



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**Análisis de las Estrategias de Internacionalización de las
principales Empresas Multinacionales Mexicanas en
España**

Que para obtener el grado de:

Maestro en:

**Ciencias de la Administración
(Negocios Internacionales)**

Presenta: Karla Yareny Coello Hernández

Tutor: Dr. Luis Antonio Cruz Soto

México, D.F. 23 Marzo 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Deseo, en primer lugar, expresar mi agradecimiento al tutor de esta tesis el Dr. Luis A. Cruz, Jefe de la División de Investigación, quien tuvo el honor de apoyarme en la dirección de esta tesis, por lo cual agradezco enormemente los consejos y orientaciones recibidas siempre con una gran disposición, gracias por su invaluable ayuda en todo momento.

Así mismo agradezco el apoyo, calidez, dedicación y calidad humana del Dr. Ricardo Varela, Jefe de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, con quien tuve el privilegio de trabajar durante mis actividades de apoyo académico, además de considerarlo como uno de los mejores catedráticos que he tenido.

Una mención muy especial para el Comité Académico, Área de Becas y la Coordinación de Estudios de Posgrado, por haber evaluado y otorgado la solicitud como becaria y haberme permitido formar parte de esta máxima casa de estudios y de gran reconocimiento que me siento muy orgullosa de formar parte. Por lo que extiendo un reconocimiento explícito a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Contaduría y Administración, por el apoyo como becario durante mis estudios en la Maestría de Administración (Negocios Internacionales) así como el apoyo en la beca otorgada durante el intercambio académico por medio de la estancia de investigación en la Universidad de Cantabria, España.

Agradezco el apoyo desinteresado del Dr. Rafael Domínguez, Director de la Cátedra COIBA y profesor de Historia e Instituciones Económicas de la Universidad de Cantabria, quien a pesar de sus múltiples compromisos aceptó la dirección como tutor durante mi estancia de investigación en España, de igual manera a la Dra. María Sarabia, maestra titular en el Departamento de Empresas experta en áreas de dirección internacional y estrategias de internacionalización.

Agradezco el apoyo, la experiencia y los conocimientos adquiridos durante esta enriquecedora experiencia.

Reconocer también el incondicional apoyo, la orientación y calidad humana de la Coordinación de la Maestría de Administración de Negocios Internacionales, M.A. Silvia Durand y por supuesto a todos los docentes por compartir sus conocimientos de forma destacada y comprometida. A mis compañeros que nos hemos acompañado durante los estudios de posgrado, a ellos, quienes ahora son considerados mis amigos, agradezco infinitamente su apoyo.

Asimismo, reconocer al equipo de jurado de mi tesis por haber aceptado y apoyado durante la conclusión de mis estudios: Dr. Luis A. Cruz, Dra. María Eugenia Correa, Dr. Gabino Garcia, M.A. Eric Rivera, M.A. Víctor Alfaro.

Por supuesto agradecer a mi familia y amigos en Honduras, quienes me han brindado todo su cariño y me han alentado a seguir adelante, a estas personas invaluable en mi vida no tengo palabras para expresar mi agradecimiento y cariño. Además, a Iván Castellanos y su familia, por impulsarme a continuar mis estudios de posgrado, por abrir las puertas y darme la bienvenida a este hermoso país, gracias por su apoyo, comprensión y cariño estaré eternamente agradecida.

Finalmente, agradecer a todas aquellas personas que, en algún momento, me han brindado una orientación o su colaboración ya que no podré nombrarlos a todos.

Índice sintético

CAPÍTULO I. Introducción	1
CAPÍTULO II. Referencia teórica de la investigación	25
CAPÍTULO III. El contexto de las empresas multinacionales	64
CAPÍTULO IV. Panorama general de España para las multinacionales	95
CAPÍTULO V. Análisis de las multinacionales mexicanas en España	121
Conclusiones y futuras líneas de investigación	169
Anexos	174
Bibliografía	186

Índice desglosado	
Índice sintético.....	i
Índice desglosado	ii
Índice de tablas	v
Índice de ilustraciones.....	vi
Índice de gráficos	vii
Abreviaturas	viii
CAPÍTULO I. Introducción.....	1
1.1. Resumen	2
1.2. Consideraciones iniciales	5
1.3. Justificación	7
1.4. Objetivos.....	11
1.4.1. Objetivo general	11
1.4.2. Objetivos específicos	11
1.5. Estudios previos	12
1.6. Planteamiento del problema.....	15
1.6.1 Preguntas de investigación	16
1.6.2 Hipótesis	17
1.7. Diseño y metodología de la investigación	18
1.7.1. Tipo de estudio.....	20
1.7.2. Elementos a describir.....	20
1.7.3. Instrumentos.....	24
CAPÍTULO II. Referencia teórica de la investigación	25
2.1. Marco teórico general.....	26

2.1.1. Definición de multinacionales	26
2.1.2. Características de la empresa multinacional	30
2.1.3. Definición de internacionalización de empresas.....	32
2.1.4. Razones de las empresas para internacionalizarse	35
2.2. Teorías de la internacionalización	40
2.2.1 Principales teorías sobre internacionalización	40
2.2.2 Otras teorías o perspectivas sobre la internacionalización de la empresa	44
2.3. Inversión directa en el exterior.....	47
2.3.1. Tipos de inversión extranjera directa.....	51
2.3.2 Determinantes de la inversión extranjera directa	53
2.4. Estrategias de internacionalización	55
2.4.1. Las estrategias de internacionalización acuerdo con los motivos	57
2.4.2. Estrategias definidas por la clasificación de Dunning.....	58
2.4.3. Estrategias de multinacionalización	59
CAPÍTULO III. El contexto de las empresas multinacionales	64
3.1. Empresas transnacionales y la globalización	65
3.2. Multinacionales provenientes de países en vías de desarrollo.....	70
3.3. Las multilatinas.....	75
3.3.1 Factores que Impulsan a las multilatinas	75
3.3.2 Ranking multilatinas	82
3.4. Multinacionales mexicanas.....	87
3.4.1 Ranking de multinacionales mexicanas	87
3.4.2 Internacionalización de empresas multinacionales mexicanas ...	89

CAPÍTULO IV. Panorama general de España para las multinacionales	95
4.1. Características de España.....	96
4.2. Inversión extranjera directa en España	103
4.3. Empresas extranjeras en España.....	110
4.4. Relaciones comerciales e inversión directa entre México y España	112
CAPÍTULO V. Análisis de las multinacionales mexicanas en España	121
5.1. Características de las empresas multinacionales mexicanas.....	122
5.2. Análisis de las estrategias de multinacionalización en España	143
5.3. Modos de internacionalización en España	158
Conclusiones y futuras líneas de investigación	169
Conclusiones.....	170
Futuras líneas de investigación	172
Anexos	174
Anexo 1. Listado de la clasificación de empresas según su actividad... ..	175
Anexo 2. Inversión extranjera directa de México en España desglose por sectores	177
Anexo 3. Información sobre empresas españolas con inversión Mexicana – <i>Invest in Spain</i>	182
Anexo 4. Listado de empresas mexicanas que han realizado inversión en España - Proméxico.....	183
Bibliografía	186

Índice de tablas

Tabla 1. Empresa multinacional: términos análogos y acepciones	28
Tabla 2. Componentes del término de internacionalización	33
Tabla 3. Principales teorías sobre internacionalización.....	41
Tabla 4. Flujos de inversión extranjera directa por regiones y países selectos 1995-2007	69
Tabla 5. Top 20 Empresas multilatinas del ranking América Economía.....	82
Tabla 6. Las empresas más globales de América Latina - análisis por país	83
Tabla 7. Empresas multilatinas con más inversiones en el extranjero	86
Tabla 8. Empresas mexicanas destacadas en " <i>The world's biggest 2000 companies</i> " Forbes.....	87
Tabla 9. Empresas mexicanas destacadas en " <i>Las empresas más globales de América Latina</i> " América Economía	88
Tabla 10. Ranking mundial de España.....	97
Tabla 11. Principales indicadores México y España	98
Tabla 12. IED por regiones 2008 y 2009.....	104
Tabla 13. Destino de la IED bruta productiva por comunidad autónoma	106
Tabla 14. Principales multinacionales mexicanas y su presencia en España	123
Tabla 15. Empresas en España con capital mexicano – <i>Invest in Spain</i>	126
Tabla 16. Principales multinacionales mexicanas con presencia en España.....	128
Tabla 17. Detalle de los activos, ventas y empleados de las multinacionales mexicanas seleccionadas.....	130
Tabla 18. Índices de internacionalización.....	132
Tabla 19. Periodos de operación y multinacionalización	133
Tabla 20. Estrategias de internacionalización empresas multinacionales mexicanas	156

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Uppsala	44
Ilustración 2. Determinantes de la inversión extranjera directa en el país receptor	53
Ilustración 3. Enfoque de la estrategia internacional	57
Ilustración 4. Modelo de estrategias multinacionales	60
Ilustración 5. Presencia mundial de Cemex	134
Ilustración 6. Presencia mundial de Grupo Condumex	136
Ilustración 7. Presencia mundial Gruma.....	137
Ilustración 8. Presencia mundial Grupo Vitro	138
Ilustración 9. Clasificación de estrategias multinacionalización de las empresas mexicanas	152

Índice de gráficos

Gráfico 1. Cantidad de empresas de países seleccionados en el Ranking de Forbes “ <i>The world’s biggest 2000 companies</i> ”	73
Gráfico 2. Evolución de los flujos de inversión directa en el extranjero desde Latinoamérica y el Caribe 1970-2005.....	76
Gráfico 3. Evolución de las transnacionales de Latinoamérica 1991-2005	78
Gráfico 4. Brasil y México: Flujos de salida IED	79
Gráfico 5. Ranking Multilatinas 2010: Número de empresas y ventas	84
Gráfico 6. Potencial de crecimiento, presencia y número de empleados	85
Gráfico 7. Empresas mexicanas con más exportaciones 2005	93
Gráfico 8. Ventas en el extranjero de las principales empresas 2005.....	93
Gráfico 9. IED de España en México	103
Gráfico 10. Origen Último de IED bruta productiva en España, 2009	105
Gráfico 11. IED neta de México hacia España	108
Gráfico 12. Porcentaje de participación de las empresas extranjeras en el capital de sus filiales en España.....	111
Gráfico 13. Comercio bilateral México-España	112
Gráfico 14. Crecimiento del comercio total entre México y la UE.....	117

Abreviaturas

APRI Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones

BCG Boston Consulting Group

COLEF Colegio de la Frontera Norte

COLMEX Colegio de México

DGIE Dirección General de Inversión Extranjera (Secretaría de Economía de México)

EAU Emiratos Árabes Unidos

EEUU Estados Unidos de Norteamérica

EMN Empresa multinacional

ETN Empresas transnacionales

ETVE Empresa de Tenencia de Valores Extranjeros

FDI Foreign direct investment

FMI Fondo Monetario Internacional

FUMEC Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia

I+D Investigación y Desarrollo

IED Inversión extranjera directa

ISO International Organization for Standardization

NEI Nueva Empresa Internacional

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OEA Organización de los Estados Americanos (OAS Organization of American States)

OEME Observatorio de la Empresa Multinacional Española

OMC Organización Mundial del Comercio (WTO World Trade Organization)

PD Países Desarrollados

PIAPYME Programa Integral de Apoyo para Pequeña y Mediana Empresa

PROTLCUEM Proyecto de Facilitación del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea

SE Secretaría de Economía de México

SICE Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la OEA (Organization of American State's Foreign Trade Information System)

TLCUEM Tratado de Libre Comercio entre Unión Europea y México

UAM Universidad Autónoma Metropolitana

UE Unión Europea

UNAM Universidad Nacional Autónoma de México

UNCTAD Conferencia de la Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo

WIR Informe sobre las inversiones en el mundo (World Investment Report)

CAPÍTULO I. Introducción

En este capítulo se establecen las motivaciones generales que han llevado a la elección del tema y objeto de estudio, detallándose las consideraciones iniciales, justificación, planteamiento del problema, los objetivos del trabajo y el diseño para esta investigación.

1.1. Resumen

El objetivo de esta investigación consiste en analizar las características y estrategias de internacionalización de las principales multinacionales mexicanas en España.

Se ha realizado un análisis de las características, los diferentes procesos de multinacionalización y modos de internacionalización de empresas multinacionales que han incursionado en mercados exteriores. El presente estudio se basa principalmente en la inversión directa efectuada por las empresas multinacionales mexicanas en España.

Las estrategias de internacionalización se han clasificado de acuerdo con la matriz de integración global y adaptación local en los mercados exteriores; de esta manera se ha podido clasificar el tipo de estrategia utilizada por la empresa mexicana en su multinacionalización en el territorio español.

La selección del tema se ha originado por el mayor auge en la inversión extranjera directa proveniente de los países en vías de desarrollo, en donde México ha tomado un papel importante entre los países de América Latina, lo que ha ocasionado mayor presencia de multilatinas en los negocios internacionales. Se pretende, por ello, describir estas características y estrategias utilizadas que le han permitido lograr una competitividad internacional por medio de su proceso de multinacionalización.

La estructura general de esta investigación se concentra en 5 capítulos más una sección de anexos. El primer capítulo hace referencia al diseño de la investigación en el que se incluye las consideraciones iniciales, justificación, objetivos, planteamiento del problema, las hipótesis y metodología.

El segundo capítulo establece las referencias teóricas a partir del análisis de la literatura relacionada con la investigación. Se detallan conceptos afines con las empresas multinacionales y la internacionalización, desde la perspectiva de diferentes organismos internacionales y concepciones teóricas. Se realizó un análisis y comparación de las diferentes teorías explicativas de la internacionalización de las empresas detallando los impulsores de internacionalización, las características de cada teoría y los puntos débiles de las mismas. Se describe además los conceptos más relevantes sobre la inversión directa en el exterior, los tipos y determinantes para realizar una inversión extranjera directa. Se conceptualiza información sobre las estrategias de internacionalización de acuerdo con los motivos de la empresa para lograr su diversificación internacional, la clasificación de estrategias definidas por Dunning, la multinacionalización de acuerdo con la matriz que interrelaciona la eficiencia y adecuación a los mercados; ésta última se ha aplicado para el análisis de las multinacionales mexicanas.

El tercer capítulo describe a las empresas multinacionales y la globalización, resaltando el papel de las multinacionales provenientes de países en vías de desarrollo principalmente México. Se utilizaron diversos rankings o ponderaciones de empresas multinacionales tanto a nivel internacional, rankings de países emergentes, también rankings orientados en América Latina y por último un estudio de multinacionales mexicanas. Se detalla en este capítulo los factores y puntos relevantes que han impulsado a estas multilatinas.

El cuarto capítulo especifica el panorama general de España para las multinacionales, brinda información sobre la promoción de España como receptor de inversión extranjera directa. Se detalla también en este capítulo, las relaciones comerciales e inversión directa entre México y España, analizando información proveniente de organismos gubernamentales de ambos países.

El quinto capítulo corresponde a la investigación de las principales multinacionales mexicanas y su presencia en España. El análisis de estas empresas se desarrolla en identificar sus características y procesos de internacionalización, para posteriormente ser clasificadas de acuerdo con las estrategias de multinacionalización, de inversión directa y los modos de internacionalización en España.

Finalmente se presentan las conclusiones de la presente investigación así como las propuestas para futuras líneas de investigación que se originan a partir de este trabajo.

1.2. Consideraciones iniciales

Debido a que uno de los rasgos característicos de la globalización es la aparición de empresas multinacionales provenientes de los países en vías de desarrollo en una variedad de industrias, se contempla que existe una interacción entre diversos actores, cuya participación en los mercados mundiales beneficia a la actividad económica de las naciones y, por consiguiente, de su sector empresarial. Esta interacción se manifiesta mediante la participación competitiva que conlleva a la conformación de grupos de integración regulados por convenios y acuerdos internacionales que promueven el intercambio comercial y las inversiones internacionales.

