, no. 1118, México.

Revista Expansión, vol. IX, no. 223, México.

Revista Expansión, vol. XIX, no.472, México.

Revista Expansión, vol. XXIV, no. 597, México.

Revista Expansión, vol. XXIX, no. 722, México.

Revista Expansión, vol. XXV, no. 622, México

Revista Expansión, vol. XXV, no. 622, México.

Revista Expansión, vol. XXVI, no. 647, México.

Revista Expansión, vol. XXXIII, no. 845, México.

Reygadas, Armando, (1992). "Woolworth. La lucha contra la fayuca" en *Revista Expansión*, año XXIV Vol. XXIV No. 592, pp. 85.

Rodríguez, Sergio, (2014) "Región Carbonífera: la tumba de mineros más grande" en *Zócalo Saltillo*. [En línea] 19 de febrero de 2014. Disponible en: <http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/es-la-region-carbonifera-tumba-de-mil-534-mineros-1392797193> [Consultado el 23 de octubre de 2014]

Rojas, Rosa, (2011) "Piden indígenas cancelar parque eólico de Piedra Larga en el Istmo" en *La Jornada*. [En línea]. 1 de noviembre de 2011. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2011/11/01/sociedad/041n2soc> [Consultado el 2 de octubre de 2013]

Rojas, Rosa, (2012) "Bloquean trabajos de Demex en parque eólico Piedra Larga" en *La Jornada*. [En línea]. 27 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2012/03/27/sociedad/042n1soc> [Consultado el 2 de octubre de 2013]

Rojas, Rosa, (2014) "Ruido de aerogeneradores daña la salud de las familias en Unión Hidalgo, Oaxaca" en *La Jornada*. [En línea]. 26 de octubre de 2014, Disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2014/10/26/politica/020n1pol> [Consultado el 5 de noviembre de 2014]

Romo, Víctor Hugo, 2009, *El gobierno federal no puede señalar como culpables a las empresas evasoras, pues también fue cómplice a través de la SHyCP: Victor Hugo Romo, México*, consultado el 1 de octubre de 2013 en: <http://aldf.gob.mx/archivo-5002296dd5cca603ac44f92dadf55e15.pdf>

Rozo, C. y R. Constantino coord. (2010) *La quimera del desarrollo mexicano*, México, UAM, Itaca.

Saavedra, Alma, “Heineken adquiere FEMSA Cerveza” en *El Economista* [En línea]. 12 de enero de 2010. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/01/12/heineken-adquiere-femsa-cerveza> [Consultado el 21 de octubre de 2014].

Salas-Porras, Alejandra, (1998). “Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización” en *Revista de la CEPAL* 65, Agosto 1998 pp. 133-153

Santiso, Javier, (2008). “La emergencia de las multilatinas” en *Revista de la CEPAL* 95. [En línea]. Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/33748/RVE95Santiso.pdf> [Consultado el 10 de septiembre de 2013]

Santiso, Javier, “La década de las multilatinas” en *Huffington post*. [En línea]. 11 de junio de 2012. Disponible en http://www.huffingtonpost.es/javier-santiso/multilatinas-multinacionales_b_1564918.html?ref=es-economia [Consultado el 2 de abril de 2013]

Santiso, Javier, (2014), conversación vía twitter, 6 de mayo de 2014.

Secretaría de Energía. (2013). “Estadísticas destacadas del sector energético. Julio 2013”. [En línea]. Disponible en <http://www.sener.gob.mx/res/380/Prontuario.pdf> [Consultado el 24 de septiembre de 2013]

Secretaría permanente del SELA. (2003). “Inversiones extranjeras (IED) en América Latina y el Caribe” *XXVIII Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano*, Venezuela. Disponible en: <http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T023600000732-0-Empresas Multinacionales Latinoamericanas di3.htm> [Consultado el 9 de agosto de 2013]

Selman, Elias, (2012). “La hora de los emergentes” en *Slideshare*. [En línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/americaeconomia/keynote-multilatinas-elias-selman> [Consultado el 2 de septiembre de 2013]

Semo, Ilán. (2013). “El Consenso de Washington ¿La hora final?” en *La Jornada*. [En línea]. 19 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2013/01/19/opinion/017a1pol> [Consultado el 7 de mayo de 2013]

SER. (2013). *Guía básica para invertir en México*. [En línea]. Disponible en: <http://embamex.sre.gob.mx/kenia/images/stories/pdf/spanish.pdf> [Consultado el 31 de agosto de 2013]

Servicio de Administración Tributaria. (2013). *Anexo 8 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2012* [En línea]. Disponible en: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/isr_anual/ [Consultado el 2 de diciembre de 2013]