Dado que el comercio internacional y la inversión extranjera han sido los sectores de la economía global que han crecido más rápidamente desde el final de la Segunda Guerra Mundial, surge la importancia de conocer el papel de las empresas en su inserción en mercados mundiales a través de su internacionalización.

Las empresas buscan ser partícipes en los diferentes mercados regionales, o con presencia mundial, con el fin de obtener un desarrollo y progreso tecnológico y económico, que les permitan mayores márgenes de rendimiento. En general las empresas multinacionales mantienen un papel muy importante en la economía mundial, debido al desarrollo del conocimiento y tecnología así como su presencia en diversos países.

Las empresas multinacionales de los países en vías de desarrollo han utilizado diferentes formas para alcanzar una competitividad a nivel global. La internacionalización de las empresas multinacionales mexicanas puede tomar diferentes vías, se mencionan por ejemplo las asociaciones estratégicas con

empresas ya establecidas, la fusión o adquisición de empresas en el país receptor o la creación de filiales.

Estas empresas se caracterizan por su innovación organizacional, la ampliación de sus operaciones en mercados exteriores, en la adquisición y desarrollo de tecnología, además de definir el grado de diversificación en la oferta de productos y servicios en el mercado destino. Su éxito se ha basado en abordar la globalización como una oportunidad para crear capacidades, permaneciendo o emigrando a otros segmentos de la industria con mayor rentabilidad y en adoptar estrategias que permiten una ventaja competitiva.

1.3. Justificación

Las multinacionales generan un gran impacto tanto en la inversión extranjera directa como en el comercio internacional. De las 500 empresas más grandes del mundo, siendo multinacionales, generan el 80-100% de la inversión extranjera directa mundial (Guisado Tato, 2003). De allí la importancia en reconocer el desenvolvimiento de las principales multinacionales mexicanas y su multinacionalización.

En la actualidad se está produciendo un proceso de internacionalización de empresas multinacionales provenientes de países en vías de desarrollo – para este estudio centrado en México – lo que requiere de estrategias que permitan una mayor competitividad.

Las empresas que pretenden realizar operaciones fuera de sus fronteras por medio de la internacionalización pueden utilizar diversas opciones, las cuales podrían ser desde la exportación, pasando por las relaciones contractuales hasta la inversión directa en el exterior. Para este estudio se enfoca en el último elemento relacionado con la inversión directa en el exterior de las principales empresas multinacionales mexicanas y el análisis de las estrategias de multinacionalización efectuadas por dichas empresas.

Este enfoque se basa debido a la tendencia importante que ha tenido la inversión extranjera directa desde los países en vías de desarrollo desde el año 2000, para el año 2005 alcanzaron un record de 133 mil millones de dólares, que representa el 17% del flujo hacia el exterior a nivel global (UNCTAD 2005). Para el 2009 las inversiones extranjeras sufrieron un descenso en todo el mundo; sin embargo, algunos cambios son muy visibles como el papel cada vez más activo de las economías en desarrollo y en transición, siendo éstas las que más impulsan la recuperación (UNCTAD 2010).

La región líder de los países en vías de desarrollo que domina esta situación es Asia; sin embargo, América Latina es también una región muy activa, convirtiéndose en la segunda franja de importancia para la inversión extranjera directa para los países en vías de desarrollo. Una parte importante de la extraordinaria historia de las nuevas multinacionales ha sido la penetración de empresas latinoamericanas de nivel mundial (o multilatinas) liderados por Brasil y México. Estos países han sido tradicionalmente receptores de capital extranjero, y recientemente las empresas han tomado el papel de inversores.

Los procesos de globalización, definidos mediante la transnacionalización, son decisivos porque constituyen un impulso significativo al desarrollo económico de las empresas, debido a que permite la participación en mercados regionales y mundiales. Esta participación les ha llevado a replantear importantes cambios y reformas estructurales en las economías, adecuándolas a los modelos comerciales de los países destino. Además, las ventajas de participación de las empresas en mercados extranjeros son mejor aprovechadas dependiendo de los distintos niveles de desarrollo y de competitividad en los procesos de internacionalización.

Es necesario el estudio de empresas multinacionales debido al impacto en las economías, por la generación de ingresos por concepto de divisas, la creación de fuentes de empleo directo e indirecto, el aumento de las posibilidades de inversiones públicas y privadas, y su repercusión sobre el producto interno bruto. Además permite el acceso a mercados regionales y mundiales lo que, a su vez, ha permitido acceso y desarrollo tecnológico (Pico y López, 2006).

Sin embargo se ha cuestionado el papel de las multinacionales, pues suelen ser, regularmente, grandes monopolios, con un desempeño poco transparente, cuotas muy elevadas de poder y responsables de grandes daños ambientales e incluso con poca responsabilidad social, que afectarían en la

soberanía económica de los países receptores, así como los impactos negativos que conlleva en la competencia interna del país destino. Esta investigación no se enfoca en resaltar las ventajas o desventajas, sino en analizar la tendencia que ha surgido a nivel de multinacionales que provienen de los países en vías de desarrollo y su participación en los mercados de países desarrollados, tomando como ejemplo las empresas mexicanas en España.

En los últimos años las relaciones entre México y España se han fortalecido de manera importante, lo que ha permitido mayor acercamiento entre ambos continentes. La ubicación geográfica de México es importante, debido a que es el único país latinoamericano en América del Norte, lo que permite un mejor acceso a este mercado además de Latinoamérica; y para el caso de España, por ser una puerta de entrada al mercado europeo, además de convertirse en una plataforma para hacer negocios en otros países y regiones por medio de los acuerdos comerciales. Es importante recalcar que ambos países comparten similitudes en aspectos como el idioma, la política, y la cultura facilitando las relaciones en los negocios entre ambos países.

Incluso las inversiones entre estos dos países se han estado promoviendo principalmente por medio del Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones entre los Estados Unidos Mexicanos y el Reino de España, este nuevo acuerdo suplanta al existente entre 1996 y 2006, fue aprobado en abril de 2007, cuyos objetivos son la cooperación económica, la creación de condiciones favorables para las inversiones en ambos territorios así como la promoción y protección de las inversiones. Además existe el Tratado de Libre Comercio entre Unión Europea y México (TLCUEM), mismo que rige las relaciones comerciales entre ambos países, el cual entró en vigor en julio del 2000; entre los fines de este tratado están: fomentar el intercambio de bienes y servicios, liberalizar el comercio, atraer insumos y tecnologías para las empresas mexicanas, promover la inversión directa e incrementar las oportunidades y alianzas estratégicas.

En materia de inversión, España es el segundo inversor en Latinoamérica después de Estados Unidos y primero de la Unión Europea; y México está desarrollando cada vez un papel activo en las inversiones en España consolidándose como el segundo inversor de Latinoamérica después de Argentina¹.

Para el caso de multinacionales latinas como Cemex, Pemex, Softek, Ternium y PDVSA ya han establecido sus sedes centrales en España como entrada a Europa.

Por estos motivos es preciso analizar los modos de entrada y las estrategias adoptadas por las principales multinacionales mexicanas que forman parte de los mercados internacionales, especialmente en España. Además de analizar los diferentes modelos de internacionalización descritos en las investigaciones de los negocios internacionales, y que ha sido el referente teórico para describir el proceso de internacionalización.

¹ Invest in Spain. (2010). *Informe de inversión extranjera directa del año 2010* (Informe 2010). Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España.

1.4. Objetivos

Teniendo en cuenta la importancia que suponen las principales empresas multinacionales de México dentro de los mercados internacionales el objetivo primario y general de esta investigación es:

1.4.1. Objetivo general

Analizar las principales características y estrategias del proceso de internacionalización de las empresas multinacionales mexicanas seleccionadas en el mercado de España.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir las principales características de las empresas mexicanas seleccionadas que han extendido sus operaciones en España.
- Analizar las principales estrategias de estas empresas en su proceso de internacionalización en España.
- Describir los modos de internacionalización utilizados por las empresas mexicanas seleccionadas que han logrado exitosamente la presencia en España.

1.5. Estudios previos

Algunas investigaciones más sobresalientes relacionadas con el tema que han sido realizadas por universidades en México podemos citar las siguientes:

- Giacomozzi, A. (2005). *Causas de la internacionalización de la empresa*. Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, México. En este trabajo se analiza el motivo que puede llevar a la internacionalización de las actividades de una compañía puede ser desarrollado desde el enfoque de internacionalización o desde el prisma del enfoque de aproximación ecléctica.
- Varios autores. (2007). *Firmas multinacionales en México: Un estudio sobre la estructura organizacional, la innovación y las prácticas de empleo*. México. El proyecto está conformado por un grupo de nueve investigadores de cinco diferentes instituciones de educación superior mexicanas en distintas regiones. Se trata de un esfuerzo de cooperación inter-institucional con co-responsables de proyecto del Colegio de México (COLMEX) María de los Ángeles Pozas, la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Graciela Bensusán, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Clemente Ruiz, y con la coordinación centralizada en el Colegio de la Frontera Norte (COLEF) Jorge Carrillo; para obtener información y conocimiento de las empresas multinacionales mexicanas y extranjeras.
- Martínez Pérez, M. (2009). *La multinacionalización de las grandes empresas domésticas de Brasil y México, el impacto para sus economías de origen en términos de competitividad y desarrollo económico*. Universidad de las Américas de Puebla, Puebla, México. Manifiesta que la globalización ha sido promovida por los Estados y aprovechada por las empresas, lo que ha permitido la expansión internacional. Analiza algunas multinacionales provenientes de Brasil y México en su adaptación a los cambios económicos de su país de origen.

Tomando en cuenta investigaciones a nivel internacional más relevantes sobre la internacionalización de empresas latinoamericanas podemos citar:

- Olivares, A. (2005). *La globalización y la internacionalización de la empresa: ¿Es necesario un nuevo paradigma?*. Estudios Gerenciales, Universidad ICESI, Cali, Colombia. Esta investigación trata sobre la explosión rápida y muy reciente de los negocios internacionales a través del “*World Wide Web*”; cuestiona la validez del modelo de internacionalización lento y gradual de la escuela de Uppsala².
- Pico, G. y López, M. (2006). *Importancia de la actividad comercial de las empresas latinoamericanas en la transnacionalización e internacionalización*. Universidad Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Cabimas, Venezuela. El propósito de este artículo es analizar la importancia que tiene para las empresas, específicamente de países latinoamericanos, al insertarse en los procesos de transnacionalización e internacionalización de su actividad económica.
- Cuervo-Cazurra, A. (2007). Liberalización Económica y Multilatinas [versión electrónica]. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol.1, Num.1, pp.66-86: Georgetown University – Universia. Este ensayo describe una investigación realizada sobre el fenómeno de la aparición de las multinacionales de Latinoamérica en consecuencia del proceso de liberación económica en los años ochenta y noventa, analizando los

² Escuela Uppsala, se refiere a la universidad de Uppsala donde se desarrolló un modelo por medio de la experiencia de 4 compañías suecas, desarrollaron un modelo para explicar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. Olivares, A. (2005). *La Globalización y la Internacionalización de la Empresa: ¿Es necesario un Nuevo Paradigma?*. Estudios Gerenciales, Universidad ICESI, Cali, Colombia.

beneficios para las empresas domésticas para convertirse en multinacionales.

- Santiso J. (2008). *The emergence of latin multinationals*. Munich Personal RePEc Archive (MPRA): Development Centre of the Organisation for Economic Co-operation and Development. Esta investigación se refiere al surgimiento de las Multilatinas, es decir las multinacionales provenientes de los países latinoamericanos. También hace referencia de las empresas provenientes de países emergentes principalmente de Brasil, India, China, Sur África y México; estos países son receptores principales de capital extranjero además de convertirse en inversores ellos mismos.

1.6. Planteamiento del problema

La multinacionalización de las empresas se viene produciendo en las últimas décadas, y actualmente se ha dado especial atención al surgimiento de las empresas provenientes de países en vías de desarrollo que han comenzado a ocupar posiciones de liderazgo a nivel internacional. Es decir, una empresa puede competir a nivel internacional y operar en el extranjero, mejorando sus capacidades competitivas y contribuyendo a su crecimiento.

A pesar del interés en estudiar a estas empresas multinacionales, la mayoría de los estudios se concentran en empresas asiáticas. Sin embargo, las multinacionales latinoamericanas también están desempeñando un papel importante, siendo México un actor relevante en la región por el número de empresas multinacionales que posee.

El problema a estudiar en esta investigación es el análisis de las estrategias de internacionalización de las principales multinacionales mexicanas en España. Existe una gran diversidad de trayectoria en la internacionalización de las empresas mexicanas que van acorde a los objetivos o visión de la empresa, el interés por los mercados destino, y el nivel de riesgo dispuesto a asumir en este proceso.

Por ello es necesario conocer las características que presentan estas empresas, los diferentes modos y estrategias que han llevado a cabo dependiendo de su trayectoria en la internacionalización de mercados externos principalmente analizando el mercado español como mercado destino.

Debido al desarrollo en las relaciones comerciales y de inversión extranjera directa existente entre México y España, que en los últimos años se ha pretendido un mayor intercambio por medio de tratados y acuerdos, es preciso entender el interés por realizar inversiones directas por parte de estas empresas

multinacionales mexicanas en España. La inversión representa una forma de posicionamiento en el mercado externo; sin embargo, esta inversión genera grados de internacionalización más complejos con implicaciones en el nivel de riesgo adquirido.

Este análisis de las características y estrategias de internacionalización permite describir y entender a las multinacionales mexicanas en su multinacionalización y la aplicación de teorías sobre la internacionalización a las mismas.

1.6.1 Preguntas de investigación

1.6.1.1. Pregunta principal:

¿Cuáles son las principales características y estrategias de internacionalización de las principales multinacionales mexicanas en España?

1.6.1.2 Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las características de las empresas mexicanas seleccionadas que han extendido sus operaciones en España?
- ¿Cuáles son las estrategias de multinacionalización utilizadas por las empresas mexicanas seleccionadas en su proceso de internacionalización en España?
- ¿Cuáles han sido los modos de internacionalización utilizados por las empresas mexicanas que han logrado exitosamente presencia en España?

1.6.2 Hipótesis

1.6.2.1. Hipótesis principal

H: Las principales empresas multinacionales mexicanas se consideran como grandes transnacionales enfocadas en industrias básicas con interés en la búsqueda de mercado y principalmente utilizando estrategias globales para su multinacionalización en España.

1.6.2.2. Hipótesis específicas

H1: Las empresas multinacionales analizadas presentan mayormente actividades industriales básicas.

H2: Las estrategias de Multinacionalización de empresas mexicanas analizadas en España se basan en la búsqueda de mercados por medio de productos estandarizados explotando la eficiencia en la cadena de valor.

H3: Los modos de entrada de las empresas multinacionales mexicanas analizadas son en su mayoría integraciones horizontales, destacándose las fusiones y adquisiciones en su inversión.

1.7. Diseño y metodología de la investigación

La internacionalización empresarial ha adquirido en los últimos años especial relevancia como componente clave de la estrategia empresarial además de ser un elemento enfocado en la mejora del desempeño de las empresas y sus beneficios. Por lo tanto el presente estudio centra su objetivo en el análisis de las características y estrategias de internacionalización de las principales empresas multinacionales mexicanas establecidas en España.

De acuerdo con el análisis de la literatura relacionada y las diferentes teorías al respecto, esta investigación de tipo exploratoria pretende describir tanto las características de las empresas multinacionales seleccionadas de México, las teorías explicativas sobre internacionalización, así como describir la estrategia de internacionalización y sus modos de entrada en el mercado español.

Los datos necesarios para llevar a cabo esta investigación se han obtenido a través de fuentes de información tanto externas como internas, a través de reportes, informes, bases de datos como publicaciones de la misma empresa. Existe disponibilidad de datos a través de diversas fuentes, aún así, se debe tener en cuenta las dificultades que han aparecido como consecuencia de la falta de homogeneidad de los datos existentes entre diferentes fuentes de información y la falta de datos e información oficial. Especialmente se identifica la escasez de información sobre la inversión directa de empresas mexicanas en España.

Sin embargo, se ha tomado como referencia la información del gobierno de México como el de España, además de los organismos internacionales y de información proveniente de investigaciones previas, informes de empresas que cotizan en la bolsa de valores, sobre todo de la información proveniente de la empresa por medio de comunicados de prensa, sitios web o reportes anuales. Se destacan como fuentes de información: el Instituto Español de Comercio Exterior,

Proméxico, Invest in Spain, Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo; y bases de datos de: el Registro Mercantil de España, el Centro de Comercio Internacional³, estadísticas de inversión extranjera en España⁴, Datamonitor⁵; además de información obtenida de los informes de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y el Latibex⁶.

El ámbito poblacional del estudio está formado por las empresas multinacionales mexicanas que se encuentran en España, la muestra para el análisis se ha tomado de acuerdo con la selección de las principales empresas multinacionales mexicanas que aparecen en los rankings a nivel internacional (Forbes), países emergentes (UNCTAD), a nivel latinoamericano (América Economía) y del primer ranking nacional de multinacionales de México (Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM y el Vale Columbia Center).

Desde el punto de vista geográfico, esta investigación se centra en el territorio de España. En el ámbito temporal, se considera el periodo referido a la información general de la empresa (año de constitución, año de multinacionalización), para la evaluación de ciertos indicadores se tomarán datos del 2008 o 2009 dependiendo de la disponibilidad de los mismos, ya que la mayoría de las estadísticas y reportes varían en su publicación.

³ Investment Map que mantiene información sobre la inversión extranjera directa, empresas transnacionales, cantidad de empleados, y otra información relacionada únicamente para países en vías de desarrollo. Página web: <http://www.investmentmap.org>

⁴ Datainvex, página web: <http://datainvex.comercio.es>

⁵ Datamonitor es una base de datos independiente que registra información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países, acceso a esta base de datos por medio de las Bibliotecas en Universidades de España. Página web: <http://www.datamonitor.com/>

⁶ Latibex es el único mercado internacional sólo para valores latinoamericanos. El mercado, que nació en diciembre de 1999, fue aprobado por el Gobierno de España y está regulado bajo la vigente Ley del Mercado de Valores española. Ver: <http://www.latibex.com/esp/home.htm>

La unidad de análisis es la empresa⁷ multinacional establecida en España que tiene inversión directa en dicho territorio y que puede identificarse como filial, asociación con capital nacional, fusiones y adquisiciones.

1.7.1. Tipo de estudio

La clasificación del presente estudio se detalla según el libro de *Metodología de la Investigación* (Hernandez, Fernández, y Baptista, 2006) se determinan las características del estudio a continuación:

- De acuerdo con el periodo que se capta la información: retrospectivo ya que se basa en información obtenida anteriormente.
- De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado: transversal ya que la medición de las variables se realiza una sola vez.
- De acuerdo con la población se considera descriptivo ya que se describen las diferentes variables en la población del estudio.
- De acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno: observacional debido a que el investigador solo puede describir el fenómeno, sin modificarlo.

1.7.2. Elementos a describir

Los elementos a describir relacionados con las características de las empresas multinacionales mexicanas que operan en España y la clasificación de las estrategias utilizadas se han agrupado en 3 grupos:

⁷ Se entiende por empresa toda unidad jurídica que constituye una unidad organizativa de producción de bienes y servicios, y que disfruta de una cierta autonomía de decisión, principalmente a la hora de emplear los recursos corrientes de que dispone (Instituto Nacional de Estadística de España).

- Elementos relacionados con las *características de la empresa multinacional mexicana*
- Elementos relacionados con las *estrategias de internacionalización*
- Elementos relacionados con el *modo de internacionalización*

En coherencia con los objetivos propuestos en la investigación, se ha considerado describir los aspectos más significativos de la empresa mexicana, las estrategias de internacionalización y los modos de internacionalización de la siguiente manera:

Elementos a describir		Definición	Tipo	Clasificación
Características de la Empresa Mexicana				
1	Sector	Se refiere a la clasificación del sector según la actividad principal que realiza.	No Métrica	Se establece de acuerdo con las categorías establecidas de industria, servicios, comercio o conglomerado.
2	Actividad	Describe la actividad o ramas de actividad desglosadas en cada sector.	No Métrica	Las categorías se establecen en similitud de la clasificación nacional de actividades económicas de España ⁸ .
3	Cantidad de	Se refiere al número	Métrica	Se establece de

⁸ En los anexos se encuentra detallado.

	Filiales	de empresas fuera de México.		acuerdo con la información de la empresa.
4	Cantidad de Países	Se refiere al número de países donde tiene presencia la empresa multinacional.	Métrica	Se establece de acuerdo con la información de la empresa.
5	Cantidad de Empleados	Se refiere a la cantidad total de empleados que trabajan para la empresa tanto en su país de origen como en las filiales.	Métrica	Se establece de acuerdo con la información de la empresa.
6	Ventas Totales	Se refiere a las ventas totales realizadas en un periodo específico por todas las filiales y empresa central.	Métrica	Se establece de acuerdo con la información de la empresa.
7	Año de Constitución	Se refiere al año en el cual se constituye la empresa en México.	Métrica	Se establece de acuerdo con la información de la empresa.
8	Periodo Nacional	Se refiere al periodo en el cual la empresa no tiene filiales en el extranjero sino que opera en el ámbito	Métrica	Se mide tomando en cuenta el año de constitución y se resta al año que realiza su internacionalización

		nacional (México).		en otro país.
Elementos Relacionados con las Estrategias de Internacionalización				
9	Estrategia Multinacionalización	Categoría de estrategias de acuerdo con la adecuación de mercados y la eficiencia.	No Métrica	Se mide en función de las características establecidas para las estrategias multinacionalización (global, internacional, transnacional, multidoméstica)
10	Estrategia IED	Categoría de estrategias de acuerdo a la inversión directa.	No Métrica	Se mide en función de las categorías establecidas para dichas estrategias (búsqueda de materias primas, búsqueda de mercados, búsqueda de eficiencia, búsqueda de activos tecnológicos)
Elementos relacionados con el Modo de Internacionalización				
11	Tipo de Integración	Se refiere a la tipología de integración utilizada por la multinacional mexicana en España.	No Métrica	Se mide en función de las categorías establecidas para dicha integración (vertical u horizontal)
12	Tipo de Inversión	Se refiere al tipo de inversión directa de la multinacional	No Métrica	Se mide en función de las categorías establecidas para el

		mexicana en España.		tipo de inversión (oficina de representación o filial, asociación con capital nacional, fusiones y adquisiciones, planta llave en mano)
--	--	---------------------	--	---

1.7.3. Instrumentos

Se realizó un análisis descriptivo de las variables e información de las empresas que forman la muestra a través de estadísticas básicas y tabulaciones simples de distintos grupos de variables. De esta manera se ha realizado descriptivamente el análisis de las variables y estrategias utilizadas por las empresas multinacionales mexicanas.

CAPÍTULO II. Referencia teórica de la investigación

En este capítulo se realiza un análisis de las teorías de internacionalización de las empresas, así como los diferentes conceptos relacionados con las multinacionales, inversión directa así como los modos y las estrategias de internacionalización.

2.1. Marco teórico general

La empresa multinacional y su internacionalización son conceptos cuya definición es compleja debido a las diferentes perspectivas y la literatura existente al respecto. Sin embargo, es necesario exponer algunas definiciones para entender el desarrollo de la investigación sobre la internacionalización de las empresas.

2.1.1. Definición de multinacionales

En la administración de negocios internacionales se puede encontrar términos como multidoméstica, empresa internacional, global y/o transnacional que son términos utilizados a menudo para referirse a los diferentes tipos de multinacionales. En los siguientes párrafos se mencionan algunas definiciones al respecto. Sin embargo, para este documento se hará referencia a las empresas multinacionales o transnacionales indicando a las empresas que tienen operaciones en otros países, es decir, que tienen inversiones en el extranjero con el objetivo de dirigir o mantener cierto control (de forma total o parcial) de los negocios que se derivan de las mismas.

Para la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD), las empresas transnacionales (ETN) son los principales centros de organización de la actividad económica mundial y por ende los principales ejecutores de la moderna división internacional del trabajo (UNCTAD, 1992). Por su parte la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) denomina oficialmente a las ETN como empresas multinacionales.

Para la OCDE, las multinacionales son empresas establecidas en más de un país y ligadas de tal modo que pueden coordinar sus actividades de diversas formas. Aunque una o varias de estas entidades puedan ser capaces de ejercer

una influencia significativa sobre las actividades de las demás, su grado de autonomía en el seno de la empresa puede variar ampliamente de una empresa multinacional a otra. Pueden ser de capital privado, público o mixto.

Dunning (1993) define una empresa multinacional o transnacional es una empresa que lleva a cabo inversiones directas en el extranjero y es dueña o controla el valor añadido de sus actividades en más de un solo país. Por tanto, una empresa multinacional tiene dos características principales: organizar y coordinar múltiples actividades de valor añadido en más de un país y, además, internalizar mercados transnacionales de productos intermedios que surgen de estas actividades.

Según Dicken (2004) las empresas multinacionales son la fuerza más importante que ha acelerado el desarrollo de estos cambios globales en la actividad económica internacional, especialmente las grandes corporaciones globales mantienen tanto el control de actividades económicas en más de un país, como la habilidad de sacar provecho de las diferencias geográficas entre países en lo que a dotaciones de factores se refiere y flexibilidad geográfica, es decir, capacidad para intercambiar recursos y operaciones entre diferentes localizaciones a escala global.

Otra definición sobre la empresa “multinacional” es la que opera en negocios y actividades en un número determinado de naciones pero no realiza ningún esfuerzo estratégico para unir dichas operaciones, mientras que una empresa “global” persigue una estrategia unificada por medio de varias operaciones nacionales armoniosamente coordinadas (Porter, 1990).

Larrinaga (2005) considera a las empresas transnacionales como entidades que tienen recursos propios en más de un país, generalmente a través de inversión extranjera directa, localiza a personas y activos que gestiona ejerciendo

un control sobre ellos para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor.

La empresa multinacional es aquella que invierte, dirige y controla recursos propios en el extranjero, bien a nivel comercial o de fabricación (Guisado Tato, 2003).

Otros autores definen a la empresa multinacional como aquella que aprovecha una gran diversidad de opciones por las cuales las empresas pueden lograr su internacionalización; no sólo se basa en la inversión directa o la propiedad del capital, sino también colaboraciones entre empresas de diferentes países.

De acuerdo con el artículo *“La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”* (Larrinaga, 2005) se resaltan los siguientes términos relacionados con la empresa multinacional:

Tabla 1. Empresa multinacional: términos análogos y acepciones

Términos	Acepciones y Autores
Empresa Multiplanta	Aquella que tiene una de sus plantas generadoras de ingresos localizada fuera del país de origen. Caso especial de EMN planteado por Dunning (1981).
Empresa Exportadora	Aquella que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior. Es una subespecie de la empresa internacional que se opone a la de EMN. Ha sido

utilizado por múltiples autores: Pla y León (2004); Jarillo y Martínez (1991); Dunning (1981); Root (1994), entre otros.

Empresa Global

Empresa Multidoméstica

Empresa Transnacional

Empresa Internacional

Se refieren a los enfoques estratégicos concretos que pueden adoptar las EMN. Especifican las estrategias básicas de multinacionalización descritas por Bartlett y Ghoshal (1991). Perlmutter (1969), Wind, Douglas y Perlmutter (1973), Porter (1986), Prahalad y Doz (1987), Keegan (1997) y Boston Consulting Group (1989), principalmente, también delimitan dichos enfoques con sus respectivas aportaciones. Ohmae (1991) define específicamente la empresa global.

Empresa Globalizada

EMN con presencia significativa en todo el mundo (Pla y León, 2004). Asimila la acepción de empresa global (Ohmae, 1991). Caracteriza un comportamiento de internacionalización amplificada de la EMN.

Nueva Empresa Internacional (NEI)

Empresa que nace internacional. Se plantea como unidad empresarial en las nuevas corrientes que tratan de explicar el proceso de internacionalización acelerado. McDougall *et al.* (1994); Oviatt y McDougall (1997).

Inversión Extranjera Directa (IED)

Concepto intrínsecamente unido al de EMN, considerado el componente principal del carácter multinacional de una empresa.

Hymer (1960/1976); Dunning (1979, 1981, 1988, 1992); Casson (1992); Duran (1994, 2004); López Duarte (1996); Martínez Senra (1999); Claver *et al.* (2001); Guisado Tato (2003); Pla y León (2004).

Fuente: Adaptado y ampliado de: Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, Departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU, 55-73.

2.1.2. Características de la empresa multinacional

Algunas características de las empresas multinacionales de acuerdo con los recursos y capacidades de las empresas transnacionales y las operaciones de las empresas filiales, se resumen a continuación a partir de la lectura de los autores Tamames (2002) y Guisado (2003):

- Multiplicidad de centros de producción. Las empresas disponen de unidades de producción en un cierto número de países. Ninguna de las plantas es decisiva para la producción final.
- Posición fuerte en el mercado de sus productos. El carácter multiplanta y multiproducto tiene como objetivo la penetración en los diversos mercados, aprovechar la mano de obra barata, minimizar costos de transporte, optimizar el uso de tecnología, aprovechar las fuentes financieras locales o conseguir materia prima al menor costo.
 - Multiplanta, consiste en la producción de partes, piezas u otros componentes en plantas e instalaciones productivas por empresas cuya tendencia es a la de multiplicar el número de plantas similares en lugar de crecimiento de cada planta.
 - Multiproducto, se refiere a la producción de bienes y servicios dispares por planta y no a una sola línea de producción. A esto último se le llama

conglomeración. Así existen grupos de empresas que fabrican generalmente productos muchas veces no relacionados entre sí.

- Empleo sistemático de técnicas avanzadas en tecnología⁹, organización industrial, dirección de personal, mercadeo, distribución y publicidad. Estos conceptos se adaptan al rendimiento de cada país, pero con parámetros globales. La expansión de las transnacionales se ha apoyado en el uso de los avances en las tecnologías y telecomunicaciones que han permitido ampliar su cobertura de información y agilizar las operaciones entre países. Por otro lado el sector de las comunicaciones y sus servicios derivados está controlado por las empresas multinacionales, que contribuyen a reforzar el factor demostración y consumo.
- Política de colocación de sus activos líquidos en valores industriales y otros activos financieros en el ámbito internacional.
- Fuerte inversión en investigación y desarrollo (I+D), puede replicarse a sus filiales a fin de garantizar la competitividad local. Además de realizar inversión extranjera directa.
- Las multinacionales tienen un conocimiento a fondo de la estructura y de los mecanismos políticos de cada país. Incluso es posible que tengan incidencia en el marco legislativo y operacional de sus inversiones, utilizando su poderío económico incluso para presionar a las autoridades locales.
- Mayor posibilidad de acceder a generar recursos y capacidades que no se encuentran al alcance de la mayor parte de las empresas locales.

⁹ Para el año 2005 las empresas multinacionales dominaban el 75% de la investigación industrial y para el desarrollo, además del comercio internacional en tecnología (UNCTAD 2005).

- Capacidad de transferir de la matriz a las filiales, o viceversa, las competencias nucleares y competitivas.
- Permite obtener economías de experiencia basados en la escala y el aprendizaje, mientras que las empresas locales no pueden obtener el mismo nivel en estos tipos de economías de experiencia.
- Tendencia a crecer en horizontal, en vertical o en ambas direcciones, siguiendo la técnica del conglomerado: hacer de todo en todas partes.
- Sensibilidad de actuación en los diferentes mercados mundiales, haciendo énfasis en la competitividad, innovación y aceleración en el proceso de aprendizaje.

2.1.3. Definición de internacionalización de empresas

La definición sobre internacionalización en que se basa Larrinaga (2005) establece:

“Internacionalización de la Empresa es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”¹⁰.

¹⁰ Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, Departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU, 55-73.

En esta misma investigación señala las diferentes acepciones de los principales autores sobre esta definición de acuerdo con los principales componentes que destacan sobre el término.