Servicio de Administración Tributaria. (2013). *Tarifa para el cálculo del impuesto sobre la renta anual correspondiente al ejercicio 2009*. [En línea]. Disponible en: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/isr_anual/39_20259.html [Consultado el 2 de diciembre de 2013]

Sigler Edgar (2013) “AMóvil, ICA y Cemex litigan vs el SAT” en *CNN Expansión* [En línea]. 15 de mayo de 2013. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/05/15/grandes-firmas-pueden-descontar-al-sat> [Consultado el 24 de octubre de 2014]

Silva, Patricio. (2010). “Tecnocracia y gobernabilidad democrática en América Latina” en *Plataforma democrática*. [En línea]. Disponible en: <http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/19466.pdf> [Consultado el día 5 de junio de 2013]

Silveira, Virginia, “Embraer aumenta participação na portuguesa Ogma” en *Valor*. [En línea]. 30 enero de 2012. Disponible en: <http://www.valor.com.br/empresas/2510808/embraer-aumenta-participacao-na-portuguesa-ogma> [Consultado el 28 de enero de 2014]

Sistema de información sobre comercio exterior. (1993). *Argentina. Ley de inversiones extranjeras. Ley 21.382*, [En línea]. Disponible en: http://www.sice.oas.org/investment/NatLeg/Arg/ArgLIn_s.asp [Consultado el día 27 de junio de 2013]

Sistema de información sobre comercio exterior. (2013). *Tratado de Libre Comercio Chile-México (ACE N°41)* [En línea]. Disponible en: <http://www.sice.oas.org/trade/chmefta/indice.asp> [Consultado el 20 de septiembre de 2013]

Smith, P. (1998) “Capítulo 2. México, 1946-c. 1990” en Bethell, L., *Historia de América Latina. 13. México y el Caribe desde 1930*, España, Cambridge University Press y Crítica.

SOBEET y Vale Columbia University. (2011). *Brazilian multinationals positive after the global crisis*. [En línea]. Disponible en:

<http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/EMGP-Brazil-Report-2010-Final.pdf> [Consultado el 28 de enero de 2014]

Southern Copper Grupo México. (2014). “Acerca Southern Copper Corporation” en *Southern Copper Grupo México*. [En línea]. Disponible en <http://www.southernperu.com/ESP/acerca/Pages/LeerMas.aspx> [Consultado el 14 de febrero de 2014]

Staff Presidencia. (2013). *Ventajas, oportunidades y gran potencial para invertir en México*. [En línea]. Disponible en: <http://www.presidencia.gob.mx/ventajas-oportunidades-y-gran-potencial-para-invertir-en-mexico> [Consultado el 31 de agosto de 2013]

Tanure, B. y R. Patrus, (2011) *Natura* [En línea]. Disponible en <http://books.google.com.mx/books?id=bWqLy4xvIG0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consultado el 27 de enero de 2014]

Telmex. (2013). “Introducción a Telmex” en *Telmex*. [En línea]. Disponible en: http://www.telmex.com/uy/esto/ie_introTmx_quieneSomos.html [Consultado el 24 de septiembre de 2013]

Ten Magazine, “Las raíces de las globales latinas” en *Ten Magazine*. [En línea]. Disponible en <http://www.bnamericas.com/ten/articulo.jsp?idioma=E&documento=35> [Consultado el 17 de abril de 2013]

Torre, Juan Carlos. (1998). *El proceso político de las reformas económicas en América Latina*. [En línea]. Disponible en: <http://politicalatinoamericana.sociales.uba.ar/files/2011/08/torre.pdf> [Consultado el 31 de mayo de 2013]

Tratado de Libre Comercio de América del Norte, 2013, Tratado de Libre Comercio de América del Norte, consultado el 6 de junio de 2013 en: <http://www.tlcan.com.mx/>

Trejo, A., (1999) “Estrategias competitivas de los grupos industriales en un contexto de apertura comercial” en Brown, F. y L. Domínguez, *La manufactura mexicana: ensayos de economía aplicada*, México, Facultad de Economía- UNAM.

Tu empresa. (2013). *Joint venture (alianza estratégica)*. [En línea]. Disponible <http://www.tuempresa.gob.mx/-/joint-venture-alianza-estrategica-> [Consultado el día 1 de mayo de 2013]

U.S. Securities and Exchange Commission. (2013). *List of Subsidiaries of Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.*. [En línea]. Disponible en: <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1355444/000119312512163160/d332497dex81.htm> [Consultado el 28 de enero de 2014]

Ugarte, Jesús. (2011). "Bimbo lidera en panadería mundial" en *CNN Expansión*. [En línea]. 24 de octubre de 2011. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/10/24/bimbo-domina-en-la-panaderia> [Consultado el 27 de febrero de 2014]

UNAM, *El ingreso de México al GATT: La problemática de nuestra adhesión*. [En línea]. Disponible en: <http://www.biblio.juridicas.unam.mx/revista/pdf/DerechoComparado/36/art/art1.pdf> [Consultado el 2 de junio de 2013]

UNCTAD. (1998). *Informe de 1998 sobre las inversiones en el mundo. Tendencias y condicionantes*. [En línea]. Disponible en: <http://unctad.org/es/Docs/wir98ove.sp.pdf> [Consultado el 27 de mayo de 2013]

UNCTAD. (1999). *World Investment Report 1999. Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*. [En línea]. Disponible en: http://unctad.org/en/Docs/wir1999_en.pdf [Consultado el 21 de mayo de 2013].