Tabla 2. Componentes del término de internacionalización

Componentes	Autores
Estrategia corporativa	Pla y León (2004); Guisado (2002); Martínez Senra (1999); Alonso y Donoso (1998); Velasco (1992); Melin (1992); Jarillo y Martínez (1991).
Estrategia de crecimiento	Luostarinen (1979); Jarillo y Martínez (1991); Young <i>et al.</i> (1991); Forcada (1995); Coviello y McAuley (1999); Villarreal <i>et al.</i> (2004); Rialp y Rialp (2005).
Diversificación geográfica internacional	Luostarinen (1979); Jarillo y Martínez (1991); Guisado (2002); Zaldo (1997); Rialp (1997); Villarreal <i>et al.</i> (2004); Rialp y Rialp (2005).
Proceso evolutivo y dinámico	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977); Jarillo y Martínez (1991); Albaum <i>et al.</i> (1994); López Duarte (1996); Hurtado (2000); Rialp y Rialp (2005).
Largo plazo	Guisado (2002); Alonso y Donoso (1998); Rialp (1997); Cavusgil (1980); Forcada (1995).
Afectación gradual a las diferentes actividades de la cadena valor	Velasco (1992); Durán (1994); Jarillo y Martínez (1991); Zaldo (1997); Villarreal y García (2005); Villarreal (2005).
Evolución estructura organizativa	Pla y León (2004); Guisado (2002); Albaum <i>et al.</i> (1994); García Echevarría (2005).

Compromiso e implicación creciente de recursos y capacidades	Johanson y Vahlne (1977); Welch y Luostarinen (1988); Root (1994); Miesenböck (1988); Melin (1992); Jarillo y Martínez (1991); Rialp y Rialp (2005); Alonso (2005).
Entorno internacional	Pla y León (2004); López Duarte (1996); López Rodríguez (2004); Alonso (2005).
Conocimiento aumentativo, proceso de aprendizaje	Jarillo y Martínez (1991); Miesenböck (1988); Melin (1992); Hurtado(2000); Rialp y Rialp (2005); Alonso (2005).

Fuente: Larrinaga (2005): “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”, *Cuadernos de Gestión, Departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU*, pg.55-73

El Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)¹¹ en su primer informe anual sobre “*La expansión de la multinacional española: estrategias y cambios organizativos*” (2008), afirma que la internacionalización hace referencia, en primer lugar, a la ampliación del ámbito de actuación de la empresa más allá de las fronteras de su país de origen. Ello incluye no sólo la realización de actividades comerciales en otros países sino también la realización de cualquier otra actividad de la cadena de valor de la empresa (por ejemplo: compras, producción o investigación y desarrollo). De esta manera, las empresas que se internacionalizan pueden acceder a nuevos clientes y factores de producción que no están al alcance de las empresas que sólo operan en el mercado doméstico.

¹¹ El Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME) surge en el 2007 por medio de un convenio de cooperación entre la institución académica internacional ESADE y el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), su objetivo es el estudio de la transición de las empresas con una actividad exportadora significativa hacia fases más avanzadas de internacionalización.

2.1.4. Razones de las empresas para internacionalizarse

Existen numerosas razones por las cuales las empresas eligen la internacionalización en otros mercados, la siguiente clasificación se ha adaptado y ampliado de los “*Apuntes de inversión extranjera directa: definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos*” (Ramírez y Flores, 2006):

Razones para Exportar o invertir en el exterior

Lo que motiva la decisión de los empresarios de penetrar un mercado por medio de inversión extranjera directa, tiene mucho en común con lo que motiva a los empresarios a exportar. A nivel general, se puede decir que toda decisión de internacionalización vía exportaciones o inversión, responde al aprovechamiento de una oportunidad comercial que se ha detectado en otro país. Este interés puede estar motivado por los siguientes factores:

a. Acceso a nuevos mercados

Significa acceder a terceros mercados que permitan oportunidades de ventas y crecimiento. Esto ocurre cuando las empresas son líderes en el mercado local o el mercado se encuentra ya saturado, de manera que la demanda interna del país es insuficiente para la capacidad de la empresa. Esto origina la necesidad de buscar alternativas en el exterior. También es posible que las empresas tengan un exceso en la capacidad de producción que permite el acceso a mercados internacionales.

La teoría del ciclo de vida del producto ofrece una explicación sobre la decisión de una empresa en buscar mercados extranjeros. Esta teoría ha sido desarrollada por Dean (1951) y es adaptada por Vernon (1966) para indicar las decisiones de localización de la producción de acuerdo con las etapas de vida del producto. En general, esta teoría explica cómo un producto o marca atraviesa por

una curva de evolución o diferentes etapas de “vida” asociadas al comportamiento de las ventas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Cuando un producto ya se encuentra en la etapa de madurez y el mercado se encuentra saturado en el nivel nacional, su demanda no crece, por lo que se buscan otros mercados que puedan absorber la producción.

Según algunos autores como Daniels y Radebaugh (2000), las firmas en países pequeños tienen una mayor necesidad de internacionalizarse, ya que el reducido tamaño de sus economías implica una saturación más acelerada de sus mercados.

b. Aprovechamiento de economías de escala y de alcance

El acceso a un mercado internacional en ocasiones puede vincularse a desarrollar economías de escala, una empresa desea aumentar sus niveles de producción, para generar economías de escala con el fin de bajar el costo promedio por unidad producida. Esta reducción de costos puede deberse a una mayor dispersión de los costos fijos a causa del mayor número de unidades producidas, la compra de materias primas a menor costo, o al aprendizaje obtenido gracias a una producción a mayor escala.

Para el aprovechamiento de economías de alcance se basa en extender sus actividades a un mayor número de mercados lo que permite a las firmas diversificar su oferta de productos y así obtener las economías de alcance. Esto es posible al compartir los activos existentes en la producción como puede ser la tecnología, la integración de plantas o una marca posicionada.

c. Diversificar el Riesgo

Si se tiene una demanda en diferentes países permiten que no influya demasiado los efectos negativos por de los ciclos económicos en la empresa.

Sin embargo, tal como lo señala los autores Van Horne y Wachowicz (2002) es preciso tomar en cuenta que un grupo de mercados con economías demasiado dependientes no presentarían una protección de riesgo adecuada para una empresa. Es decir que el factor de la covarianza o correlación entre las opciones de inversión no estén correlacionadas o que lo estén de manera negativa. Así los factores que afectan negativamente a una economía no afecten o beneficien a la otra, resguardando así el capital de la empresa inversora.

Razones específicas para invertir en el exterior

Las empresas pueden contar con varias opciones que no necesariamente se basan de forma radical en dejar de exportar para invertir, sino puede ser:

- Complementar su actividad exportadora con IED (montaje de una distribuidora y/o una planta de producción).
- Realizar una IED como primera opción, sin haber pasado por exportaciones.
- Dejar de exportar para realizar IED.

Razones de costos

a. Costos de Transporte

La rentabilidad del negocio se ve amenaza por las distancias que implican la movilización de los productos. Para las empresas con productos de mucho peso relativo a su poco valor y que no necesitan insumos de una región en particular, pueden preferir la IED sobre las exportaciones.

b. Costos de insumos

El enlace con los proveedores que sean claves y el acceso a insumos puede ser una determinante para la empresa, ya sea por costos menores debido a la proximidad o por el tipo de materia prima necesaria. Este es el caso de los recursos naturales escasos, como el petróleo, que deben desplazarse para obtener los insumos necesarios.

c. Costos laborales

Este incentivo está presente sobre todo para empresas provenientes de países industrializados que trasladan sus operaciones a países que brinden costos más reducidos en la mano de obra.

d. Costos arancelarios e incentivos fiscales

Las barreras arancelarias pueden resultar una determinante para algunas empresas, ya que si el costo es demasiado alto, pueden tomar la decisión de trasladar la producción al país destinatario. En muchas ocasiones las empresas establecen una plataforma de exportación o acceso a terceros mercados especialmente con aquellos que tienen tratados de libre comercio (por ejemplo el establecimiento de empresas en México para aprovechar el acceso al mercado norteamericano como el latinoamericano).

Aspectos relacionados con el mercado

a. Flexibilidad

Se incrementa la capacidad de respuesta ante el cliente de las empresas localizadas en el mismo mercado; incluso adaptando su producto a las necesidades del mismo. Con las exportaciones, la flexibilidad está relacionada con los costos de transacción, el tiempo, el reproceso y ajuste del producto todo a distancia del mercado además del riesgo adquirido si un competidor ofrece soluciones más rápidas y flexibles. Al realizar inversión directa dichos costos disminuyen y por lo tanto la cercanía permite una mejor respuesta hacia los clientes.

b. Mayor Posicionamiento

La sinergia de actividades desarrolladas en el mercado para la consolidación de una marca, tiene como objetivo que sea una marca reconocida por clientes, proveedores, competidores y la sociedad en general. Este

reconocimiento permite un mejor posicionamiento para ser más competitivo en el mercado extranjero, por ejemplo:

- Si existe desventaja de la empresa frente a la competencia local, es posible mejorar su posición competitiva mediante el establecimiento en el mercado.
- Si la empresa obtiene un reconocimiento fuerte puede obstaculizar la aceptación o ingreso de otras empresas.

c. Control

En muchos casos las empresas desean mantener el control de la gestión de sus operaciones, información y atención del mercado, por lo que no están dispuestas a compartir información, ni a subcontratar a otras empresas para realizar ciertas actividades de su negocio, por lo que deciden manejarlo directamente. Se establece por lo tanto un mayor control al negocio estableciéndose en el mercado objetivo, ya que si subcontrata alguna actividad, por ejemplo de distribución de las exportaciones, el control estaría mayormente en el distribuidor que maneja el producto.

El Observatorio de la Multinacional Española describe las diferentes opciones a través de las cuales las empresas internacionalizan su actividad, que van desde la exportación regular a la realización de diferentes actividades de su cadena de valor (comerciales, suministro, productivas, I+D) en el exterior, lo que suele implicar inversión exterior directa, pasando por diferentes fórmulas mixtas y contractuales (por ejemplo licencias o franquicias).

2.2. Teorías de la internacionalización

Existen muchas aportaciones teóricas sobre la internacionalización de las empresas que pretenden explicar la salida a mercados externos y logren así la deslocalización de sus actividades.

Los enfoques más tradicionales afirman el proceso gradual de los procesos de internacionalización de las empresas, según los autores Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)¹², cada etapa corresponde a un mayor grado de implicación internacional de la empresa en el mercado tanto por lo referente a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa en el mercado exterior. Sin embargo este modelo ha recibido varias críticas ya que no permite explicar las realidades frente a la globalización y de la competencia, de las fusiones transfronterizas, de las adquisiciones y alianzas estratégicas así como la necesidad de las empresas de globalizarse más rápidamente que en el pasado ya que es más fácil debido a las mejoras en la tecnología (Mesa, 2005).

2.2.1 Principales teorías sobre internacionalización

A continuación se presenta un resumen de las principales teorías que explican el proceso de internacionalización de las empresas, se destaca también los factores que impulsan la internacionalización, las características e incluso los puntos débiles considerados por algunos autores en dichas teorías.

¹² Citado por: Olivares, A. (2005). *La globalización y la internacionalización de la empresa: ¿Es necesario un nuevo paradigma?*. Estudios Gerenciales, Universidad ICESI, Cali, Colombia.

Tabla 3. Principales teorías sobre internacionalización

Teoría de Internacionalización	Teoría del Modelo de Uppasala - Modelo de la Fases de Desarrollo	Teoría Ecléctica de Dunning	Teoría de la Inversión Directa en el Extranjero	Teoría de la Localización	Teoría de Redes
<p>Los fallos en el mercado inducen a las empresas a sustituir el intercambio en el mercado por inversión extranjera directa. Este es el impulsor de la internacionalización.</p> <p>Coase (1937), Buckley y Casson (1976), Rugman (1981, 1982a), Magee (1977).</p>	<p>La internacionalización se da por medio de un proceso gradual que comienza por medio de exportaciones no regulares y acaba con inversión directa en el extranjero, pasando por una serie de fases intermedias.</p> <p>Johanson y Vahlne (1977).</p>	<p>Se basa en identificar las ventajas a partir de la propiedad siendo estos los activos intangibles para ser más competitivo: la internación se refiere a las ventajas que la empresa adquiere con su presencia en el mercado destino reduciendo costos y riesgos; la localización son las ventajas de la zona.</p> <p>Dunning (1974, 1981a)</p>	<p>Los costos de localización, características distintivas de la empresa, factores de internacionalización, variables financieras y factores culturales así como la distancia física, la estructura de mercado, los costos de adaptación al entorno local y de llevar a cabo negocios en un ámbito foráneo se identifican para la entrada en mercado extranjero.</p>	<p>Incorpora factores de localización y su interrelación con desarrollo dinámico de la industria, dada la influencia de los costes relativos a la localización.</p>	<p>La internacionalización depende de cómo organice la empresa las relaciones con su tejido empresarial y social, más que en las ventajas específicas de la empresa.</p> <p>De esta forma, se trata más de una externalización que de una internacionalización.</p> <p>Mitchell (1969), Weiman (1989).</p>

Impulsores de Internacionalización

Características						
Enfoque general minimización de los costos de transacciones en mercados de productos intermedios (recursos humanos, materias primas, información, etc.) conlleva incremento en beneficios empresariales si se internacionaliza por las economías de escala y alcance.	Enfoque en empresas pequeñas. Es necesario conocer el estado actual de internacionalización para conocer las siguientes fases.	Análisis general que pretende explicar no sólo las causas sino también la distribución entre los diferentes países inversores.	Los autores definen la "Senda de Desarrollo de la Inversión" de acuerdo al desarrollo de una economía y las ventajas de propiedad y localización se realiza la inversión Directa. Dunning y Narhula (1996)	Establece dos determinantes para la inversión directa internacional: la búsqueda de una mayor eficiencia (reducción de los costos de transacción y producción) y un objetivo estratégico (mercado y control de precios). Buigues y Jacquemin (1992).	Permiten explicar la elección de una localización (o varias) para la expansión internacional dependiendo de las ventajas que esa localización ofrece.	La internacionalización desde esta perspectiva se fundamenta en pautas de comportamiento influidas por los diferentes miembros de la red.
Permite explicar los motivos de la inversión extranjera directa (en vez de la venta de una licencia), para crear un mercado propio alrededor de la empresa.	Considera los aspectos estáticos como el compromiso de los recursos empresariales en mercados extranjeros y el conocimiento sobre dichos mercados y sus operaciones; y los dinámicos como la decisión de comprometer recursos y los resultados de los negocios actuales.	Se enfoca en brindar una explicación sobre la inversión extranjera directa.				Encuentran que la entrada en un mercado foráneo es un proceso gradual que resulta de la interacción de los actores de la red.

<p>Puntos Débiles</p>	<p>La teoría de internacionalización no permite explicar sobre el nivel, la estructura y la localización de la producción internacional.</p> <p>Se considera un modelo estático (conocimiento del mercado y en su compromiso).</p>	<p>El modelo de Uppsala se limita a los estados más tempranos de la internacionalización por lo que aspectos como la distancia física decrece en importancia.</p> <p>Johanson y Vahlne (1990).</p> <p>El proceso de expansión internacional no siempre conlleva las mismas etapas del proceso.</p>	<p>La teoría ecléctica de Dunning no es apta para explicar las expansiones de empresas por medio de joint-ventures, fusiones y adquisiciones.</p> <p>No enfatiza sobre las características propias de la empresa.</p> <p>Carácter más estático porque explica sobre razones para la inversión pero no cómo se desarrolla este proceso.</p>	<p>La teoría de la inversión directa en el extranjero no tiene en cuenta el papel y la influencia de las relaciones sociales en las transacciones empresariales (Johanson y Mattsson, 1987).</p>	<p>La teoría de la localización presenta poca relevancia sobre la explicación de internacionalización de empresas pequeñas y medianas.</p> <p>La teoría de redes establece únicamente como oportunidades para la internacionalización de la empresa a través de los miembros de la red que realizan vinculaciones con mercados exteriores.</p>
------------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes fuentes, principalmente de la investigación de Ramón R., B. (2000). *La internacionalización de la industria hotelera española*. Universidad de Alicante, Alicante, España.

Ilustración 1. Modelo de Uppsala



Fuente: Forsgren y Johanson (1975). Tomado de: OEME. (2008). *La expansión de la multinacional española, estrategias y cambios organizativos* (Informe No.1). Madrid: Observatorio de la Empresa Multinacional Española.

Este modelo es descrito bajo la perspectiva de un proceso, ya que en la medida que las empresas obtienen conocimientos sobre los mercados exteriores, irá incrementado sus recursos comprometidos en los mismos. Es decir que la aparición de filiales es consecuencia de una serie de etapas sucesivas incrementado su grado de internacionalización. Este modelo consta de cuatro etapas: la primera se refiere a las actividades de exportación esporádicas, la segunda etapa se refiere a las exportaciones por medio de representantes independientes, la tercera etapa establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y la última etapa es el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

2.2.2 Otras teorías o perspectivas sobre la internacionalización de la empresa

Otras perspectivas que se relacionan con la internacionalización de la empresa se resumen a continuación, especificando que han adaptado de la guía académica de dirección internacional (2008-2009), material que ha sido elaborado por la Dra. María Sarabia Alegría docente en la Universidad de Cantabria en Cantabria, España.

Perspectiva tradicional

El autor Hymer (1976) determina que la empresa multinacional es la que tiene inversión directa en otros países, y que no se basa en el crecimiento corporativo ni el volumen de operaciones que se realicen en el exterior. Además determina que las ventajas competitivas que puedan ser explotadas en otros países, son las que permiten la creación de filiales o por medio de cesiones de licencias. Así la disponibilidad de capacidades podría eliminar el conflicto entre competidores.

Perspectiva de la organización industrial

Se basa en que la ventaja competitiva de la empresa permite crear un monopolio a nivel internacional, es requerido por lo tanto que se realice la inversión en el exterior. Esta perspectiva especifica que las inversiones pueden realizarse de forma horizontal o vertical. En el primer caso (horizontal) es requerido una elevada inversión inicial, debido a la transferencia de conocimiento a las filiales para diferenciar productos, supone que el costo es menor que las empresas locales. En el caso de la inversión vertical, se refiere a la propiedad de distintas etapas de la cadena de producción.

Perspectiva de la ventaja competitiva de las naciones

Se basa en la afirmación de Porter (1990) quien afirma que “Las naciones no son competitivas sino las empresas”, lo que implicaría en este contexto que la economía de un país se establece por la participación en las exportaciones mundiales de las industrias de alta productividad. Por lo que el éxito internacional se define por la disponibilidad de una ventaja competitiva incluso con los mejores competidores.

Para el caso de la internacionalización supone explicar el porqué una nación se convierte en la base central. Las ventajas en este entorno competitivo internacional estarían basadas en el entorno que la nación crea para la innovación. Además que la detección oportuna de los cambios por parte de la empresa determinará el éxito de la misma.

Entre los 4 factores productivos que señala esta perspectiva están:

- Factores básicos: capital, mano de obra con poca especialización, recursos naturales.
- Factores avanzados: personal especializado, nivel científico del país, infraestructuras.
- Factores generales: utilizables en múltiples industrias.
- Factores especializados: específicos de determinadas industrias.

Para la ventaja nacional se determinan por un modelo “diamante nacional” constituido por los factores (especializados y avanzados), demanda, sectores conexos y de apoyo, rivalidad doméstica (fundamental para obtener las ventajas competitivas). Por lo tanto la política juega un papel esencial en este modelo, ya que especifican que debe medirse de acuerdo al crecimiento y dinamismo de la productividad.

2.3. Inversión directa en el exterior

El término de inversión extranjera directa (IED) o inversión directa en el exterior (IDE) es un concepto que va ligado a la definición de las empresas multinacionales, muchos autores consideran que la inversión directa en el exterior es el principal componente de las empresas multinacionales (Ramón R. 2000). Es decir, que existe una relación muy estrecha entre empresas multinacionales y las inversiones directas en el extranjero.

Los mayores niveles de internacionalización que han experimentado las economías desde comienzos de la década de los noventa, han sido posibles gracias a la reducción de barreras al comercio y el incremento los flujos de inversión extranjera.

A continuación se establece la información más relevante sobre la inversión extranjera directa. Entre algunas definiciones de inversión externa directa, se puede mencionar:

- FMI (Fondo Monetario Internacional):

“La IED, se da cuando un inversionista residente («inversionista directo»), tiene como objetivo obtener una participación duradera en una empresa residente en otra economía o país («empresa de inversión directa.»)”¹³

En esta participación se asumen los siguientes dos elementos: 1) la condición de largo plazo entre el inversionista y la empresa; y 2) un grado significativo de influencia en la empresa y su manejo por medio de una propiedad

¹³ Manual de Balanza de Pagos. FMI. 5ta Edición. Párrafo 359 y 362. (1994 [consultado el 17 de octubre 2010]). Ver: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/bopman/bopman.pdf>. Citado por Ramírez, C., y Flores, L. (2006). Apuntes de la inversión extranjera directa: definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos. *Gestión Editorial, Departamento de Economía Universidad ICESI*.

accionaria de mínimo el 10 %. De acuerdo con el FMI existen 3 modalidades principales para la IED:

- El capital accionarial incluye acciones y otras formas de participación en el capital de una empresa.
 - Los préstamos inter-empresariales comprenden préstamos a corto o largo plazo entre la empresa matriz (inversor extranjero) y la filial.
 - La reinversión de beneficios contiene la fracción de ganancias no distribuidas como dividendos que corresponden a la parte del capital accionarial en manos extranjeras.
- UNCTAD (División de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo), concepto también establecido por la OCDE:

“La inversión extranjera directa refleja el interés de largo plazo de una entidad residente en una economía (inversor directo) en una entidad residente en otra economía (inversión directa). Cubre todas las transacciones entre los inversores directos y la inversión directa, lo cual significa que cubre no sólo la transacción inicial, sino que también las transacciones subsecuentes entre las dos entidades y el resto de empresas afiliadas.”¹⁴

Las empresas de inversiones directas comprenden las filiales (en las que el inversor no residente es propietario de más del 50% del capital), las empresas asociadas (en las que el inversor no residente es propietario del 50% o menos) y

¹⁴ OECD. *Glossary forms part of the 4th Edition, OECD Benchmark Definition of Foreign Direct (2008 [consultado el 17 de octubre 2010])*: traducido al español y disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/1/2487495.pdf>
UNCTAD, Definición 423 de la División de Estadísticas. Citado por Ramírez, C., y Flores, L. (2006). *Apuntes de la inversión extranjera directa: definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos. Gestión Editorial, Departamento de Economía Universidad ICESI.*

las sucursales (empresas no constituidas en sociedad de propiedad total o conjunta)¹⁵.

- OMC (Organización Mundial del Comercio):

“La inversión extranjera directa es un tipo de inversión que ocurre cuando un inversor establecido en un país (origen) adquiere un activo en otro país (destino) con el objetivo de administrarlo. La dimensión del manejo del activo es lo que distingue a la IED de la inversión de portafolio en activos, bonos y otros instrumentos financieros. En la mayoría de los casos, el activo es administrado en el extranjero como firma del mismo negocio. Cuando esto sucede, el inversor se conoce como «casa matriz» y el activo como «afilada» o «subsidiaria»”¹⁶

- El Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones entre los Estados Unidos Mexicanos y el Reino de España define el término de Inversión de la siguiente manera:

“Inversión significa, entre otros, los siguientes activos propiedad de, o controlados por, inversores de una Parte Contratante y establecidos en el territorio de la otra Parte Contratante de conformidad con la legislación de esta última:

a) una empresa;

¹⁵ UNCTAD, *Inversiones extranjeras de cartera e inversiones extranjeras directas: características, semejanzas, complementariedades y diferencias, interacción, consecuencias políticas e influencias en el desarrollo*. (1999 [consultado el 17 de octubre 2010]): disponible en: <http://www.unctad.org/sp/docs/c2em6d2&c1.sp.pdf>

¹⁶ Organización Mundial del Comercio. *Trade and Foreign Direct Investment*. WTO News, (1996 [consultado el 18 de octubre 2010]): disponible en: <http://docsonline.wto.org>. Citado por Ramírez, C., y Flores, L. (2006). *Apuntes de la inversión extranjera directa: definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos*. *Gestión Editorial, Departamento de Economía Universidad ICESI*.

- b) acciones, partes sociales, y otras formas de participación de capital en una empresa;
- c) instrumentos de deuda de una empresa
- d) un préstamo a una empresa
- e) la propiedad de bienes muebles o inmuebles, así como hipotecas, derechos de prenda, usufructos u otra propiedad tangible o intangible, incluidos los derechos de propiedad intelectual e industrial, adquiridos o utilizados para actividades económicas u otros fines empresariales;
- f) derechos que resulten de la aportación de capital u otros recursos en el territorio de una Parte Contratante para el desarrollo de una actividad económica en el territorio de la otra Parte Contratante, entre otros los que se deriven de un contrato o concesión”.¹⁷

De acuerdo con las diferentes definiciones se puede considerar que la inversión directa extranjera de una empresa ya sea por medio de la creación de una filial, absorción o participación de otras empresas permiten mantener cierto control en la administración de las mismas. Las multinacionales generan un gran impacto tanto en la inversión extranjera directa como en el comercio mundial, de acuerdo con el libro “*Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*” (Guisado Tato, 2003) afirma que las 500 empresas más grandes del mundo siendo todas ellas multinacionales realizan del 80-100% de la inversión extranjera directa mundial, es decir estas empresas representan una importancia en el comercio mundial además del poder económico, social e incluso legal.

Otros conceptos a destacar brevemente son la IED neta versus la bruta y, los flujos versus *stocks*. El total de IED nueva que fluye al exterior en un periodo concreto se definiría como flujo bruto de IED de salida. La IED bruta surge de la resta del flujo neto IED de salida menos el flujo bruto de la desinversión de capital en el extranjero. Este primer conjunto se puede dar tanto de entrada y de salida.

¹⁷ México. Secretaría de Relaciones Exteriores. (2008). Decreto Promulgatorio del Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones entre los Estados Unidos Mexicanos y el Reino de España. Ciudad de México: Diario Oficial de la Federación.

Ocurre de forma similar para establecer los flujos brutos de entrada, que se refieren a las nuevas IED que recibe un país en un periodo dado. Los flujos netos de entrada descuentan de los brutos la desinversión extranjera en ese país. Si la desinversión es mayor que la inversión puede dar lugar a flujos netos negativos.

Para el segundo conjunto, flujos versus stocks, se podría definir los flujos a la inversión en un determinado periodo. Los stocks de IED de salida, es el total de capital invertido por el país en activos extranjeros con carácter de inversión directa. Ello sería equivalente a la suma acumulada año tras año de los flujos netos de IED de salida.

2.3.1. Tipos de inversión extranjera directa

La IED se puede clasificar en las siguientes categorías: alianzas de riesgo compartido, compra de empresas existentes, montaje de empresas nuevas y por último, licencias y franquicias¹⁸.

- **Asociación de capital compartido o “Joint Venture”:** son alianzas que comparten los socios de un país extranjero por medio de la propiedad y el control de una empresa, con socios del país anfitrión. El riesgo en esta empresa es compartido entre los socios locales ya que se asume tienen conocimiento en el mercado local, mientras que los socios extranjeros, se caracterizan por aportar recursos, conocimiento especializado o alguna tecnología.

¹⁸ Información ampliada y adaptada de:

* Ramírez, C., y Flores, L. (2006). Apuntes de la inversión extranjera directa: definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos. *Gestión Editorial, Departamento de Economía Universidad ICESI*.

* Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., Sullivan, D. P. (2004). *Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones* (10ma ed.). México: Pearson Educación.

- **Compra de empresas existentes:** es cuando el inversionista extranjero adquiere la totalidad de los activos de una empresa por medio de la compra en el país de destino. Cuando se realiza la compra de una empresa ya establecida establece algunas ventajas como la reducción de los costos de inversión en posicionamiento de marca y el aprovechamiento de los canales de distribución existentes.
- **Montaje de empresas:** es la apertura de un establecimiento de forma permanente en el país destino con el objetivo de llevar a cabo su actividad productiva o de prestación de servicios. Este tipo de inversión, tiene ventajas en aprovechar a mayor grado los beneficios de propiedad e internacionalización, al asumir en su totalidad el proceso productivo, y al mismo tiempo, aprovechar las ventajas de localización del país destino.
- **Franquicias:** se refiere a la venta del derecho de uso sobre la marca, tecnología y “*know how*” que le han permitido consolidar un negocio. La ventaja de esta opción es que permite a los inversionistas disminuir la incertidumbre en un mercado nuevo y expandir el negocio sin necesidad de mucho capital (pues el franquiciatario generalmente aporta el capital inicial). También ofrece ventajas a quienes invierten en esta opción, ya que reduce gran cantidad de costos como consolidación de marca, de desarrollo de producto, capital para iniciar el negocio, entre otros.

Existe además otro concepto que es utilizado al referirse a IED, es el caso de las inversiones en Empresas de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVE), también conocidas como holding multinacionales, cuya finalidad es gestionar participaciones en otras sociedades extranjeras, por lo cual, simplemente canalizan inversión extranjera hacia terceros países. Por lo tanto el destino final de la inversión son otros países, se canaliza a través de ETVE para aprovechar generalmente el trato fiscal donde se establece la ETVE.

2.3.2 Determinantes de la inversión extranjera directa

En el siguiente cuadro se especifican las determinantes para de las firmas a internacionalizarse por medio de la inversión extranjera directa, según el World Investment Report (1998) de la UNCTAD:

Ilustración 2. Determinantes de la inversión extranjera directa en el país receptor

Determinantes en el país receptor	Tipos de IED, clasificados por motivación de las empresas		Principales determinantes económicos en los países receptores
<p>Marco de política para la IED Estabilidad económica, política y social Reglas sobre afluencia de inversiones y operaciones Normas de tratamiento de las filiales extranjeras Funcionamiento y estructura de los mercados (especialmente competencia y régimen de fusiones y adquisiciones) Acuerdos internacionales sobre IED Política de privatización Política de comercio exterior (barreras arancelarias y no arancelarias) y coherencia de la política de IED y la política de comercio exterior Política tributaria</p>			
<p>Determinantes económicos</p>			
<p>Medidas que facilitan las operaciones de inversión Promoción de la inversión (incluidos las actividades de creación de imagen y generación de inversiones y los servicios que facilitan la inversión) Incentivos a la inversión Costo burocrático (vinculado a la corrupción y la eficiencia administrativa) Atractivos sociales (por ejemplo, escuelas bilingües, calidad de vida) Servicios posteriores a la inversión</p>	<p>Búsqueda de mercados</p>	<p>Escala del mercado y renta per cápita Crecimiento del mercado Acceso a mercados regionales y mundiales Preferencias de los consumidores específicas del país Estructura de los mercados</p>	
	<p>Búsqueda de recursos y activos</p>	<p>Materias primas Mano de obra no especializada de bajo costo Mano de obra especializada Activos tecnológicos, innovadores y otros activos creados (por ejemplo, marcas comerciales), asociados con personas físicas, empresas y grupos de empresas Infraestructura física (puertos, caminos, energía eléctrica, telecomunicaciones)</p>	
	<p>Búsqueda de eficiencia</p>	<p>Costo de los recursos y activos mencionados, ajustado en función de la productividad de la mano de obra Otros costos de insumos, como costos de transporte y comunicaciones con el país receptor, y dentro de éste, y otros productos intermedios Participación del país receptor en acuerdos de integración regional que favorezcan la creación de redes empresariales regionales</p>	

Fuente: UNCTAD (WIR98). *World Investment Report 1998: Trends and Determinants*. Nueva York: Naciones Unidas. Cuadro IV.1, pág.91. Citado en: Mallampally P. y Sauvart K. (1999). La inversión extranjera directa en los países en desarrollo. *Finanzas y Desarrollo*, pp.34-37.