UNCTAD. (2000). *Informe sobre las inversiones en el mundo. Las fusiones y adquisiciones transfronterizas y el desarrollo. Panorama general* [En línea]. Disponible en: http://unctad.org/es/Docs/wir2000overview_sp.pdf [Consultado el 27 de mayo de 2013]

UNCTAD. (2010). *Informe sobre las inversiones en el mundo 2010*. [En línea]. Disponible en: http://unctad.org/es/Docs/wir2010overview_sp.pdf [Consultado el 27 de mayo de 2013]

University of Melbourne, "Re:cite", University of Melbourne, consultado el 9 de mayo de 2014 en: <http://www.lib.unimelb.edu.au/recite/index.html>

Vale. (2013). "Vale across the world" en *About Vale*, [En línea]. Disponible en: <http://www.vale.com/EN/aboutvale/across-world/Pages/default.aspx> [Consultado el 20 de enero de 2014]

Vale. (2013). *Relatório Anual 2012 Vale*. [En línea]. Disponible en: http://www.vale.com/PT/investors/Quarterly-results-reports/20F/20FDocs/20F_2012_p.pdf [Consultado el 18 de febrero de 2014]

Valpy, Fitz (2013). *La CEPAL y la teoría de la industrialización*. [En línea]. Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/19229/valpy.htm> [Consultado el 6 de agosto de 2013]

Vargas, Gustavo, "La empresa transnacional" en *Economía Informa*. [En línea]. No. 351, marzo-abril 2008. Disponible en:

<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/351/02gustavo.pdf>
[Consultado el 14 de agosto de 2013]

Vidal, Gregorio, “Grandes empresas, apertura externa y transformación de la economía mexicana” en *ICE*. [En línea]. No. 795, noviembre- diciembre 2001. Disponible en: http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE_795_141-154_D03137E686D34FA187185C762BE84B1F.pdf [29 de septiembre de 2013]

Villas, R. y C. Beinhoff ed. (2014). *Indicadores de Sostenibilidad para la Industria Extractiva Mineral*. Disponible en: http://w3.cetem.gov.br/cyted-xiii/Downloads/IndicadoresSostenibilidad_Espanhol_Portugues/IndicadoresSostenibilid ad_Capitulos/Capitulo_V/31_CVRD.pdf [Consultado el 20 de enero de 2014]

Voltaire net. (2008) “Odebrecht: un fraude de 800 millones de dólares” en *Voltaire net*. [En línea]. 10 de noviembre de 2008. Disponible en <http://www.voltairenet.org/article158515.html> [Consultado el 6 de noviembre de 2013]

W radio. (2011). “Multa CFC a América Móvil por prácticas monopólicas” en *W radio* [En línea]. 15 de abril 2011. Disponible en: <http://www.wradio.com.mx/noticias/actualidad/multa-cfc-a-america-movil-por-practicas-monopolicas/20110415/nota/1456214.aspx> [Consultado el 18 de octubre de 2013]

Walmart de México y Centroamérica. (2014). “Comentarios y Análisis de la Administración. Sobre los resultados de operación y situación financiera de la compañía”, en *Somos Walmart en México y Centroamérica*. [En línea]. Disponible en: http://web_wmia12_up.s3.amazonaws.com/pdf/wm_analisis.pdf. [Consultado el 3 de marzo de 2014]

Walmart México y Centroamérica. (2013). “Historia” en *Walmart México y Centroamérica*. [En línea]. Disponible en: http://www.walmartmexico.com.mx/linea_de_tiempo2.html [Consultado el 25 de septiembre de 2013]

Zócalo. (2013) “Grandes empresas pagan menos ISR” En *Zócalo Saltillo*. [En línea]. 3 de octubre de 2013. Disponible en: <http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/grandes-empresas-pagan-menos-isr-1380777818> [Consultado el 1 de diciembre de 2013]

Zona económica. (2014). “Industrialización por sustitución de importaciones (Modelo ISI)” en *Zona Económica*. [En línea]. Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/isi> [Consultado el 7 de enero de 2014]