La importancia que brindan los países a la atracción de inversión extranjera directa se basa por ser la opción más eficiente en promover el avance económico (Dunning, 2004). Tal como lo muestra la ilustración anterior las determinantes del país receptor se refieren a los factores de localización, que son muy importantes a la hora de definir una inversión por parte de la empresa multinacional. Se debe tomar en cuenta aspectos económicos, políticos y sociales que promuevan la

inversión en un país, además de los activos complementarios con respecto a la infraestructura, comunicaciones, la aglomeración de actividades que permitan las operaciones de la empresa. La disponibilidad de recursos en la economía destino, es de cierta manera, un factor determinante para el establecimiento de subsidiarias de las empresas transnacionales.

Por ello se puede observar que existe cierta concentración en regiones o ciudades de actividades referentes a tecnología o innovación, ya que requieren de una serie de factores que son difíciles de acceder; por ejemplo, centros de investigación, personal calificado, promoción de I+D, el equipo y recursos. Estos factores se desarrollan como ventajas competitivas locales en el país de acogida. Sin embargo, de acuerdo con las necesidades propias de la empresa transnacional puede optar por otro tipo de determinantes para establecer su filial en el exterior, por ejemplo, el tamaño del mercado o el poder adquisitivo del mismo, su capacidad para satisfacer las necesidades de los mercados existentes y los enlaces con la cadena de suministro tanto de proveedores como distribuidores para llevar a cabo sus operaciones.

Se puede establecer como objetivo de las empresas multinacionales la generación de beneficios, ya sea obteniendo el mayor provecho de sus ventajas competitivas, o la minimización de costos, es decir, explotando sus activos en conjunto con las ventajas de localización y generando nuevas estrategias que le permitan adquirir o desarrollar sus ventajas competitivas. La búsqueda de estos beneficios puede ser por medio de acceso a mercados, a recursos y activos, o la eficiencia operativa.

2.4. Estrategias de internacionalización

La estrategia de una empresa se refiere a la adaptación de la misma a los cambios tanto en su entorno como a nivel interno que permita explotar las ventajas competitivas que posee ante los diferentes escenarios. De esta manera es posible hacerle frente a las amenazas que pongan en riesgo las operaciones de la empresa, y aprovechar los factores positivos que permitan obtener beneficios de las oportunidades.

Es necesario recalcar que las estrategias utilizadas por las empresas pueden cambiar en el transcurrir del tiempo, pueden incluso adaptarse a diferentes escenarios, o acoplarse a los cambios que surgen en el entorno. De esta manera no debe ser vista una estrategia como un elemento estable, sino en constante adaptación. Para esta investigación se analizó de manera transversal el papel que ha tenido la estrategia de internacionalización de las multinacionales mexicanas para comprender las actuaciones y desenvolvimiento en el mercado Español.

Las decisiones estratégicas enmarcan tanto la organización interna, las operaciones de la empresa, la fijación del mercado y maneras de competir, además que tipo de producto o servicio ofrecerán, éstas son sólo algunas de las decisiones que los directores de las multinacionales deben tomar en cuenta para definir sus estrategias de internacionalización.

De acuerdo con la documentación relacionada con el papel de las multinacionales provenientes de países emergentes se destaca que mantienen una dirección a través de respuestas flexibles y rápidas. Es decir, la expansión de sus operaciones en diferentes mercados y su adaptación, es necesaria para que puedan detectar los cambios del entorno y poder dar respuestas rápidas y flexibles.

La conceptualización de estrategia ha ido tomando diferentes enfoques en el transcurrir del tiempo, incluso delimitar su significado adquiere de diferentes

matices según los autores y circunstancias en las que se utiliza el significado de la estrategia.

Entre los cuatro componentes básicos de la estrategia son:

- Campo de actividad, se refiere a la relación productiva de la empresa con su entorno socioeconómico.
- Capacidades distintivas, son los recursos que posee la empresa (ya sea económicos, técnicos, etc.) además de las habilidades (recurso humano, organizativo, tecnológico, entre otras)
- Las ventajas competitivas, entendidas como características que posee la empresa en relación con sus competidores que permiten posicionar a la empresa.
- El efecto sinérgico se refiere a la interrelación o combinación con las diferentes actividades, recursos, habilidades, etc. que permitan la creación de valor.

En general, podríamos recalcar que la estrategia es un medio para establecer los propósitos organizacionales, cuyas decisiones se establecen de acuerdo con la relación de empresa y el entorno tomando en cuenta las diferentes variables que interactúan para lograr la ventaja competitiva y que generen beneficios como finalidad. Al hablar del entorno es posible establecer los diferentes niveles en los que la empresa tiene sus operaciones, ya sea a nivel nacional, regional o internacional.

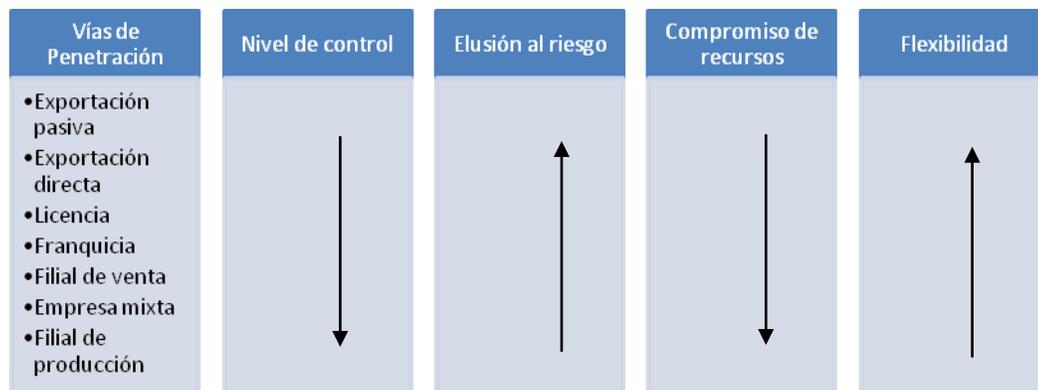
Los factores de la estrategia internacional estarían compuestos por¹⁹:

- Ventajas del país o sector
- Ventajas específicas de la empresa: se refiere a las capacidades competitivas, el poder de gestión de los directivos y las oportunidades que ofrece el entorno.

¹⁹ Alonso, J. y Donoso, V. (2000). Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española. *Información Comercial Española*, No. 788, p.35-58.

- El enfoque de la estrategia internacional se define de acuerdo con la concentración de los mercados, la gama de productos a ofrecer estableciendo un nivel de riesgo de acuerdo con la modalidad de penetración en el país destino (ver ilustración 3).
- La fuerza competitiva de la estrategia se basa en aspectos referentes al producto, precio, distribución, promoción y el servicio.

Ilustración 3. Enfoque de la estrategia internacional



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por: Alonso, J. y Donoso, V. (2000). Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española. *Información Comercial Española*, No. 788, p.35-58.

2.4.1. Las estrategias de internacionalización acuerdo con los motivos

La siguiente clasificación es la realizada por Charles Albert Michalet en la década de los ochenta. Michalet es citado por Luis F.Lorejón (2000), en su obra “*El Comercio Mundial*”. Según los motivos que impulsan a las empresas a llevar a cabo inversiones directas en el exterior y según sea su lógica de funcionamiento el autor deduce cuatro estrategias, a saber:

1. - Estrategia de aprovisionamiento: Es la estrategia más común de las empresas transnacionales especializadas en actividades primarias. En su origen

buscaban un acceso privilegiado y regular a determinadas materias primas. En la actualidad se enfocan principalmente en la comercialización de los productos básicos en los que se basa su actividad. Ha venido decayendo su preponderancia, pero se mantiene en sectores como el petrolero y de la agricultura.

2. - Estrategia de producción: El objetivo de una empresa trasnacional que adopta esta estrategia es extraer el mayor rendimiento posible de los bajos niveles salariales que existen en determinados países y de las economías de escala que pueden surgir con la especialización de las filiales. Las filiales suelen estar vinculadas a través de una fórmula de integración vertical.

3. - Estrategia de mercado: La empresa trasnacional trata de aprovechar todas las posibilidades que ofrece la demanda de los mercados en los que se localizan sus filiales. Las exportaciones son sustituidas por la producción elaborada por las filiales. Se vinculan por una integración horizontal. El autor considera esta estrategia como la más importante en la actualidad, dada la gran trascendencia que tiene para muchas empresas trasnacionales.

4.- Estrategia Tecnofinanciera: Es la estrategia de aparición más reciente. Las filiales están vinculadas a través de un esquema de integración diversificada, que comprende la venta de licencias, la franquicia, la subcontratación o los contratos de suministro que prácticamente hacen desaparecer las fronteras de la multinacional. En este tipo empresa trasnacional coexisten empresas industriales y grupos financieros y firmas dedicadas a la comercialización.

2.4.2. Estrategias definidas por la clasificación de Dunning

Una de las clasificaciones de estrategias de las empresas transnacionales más aceptadas es la de John Dunning (1976), basada en el paradigma eclético, demuestra que la relación entre la inversión directa de un país, en la doble

vertiente hacia y desde el exterior, y su estructura productiva es dinámica e interactiva, en el sentido de que la inversión directa está influida por la estructura de la economía y, a su vez, afecta al desarrollo. De acuerdo a Dunning, las empresas transnacionales operan de la siguiente manera:

- 1) búsqueda de recursos (“*resource seeking*”),
- 2) búsqueda de mercados (“*market seeking*”),
- 3) búsqueda de eficiencia (“*efficiency seeking*”) y
- 4) estrategia para la búsqueda de activos (“*strategic asset seeking*”).

2.4.3. Estrategias de multinacionalización

Estos tipos de estrategias se han establecido a partir de estudios realizados a un grupo de multinacionales por 10 años por los autores Prahalad y Doz (1987)²⁰, donde establecieron la matriz integración global y adaptación local de esta manera define el tipo de estrategia más adecuada que debe seguir la empresa en su multinacionalización.

Este tipo de estrategias brindan una gran importancia al sector de la empresa y su grado de globalización, de esta manera se puede clasificar como multilocal o como global o en una posición entre ellas. Esta clasificación se determina de acuerdo con el desempeño de la empresa frente a presiones referentes a la reducción de costos unitarios y la adecuación del producto en el mercado, la mercadotecnia o las exigencias de los consumidores de los diferentes mercados. Estos dos ejes de alguna manera son contrapuestos, ya que al tratar de reducir los costos los productos serían “estandarizados” sin embargo carecerían de adecuación en el mercado.

²⁰ Citado en: OEME. (2008). *La expansión de la multinacional española, estrategias y cambios organizativos* (Informe No.1). Madrid: Observatorio de la Empresa Multinacional Española.

Ilustración 4. Modelo de estrategias multinacionales



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo citado en la *Guía de Dirección Internacional* de la Dra. María Sarabia, Universidad de Cantabria, España.

Las características de las estrategias definidas a través de este modelo son²¹:

Estrategia global:

Las empresas que se desenvuelven en escenarios globales y que utilizan este tipo de estrategia se caracterizan por desarrollar productos de alguna manera que son estandarizados enfocándose en la reducción de costos y que presentan poca adaptación al mercado local.

- La estrategia global es lo que define el diseño del producto, la localización y escala de las instalaciones productivas, la elección de la tecnología, y otros aspectos.

²¹ Modificado y ampliado de:

Sarabia, M. (2009). *Apuntes de Dirección Internacional*. Universidad de Cantabria, Santander. Pla B. y León D. (2004). La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional. *Universia Business Review*, pp.84-101.

Guisado T., M. (2003). *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- La oferta es homogénea y el mercado unificado, desde la perspectiva clásica se enfocaría en la exportación de los productos estandarizados producidos a escala global en una planta central y economías de experiencias (escala y aprendizaje).
- Existe centralización de activos, recursos y responsabilidades en la casa matriz, considerando a las unidades extranjeras como canales de distribución.
- A nivel organizacional estas empresas se agrupan por divisiones internacionales, o divisiones globales de producto.
- A nivel de actividades como investigación y desarrollo (I+D), mercadotecnia son concentradas en la matriz, sin embargo algunas tareas de producción son realizadas por las filiales.

Estrategia multidoméstica

Esta estrategia se caracteriza principalmente por su adaptación al mercado local de acuerdo con las necesidades, por lo que su oferta se vuelve flexible y variada. Se concentra principalmente para evitar la entrada de otros competidores generalmente en un entorno de baja intensidad competitiva o cuando el mercado donde se establece presenta fuertes exigencias. Esta estrategia obliga a las subsidiarias de las empresas multinacionales comportarse de manera similar que las empresas locales en los mercados donde se establece.

Una desventaja más visible es que no permite el aprovechamiento de las economías de escala y experiencia, además podría generar alguna desventaja competitiva si el sector donde se desenvuelve la empresa evoluciona a la globalización donde el control de costos es esencial.

- La gestión es identificar la tarea estratégica, plantea la gestión de operaciones extranjeras como negocios independientes.
- Son sensibles a las necesidades locales, y de las políticas nacionales procurando mantener una fuerte posición local.

- La interdependencia se hace visible entre la matriz y cada filial, y no tanto entre las filiales.
- A nivel estructural estas empresas se definen por la matriz y filial, además de la división por áreas geográficas.
- Las filiales son autosuficientes y realizan las actividades de I+D, producción y mercadotecnia adecuándose a las diferentes economías donde tienen presencia.

Estrategia transnacional

Se caracteriza por tener una estructura flexible y eficiente, en la que pretende combinar tanto una posición de bajo costo con adaptación en el mercado. Debido a estos dos factores el desarrollo de esta estrategia resulta muy complejo, estas estrategias serían importantes en entornos internacionales, con reconocimiento de mercados de gran tamaño. Es decir se basa en la dispersión coherente reforzando la eficiencia y diferenciación territorial.

- Se da la existencia de varios “centros” en diferentes países, cada uno de ellos con encargados de nuevas ideas o productos para después ser explotados a nivel global. Por ejemplo la fabricación del producto por medio de componentes fabricados en distintas filiales aprovechando ventajas comparativas.
- Las ventajas se centran en la fortaleza global de la empresa (*know how* transnacional), además de competencias y oportunidades locales.
- A nivel de mercadotecnia propicia la estandarización aprovechando reducir los costos pero adaptándose a las peculiaridades de cada mercado. Mientras que en la fabricación se concentra en ubicaciones que favorecen los costos bajos.

- Se da la transferencia de los recursos y las capacidades en todas las direcciones de la estructura transnacional, tanto desde y entre las subsidiarias y la matriz.

Estrategia internacional

Esta estrategia se aplica cuando las exigencias de bajo costo y adecuación son bajas en el mercado. Generalmente lo utilizan en productos o servicios que tienen competencias nucleares que son transmitidas de la sede a las empresas subsidiarias por medio de la diferenciación. Sin embargo, no desarrolla una adecuación al mercado y desvía una confrontación directa con sus competidores.

- Explotación intensiva y extensiva de las competencias.
- No hay inconveniente en establecer centros de fabricación y distribución en mercados externos.
- Tras el éxito de mercados domésticos trata de extender sus competencias a mercados que carezcan de ellas.
- La matriz controla operaciones de I+D y mercadotecnia, dejando la producción a sus filiales.

CAPÍTULO III. El contexto de las empresas multinacionales

En este capítulo se define el contexto de la investigación, se describe el papel de las multinacionales en la globalización, el caso de las empresas multinacionales que provienen de países en vías de desarrollo para analizar seguidamente el caso de empresas transnacionales de México.

3.1. Empresas transnacionales y la globalización

Es importante recalcar que la gestión empresarial se ve afectada por el proceso de la globalización en los siguientes aspectos (Ramón Rodríguez, 2000):

- Globalización de los mercados, ya que permite numerosas oportunidades de expansión al exterior. Se caracteriza por la amplia gama de posibilidades para la diversificación de mercados geográficos, menores barreras comerciales, así como menores costos en el transporte y comunicaciones. Otro factor que ha sido esencial para lograr la internacionalización de los sistemas productivos en diversos países es por los avances tecnológicos tanto en las comunicaciones, transporte y producción que permiten ampliar sus mercados así como la transferencia de tecnología en diversos países.
- Las oportunidades de internacionalización empresarial, que al mismo tiempo también plantea riesgos importantes con una mayor competencia no sólo por las empresas nacionales, sino también, por las extranjeras. Además estas empresas se caracterizan por controlar una importante parte del capital mundial, el comercio, la tecnología, e incluso con poder político.
- La complejidad del proceso de internacionalización afecta a la dirección de las empresas, que requieren una gestión más compleja de los distintos elementos que confluyen en mercados geográficos diferenciados, con distintos tipos de clientes y riesgos políticos, económicos y financieros más elevados (Bartlett y Ghoshal, 1991)

Las empresas transnacionales que actúan en diversos países se han desarrollado desde finales del siglo XIX como producto de la revolución industrial, que permitió un incremento en la producción al mismo tiempo exigía mayores recursos naturales. De esta manera, en los países colonizados brindaban este tipo de recursos que eran comprados por la empresa en un país donde se encontraba la colonia, y era enviado a otro país para su producción. Al transcurrir

el tiempo las empresas fueron creando sus filiales extractivas en las colonias. En este periodo se dan fuertes inversiones indirectas de capital en distintos países aunque sin pretender el control de los centros de producción (Sarabia, 2009).

Sin embargo para el siglo XX que es el periodo en el cual se desarrolla el proceso de la internacionalización de la inversión, donde el capital mercantil se expande en varias áreas geográficas, impulsado por los avances tecnológicos especialmente del transporte y comunicaciones de manera que les permita mayores beneficios. En los primeros años de este siglo se fueron creando grandes oligopolios principalmente en los sectores: automotriz, alimentación o la industria petrolera. Estados Unidos ha tenido un papel decisivo en el desarrollo de transnacionales, que le ha permitido crecimiento económico, tecnológico y de capital. En este periodo se da la inversión extranjera más el control lo que resulta la inversión directa (Sarabia, 2009).

Según las cifras del *World Investment Report* (2008) se cuantifican 79,000 compañías multinacionales a nivel mundial, y que controlan 790,000 filiales en el extranjero. Tomando un promedio general cada multinacional tendría 10 filiales. Se calcula 80 millones en el número de empleados en transnacionales ubicados en el extranjero para el año 2009. En el caso de los activos de las filiales en el extranjero se realizó un incremento a 7.5% en 2009 (*World Investment Report* 2010).

A nivel internacional la mayor parte de los flujos de inversión extranjera directa (IED) además de ser emisores son también receptores por países desarrollados (PD). Esto implica que de manera general es un fenómeno de doble vía para los países avanzados. Siendo las empresas transnacionales inversoras internacionales la mayoría de éstas se encuentran en la llamada triada económica: Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. A los países desarrollados van a parar más de las tres cuartas partes de las entradas mundiales de las inversiones. La Tríada (la Unión Europea, Estados Unidos y Japón) les correspondió en el año 2000, el 71% de las entradas mundiales y el 82% de las salidas de IED según las cifras establecidas por el *World Investment Report* (UNCTAD 2001).

Sin embargo para el año 2007, la UNCTAD establece que los flujos mundiales de Inversión Extranjera Directa superaron el nivel máximo que se había alcanzado para el año 2000.

“Tras cuatro años consecutivos de crecimiento, en 2007 los flujos mundiales de IED aumentaron un 30% hasta alcanzar los 1.833.000 millones de dólares, superando ampliamente el nivel sin precedentes del año 2000. A pesar de las crisis financieras y crediticias que se declararon en la segunda mitad de 2007, los tres principales grupos económicos -los países desarrollados, los países en desarrollo y las economías en transición de Europa sudoriental y de la Comunidad de Estados Independientes”.

Es posible justificar este incremento debido a los resultados obtenidos de las empresas en diferentes partes del mundo así como el crecimiento económico dando lugar que la reinversión de utilidades el 30% de las entradas totales de IED estén relacionadas al incremento de los beneficios de las filiales extranjeras según este mismo reporte.

La explicación a la atracción de las IED, parte de una premisa muy sencilla, a mayor ingreso económico de un país, mayor serán los ingresos directos del extranjero que reciban. Parte del crecimiento de la IED en la Triada es debido al aumento del número de fusiones y adquisiciones que se vienen produciendo en estos países.

Dentro del grupo de la Tríada, la Unión Europea es la mayor región receptora, que representó para el 2007 (UNCTAD) casi las dos terceras partes de las entradas totales de IED en los países desarrollados, algunos analistas coinciden que se debe a mayor integración del grupo.

Estados Unidos se mantiene como principal país receptor, seguidos por el Reino Unido, Francia, Canadá y los Países Bajos. Así los países desarrollados recibieron 1.248.000 millones de dólares como entradas de IED según datos de la UNCTAD para el año 2007.

Mientras que los países en desarrollo recibieron 500.000 millones de dólares como flujos de entrada de IED para el año 2007, que representa una cifra récord, es decir aumentó un 21% con respecto al 2006. Los países menos adelantados también obtuvieron una cifra récord con 13.000 millones de dólares para el año 2007 en flujo de entrada de IED. Sin embargo, como fuentes de inversión los países en desarrollo comienzan a tomar un papel más importante ya que alcanzaron inversiones con nuevos máximos de 253.000 millones de dólares, principalmente gracias a la expansión de las empresas transnacionales (ETN) asiáticas en el extranjero (UNCTAD 2007).

Tabla 4. Flujos de inversión extranjera directa por regiones y países selectos 1995-2007

Región/economía	Flujos de entrada de IED							Flujos de salida de IED						
	1995-2000 (media anual)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	1995-2000 (media anual)	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Economías desarrolladas	539,3	442,9	361,1	403,7	611,3	940,9	1.247,6	631,0	483,2	507,0	786,0	748,9	1.087,2	1.692,1
Europa	327,9	316,6	279,8	218,7	505,5	599,3	848,5	450,9	279,9	307,1	402,2	689,8	736,9	1.216,5
Unión Europea	314,6	309,4	259,4	214,3	498,4	562,4	804,3	421,6	265,6	285,2	368,0	609,3	640,5	1.142,2
Japón	4,6	9,2	6,3	7,8	2,8	-6,5	22,5	25,1	32,3	28,8	31,0	45,8	50,3	73,5
Estados Unidos	169,7	74,5	53,1	135,8	104,8	236,7	232,8	125,9	134,9	129,4	294,9	15,4	221,7	313,8
Otros países desarrollados	37,1	42,6	21,8	41,3	-1,7	111,3	143,7	29,2	36,0	41,8	58,0	-2,1	78,4	88,3
Economías en desarrollo	188,3	171,0	180,1	283,6	316,4	413,0	499,7	74,4	49,6	45,0	120,0	117,6	212,3	253,1
África	9,0	14,6	18,7	18,0	29,5	45,8	53,0	2,4	0,3	1,2	2,0	2,3	7,8	6,1
América Latina y el Caribe	72,9	57,8	45,9	94,4	76,4	92,9	126,3	21,1	12,1	21,3	28,0	35,8	63,3	52,3
Asia y Oceanía	106,4	98,6	115,5	171,2	210,6	274,3	320,5	51,0	37,3	22,5	89,9	79,5	141,1	194,8
Asia	105,9	98,5	115,1	170,3	210,0	272,9	319,3	51,0	37,2	22,5	89,9	79,4	141,1	194,7
Asia occidental	3,3	5,5	12,0	20,6	42,6	64,0	71,5	0,9	3,2	-1,9	7,7	12,3	23,2	44,2
Asia oriental	70,7	67,7	72,7	106,3	116,2	131,9	156,7	39,6	27,6	17,4	62,9	49,8	82,3	102,9
China	41,8	52,7	53,5	60,6	72,4	72,7	83,5	2,0	2,5	2,9	5,5	12,3	21,2	22,5
Asia meridional	3,9	7,1	5,9	8,1	12,1	25,8	30,6	0,3	1,8	1,6	2,3	3,5	13,4	14,2
Asia sudoriental	28,0	18,1	24,6	35,2	39,1	51,2	60,5	10,2	4,7	5,3	17,0	13,8	22,2	33,5
Oceanía	0,5	0,1	0,4	0,9	0,5	1,4	1,2	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Europa sudoriental y CEI (economías en transición)	7,3	11,3	19,9	30,4	31,0	57,2	85,9	2,0	4,6	10,7	14,1	14,3	23,7	51,2
Europa sudoriental	1,2	2,2	4,1	3,5	4,8	10,0	11,9	0,1	0,5	0,1	0,4	0,3	0,4	1,4
CEI	6,1	9,1	15,8	26,9	26,1	47,2	74,0	1,9	4,1	10,6	13,8	14,0	23,3	49,9
Total mundial	734,9	625,2	561,1	717,7	958,7	1.411,0	1.833,3	707,4	537,4	562,8	920,2	880,8	1.323,2	1.996,5
<i>Pro memoria: parte porcentual en los flujos mundiales de IED</i>														
Economías desarrolladas	73,4	70,8	64,4	56,2	63,8	66,7	68,1	89,2	89,9	90,1	85,4	85,0	82,2	84,8
Economías en desarrollo	25,6	27,4	32,1	39,5	33,0	29,3	27,3	10,5	9,2	8,0	13,0	13,3	16,0	12,7
Europa sudoriental y CEI (economías en transición)	1,0	1,8	3,5	4,2	3,2	4,1	4,7	0,3	0,9	1,9	1,5	1,6	1,8	2,6

Fuente: UNCTAD (WIR08). *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas. Cuadro B.1 del anexo y base de datos FDI/TNC. Disponible en: www.unctad.org/fdistatistics

Actualmente las empresas transnacionales comienzan a consolidarse y surgir también de diversas regiones del mundo y cuyos motivos para su internacionalización no sólo se basa en el acceso más cercano a las materias primas, sino que existen múltiples criterios que podrían justificar esta internacionalización. Sin embargo, su finalidad es la obtención del máximo beneficio, por ejemplo, menores costos de producción o mano de obra, cercanía con los mercados objetivos, infraestructura del país, condiciones legales y fiscales que favorezcan la implantación de empresas transnacionales son sólo algunos de los motivos.

3.2. Multinacionales provenientes de países en vías de desarrollo

Las multinacionales, están apareciendo nuevos en los países con mercados emergentes como Brasil, India, China, Sudáfrica y México, que no sólo son principales receptores de capital extranjero, pero han convertido rápidamente en grandes inversores ellos mismos (Santiso, 2008).

Una parte importante de la extraordinaria historia de las nuevas multinacionales ha sido la penetración de multinacionales latinas de nivel mundial (o multilatinas) de México y Brasil. Algunos autores afirman que un factor que ha sido decisivo es el menor costo de capital, donde ha impulsado a las empresas de ventas al exterior hacia las adquisiciones en el extranjero y de esta manera conformarse en multilatinas.

En algunos sectores como el acero y cemento los líderes mundiales ya no son las empresas de los países desarrollados (Santiso, 2008), por ejemplo:

- Mittal (India) tomó el control de su rival europeo Arcelor para convertirse en el líder en la industria siderúrgica.
- Cemex (México) alcanzó a gigantes de la industria Lafarge (Francia) y Holcim (Suiza).
- Companhia Vale do Rio Doce (Brasil), que era entonces rebautizada como Vale, se colocó a la cima de los rankings internacionales en la minería.
- Grupo Tata (India) se posicionó en la industria del acero y los motores de vehículo.
- Huawei y Lenovo (China) se encuentran bien posicionados ante Samsung y LG.

Se puede observar como los países en vías de desarrollo no sólo son receptores del capital extranjero, sino que están convirtiéndose rápidamente en inversores en diversos mercados.

En el caso de China e India en el año 2008 fueron los principales destinos de inversión global seguido por Estados Unidos. Para América Latina la inversión extranjera directa en la región fue más de US\$ 100 mil (millones) por primera vez en la historia teniendo a Brasil y México como actores claves. Se puede presenciar como también se vuelven inversores de gran potencia.

Para el año 2005 según la Conferencia de la Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD) la inversión extranjera directa desde los países en vías de desarrollo alcanzaron un record de 133 mil millones de dólares, que representa el 17% del flujo hacia el exterior a nivel global.

La región clave de los países en vías de desarrollo que dominan esta situación es Asia, sin embargo, América Latina es también una región muy activa convirtiéndose en la segunda franja de importancia para la inversión extranjera directa para los países en vías de desarrollo liderados especialmente por Argentina, Brasil, México y recientemente Chile.

Es interesante ver como las empresas de países en vías de desarrollo comienzan a aparecer en los diferentes rankings internacionales. En un estudio de Boston Consulting Group (BCG) sobre las top 100 empresas multinacionales emergentes para el 2006 se identificaron que 44 eran de China, 21 de India, Brasil con 11 y México con 6. América Latina se encuentra después de Asia, sin embargo, está por encima de otras regiones como Federación Rusa, África del Sur o de otros países.

De acuerdo al artículo denominado "*The emergence of latin multinationals*" (Santiso, 2008) comenta sobre la internacionalización de empresas provenientes de China es crear un liderazgo nacional, que influye en América Latina ya que es la segunda región donde invierten las empresas Chinas. Para el caso de India se ha concentrado sus operaciones en mercados externos, inclusive muchas

empresas de la India tienen presencia en América Latina para comercializar productos básicos hasta tecnología (por ejemplo Tata Consulting Services).

Otro fenómeno importante que se está produciendo respecto a las empresas multinacionales se presenta en el tamaño de las empresas, ya que anteriormente debían ser grandes empresas para lograr esta multinacionalización, este fenómeno era visto antes de la segunda guerra mundial. Sin embargo, actualmente, es posible observar empresas medianas y hasta pequeñas que han incursionado en mercados extranjeros tratando de aprovechar condiciones otorgadas en otros mercados (ya sea por libre comercio, menores costos, ubicación del mercado meta, etc).

En el siguiente gráfico se puede observar las grandes empresas de los países seleccionados dentro del “Special Report – The World’s Biggest 2000 Companies” de Forbes:

Gráfico 1. Cantidad de empresas de países seleccionados en el Ranking de Forbes "The world's biggest 2000 companies"

(Miles de millones de dólares)



Fuente: Elaboración Propia con Base en el Reporte de Forbes "The World's Biggest Companies" (2009).

Se puede observar en este ranking como México mantiene una posición importante con diecisiete empresas en este listado, para el caso de España presenta 33 empresas y Estados Unidos en este mismo informe con 551.

Dentro de los conglomerados el Grupo Carso aparece en el listado ocupando la posición del ranking total de 1075 y dentro de las empresas conglomeradas representa la posición 30 dentro de las 42 empresas que pertenecen a esta industria de conglomerado. Grupo Alfa con un ranking global 1587, figura en la posición 38 de este grupo.

En la industria de la construcción Cemex con el ranking global 694, dentro del sector de la construcción ocupa la posición 18 dentro de las 74 empresas que han sido catalogadas en este rubro de la construcción.

Otra industria importante en el que las empresas mexicanas se destacan es en el sector de alimentos, la cantidad de empresas totales listadas en esta industria son 82, donde aparecen tres empresas mexicanas; la primera es Femsa cuyo ranking global es el 621 siendo además la empresa número 17 dentro del sector de alimentos, Grupo Modelo se destaca en el ranking con la posición 859 y la posición 34 dentro del sector y la tercer empresa mexicana es Grupo Bimbo ocupando el ranking número 1338 y la posición 54 dentro de las 82 empresas de esta industria.

3.3. Las multilatinas

3.3.1 Factores que Impulsan a las multilatinas

Una de las razones principales para el surgimiento de las Multilatinas se basa en el acceso local e internacional a mercados de capital a más bajo costo lo que permitió su desarrollo (Claessens y Schmukler, 2007).

Para Santiso (2008) los mercados de capital han permitido un crecimiento del valor bursátil o de mercado de las empresas multinacionales de los países en desarrollo:

- Por ejemplo para 1981 el valor total del *stock* de las empresas multinacionales de países emergentes era de US\$ 80 mil millones.
- Para 1988 existían únicamente 20 empresas de mercados emergentes con ventas superiores a mil millones de dólares.
- Para 2005 existían 270 empresas con ventas de mil millones de dólares, y 35 empresas que superan esta cantidad (hasta los 10 mil millones de dólares).
- Para 2008 el caso de Vale (Brasil) ha alcanzado una capital bursátil de 100 mil millones de dólares.

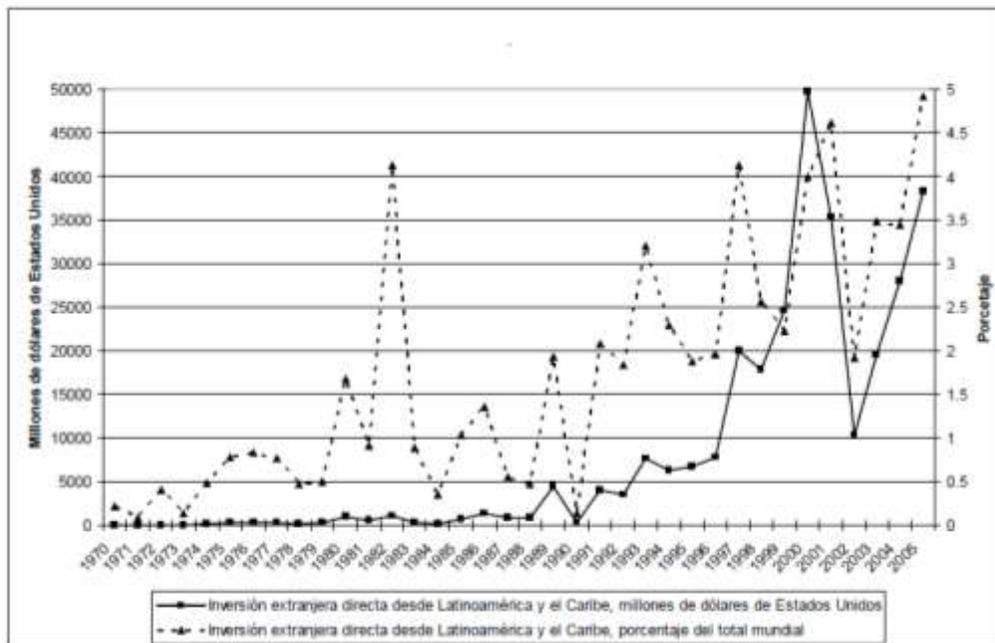
Este proceso ha significado una transición de ventas en el extranjero a las adquisiciones, a diferencia de lo que ocurría en el pasado donde las adquisiciones se daban únicamente en mercados locales o con otros jugadores de mercados emergentes.

Otro fenómeno planteado por Cuervo (2007) es la liberación económica que ha ocurrido en América Latina en las últimas décadas explica la aparición y crecimiento de las multinacionales latinoamericanas. Este autor argumenta que las reformas económicas ocurridas entre finales de los años ochentas y principios de los noventas mediante el cual el libre mercado reemplaza el control de la

economía por parte del estado²² ha sido un determinante para el surgimiento de las multinacionales. De acuerdo con evidencia empírica en su estudio exploratorio establece que las reformas en el área financiera por su acceso a capitales; y de empleo son las que más promovieron la inversión extranjera directa de las empresas latinoamericanas en este periodo. Existe también literatura relacionada a los resultados de esta liberación económica, que no tuvo los resultados deseados y que por lo tanto no debe considerarse como un beneficio para la economía y empresas domésticas.

Gráfico 2. Evolución de los flujos de inversión directa en el extranjero desde Latinoamérica y el Caribe 1970-2005

(Millones de dólares y porcentajes)



²² El autor hace referencia a las reformas económicas ocurridas en la región sin menospreciar el papel del estado, más como un árbitro que como un actor economía. Estas reformas económicas y sociales dictadas por el Consenso de Washington son: disciplina fiscal, reorganización de las prioridades de gasto público, reforma impositiva, liberalización de los tipos de interés, tipos de cambio competitivos, liberalización del comercio internacional, liberalización de la inversión directa extranjera, privatización, desregulación, protección de los derechos de propiedad y la mejora de gobernabilidad (Williamson 2004, citado en Cuervo 2007).

Fuente: Cuervo-Cazurra, A. (2007). Liberalización Económica y Multilatinas [versión electrónica]. Revista *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol.1, Num.1, pp.66-86: Georgetown University – Universia. (Datos originales de UNCTAD 2007).

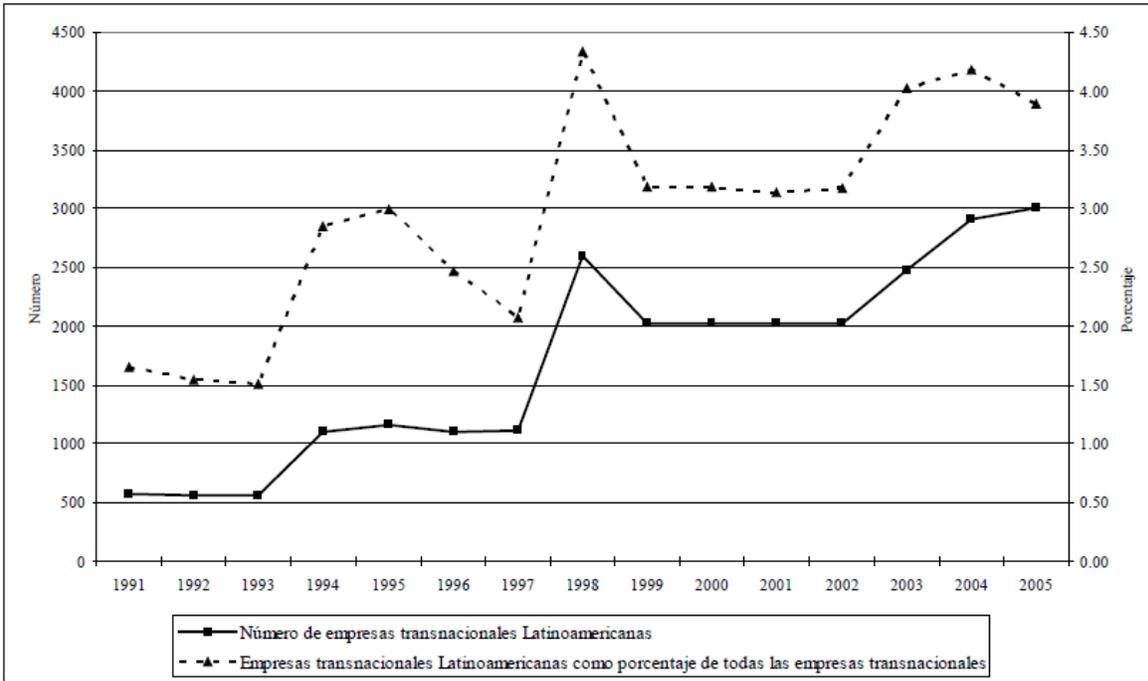
Es posible observar en el gráfico anterior la tendencia de las inversiones extranjeras directas desde Latinoamérica teniendo una tendencia creciente a partir de los noventas. Si se analiza el porcentaje de inversión de Latinoamérica versus el total mundial se observa que en los años setenta ya representaban una parte importante del flujo mundial sin embargo, sufren una caída en los años ochenta; el autor Cuervo (2007) sostiene que se debe a la crisis de la deuda en esa época. Esto repercute también en el porcentaje de la inversión extranjera directa respecto al total mundial representando cantidades menores al 2%. En los años ochenta muchas de las empresas estaban protegidas de la competencia externa y no tenían mucha competencia doméstica, prácticamente centraban su atención en la producción en el país de origen y exportaciones a otros mercados; pero carecían de eficiencia y competitividad a nivel internacional. Debido a la crisis de la deuda los países se vieron obligados a implementar la liberalización económica.

En este periodo se da mayor entrada a empresas extranjeras por lo que las empresas domésticas se vieron en la necesidad de mejorar sus capacidades y competitividad. Esto les permitió no sólo redefinir el negocio, compra de tecnología, creación de alianzas, enfrentarse a la competencia de forma más eficaz, sino también comenzar a incursionar en mercados internacionales (Cuervo, 2007).

Para el año 2001, también sufre una caída generalizada en las inversiones por la crisis en los mercados de capitales que repercutieron también en la región. Un año muy representativo para la región Latinoamérica en cuanto a las inversiones extranjeras es el año 2000 donde alcanza un histórico en inversión extranjera directa. Sin embargo, a partir del 2002 es cuando comienza de nuevo una tendencia creciente después de una caída.

Este aumento de la IED viene acompañado por el surgimiento de empresas transnacionales, que son empresas con activos invertidos en el exterior.

Gráfico 3. Evolución de las transnacionales de Latinoamérica 1991-2005



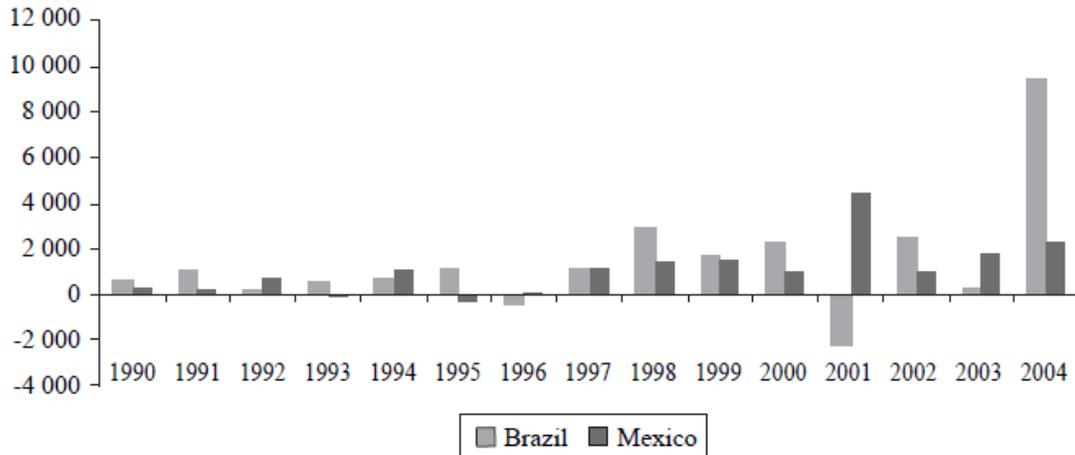
Fuente: Cuervo Cazurrall (2007), *Liberación Económica y Multilatinas*, Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, Universidad de Georgetown, Vol.1 Num.1 pp. 70 (datos originales de UNCTAD 2007).

Si bien existían empresas multinacionales latinoamericanas en años pasados, por ejemplo la empresa de calzado argentina en 1890, es reciente el interés que ha comenzado a obtener el estudio de este tipo de empresas multinacionales; esto debido a la cantidad, tamaño y posición de liderazgo que han alcanzado recientemente algunas de ellas.

Es interesante observar la tendencia creciente de las transnacionales latinoamericanas, representando para el año 1991 un poco más de 500 empresas, sin embargo, para el año 2005 ascendieron a 3000 empresas transnacionales;

estas cantidades significan un aumento del 600% en este periodo, es evidente la expansión internacional de empresas latinoamericanas.

Gráfico 4. Brasil y México: Flujos de salida IED



Fuente: Tomado de: Santiso, J. (2008). *The emergence of latin multinationals*. Munich Personal RePEc Archive (MPRA): Development Centre of the Organisation for Economic Co-operation and Development. (Datos originales UNCTAD, 2006).

La mayor parte de las Multilatinas provenientes de Brasil y México que en conjunto representan 85 de las 100 empresas líderes en América Latina y 35 de las 50 más rentables. Las fusiones y adquisiciones por parte de las corporaciones mexicanas se han multiplicado en menos de 10 años y las inversiones fuera de México ascienden a US\$ 25 mil millones (Santiso 2006).

Tal como lo afirma el autor Santiso en su informe de “*The Emergence of Latin Multinationals*” en el 2007 recalca la importancia sobre los análisis de estudios al respecto a las firmas de Brasil y México que evolucionaron debido al entorno, por la entrada masiva de fuertes competidores extranjeros en los años 1990. Lo que origina en el periodo de 1991-2001 (10 años) hizo que el perfil de las 500 grandes empresas de América Latina cambiara drásticamente:

- Disminución de las empresas cuyo control era del gobierno (20% -> 9% en 10 años)

- Aumento de las transnacionales extranjeras (27% -> 39%)

Esta competencia generó muchas presiones para las compañías internas que originalmente proveían productos y servicios en los mercados internos en los que operaban. Sin embargo, las firmas más dinámicas se transformaron y realizan sus operaciones en el exterior, convirtiéndose en transnacionales Latinas. Algunas se han concentrado dentro del continente especialmente en el Mercosur, otras en regiones como Asia y África, o se enfocaron en países integrantes de la OCDE especialmente Estados Unidos.

Esta internacionalización se facilitó por el acceso al capital de acuerdo con las condiciones financieras internacionales, que redujeron el costo para el acceso a capital en los países emergentes particularmente en América Latina. Estas empresas realizaron adquisiciones en los mercados internos y, posteriormente, en mercados externos.

Otro aspecto a considerar de las multinacionales es la diversificación de mercados, ya que no se concentra únicamente en un solo país aprovechando de esta manera las ventajas o beneficios que se obtienen por la presencia en otros países ya sea por acceso de materias primas, cercanías a mercados, acceso y transferencia de tecnología, o por ejemplo, personal más calificado entre otros. Lo que les permite explotar las economías de escala y experiencia, así como las de localización. Además en la diversificación es necesario considerar el riesgo país, ya que al encontrarse en diversos países no se ve afectada por la economía de un solo país sumados al aprovechamiento de las tecnología del sector al que pertenece la empresa es posible facilitar el acceso y transferencia a otras subsidiarias mejorando la eficiencia.

Como se ha mencionado con anterioridad en América Latina resalta el papel de Brasil con multinacionales como Vale y Petrobras, su ventaja está en la abundancia de recursos naturales. En el caso de México su ventaja recae en la proximidad con el mercado Estadounidense.

Pero no se puede sesgar que las multilatinas dependan únicamente de sus recursos naturales, posiciones geográficas o de bajos costos de la mano de obra; además se debe tomar en cuenta las desventajas como inestabilidades políticas de la región, económicas, e inclusive falta de personal con las competencias gerenciales requeridas para grandes empresas o los conocimientos especializados, deficiencias en infraestructura y aspectos logísticos. Todos estos obstáculos ayudaron a transformar la gestión de estas empresas para convertirse en “muy capaces”. También han demostrado su alto nivel de innovación que permite tomar rápidas decisiones para aprovechar las oportunidades, esto es característico de las empresas multinacionales provenientes de países en vías de desarrollo.

Las razones de estas empresas para “ser globales” se pueden clasificar en diversos patrones, según Boston Consulting Group (2006):

- Un grupo de empresas se concentran en crear marcas globales
- Otro grupo centran su internacionalización por medio de las herramientas de innovación por medio de activos en conocimientos e ingeniería.
- Un tercer lleva a cabo una estrategia destinada a "monetizar" los recursos naturales o para adquirir productos básicos provenientes en otros países.
- Otro último grupo centra su implementación en nuevos modelos de negocio en múltiples mercados.

Incluso algunas investigaciones han demostrado que las multinacionales de los países emergentes efectivamente han competido e incluso adelantado gracias a la tecnología y los modelos de negocio.

3.3.2 Ranking multilatinas

Para el “Ranking Multilatinas Las Empresas más globales de América Latina” realizado por América Economía 2010²³, se presentan:

Tabla 5. Top 20 Empresas multilatinas del ranking América Economía

Rk 10	RK 09	Empresa	País	Rubro/Sector	Ventas 2009 (US\$ mill.)
1	3	GRUPO JBS (FRIBOI)	BRA	Alimentos	20,547.80
2	1	TENARIS	ARG	Siderurgia	8,149.30
3	2	CEMEX	MÉX	Cemento	15,138.70
4	5	BRIGHTSTAR	EE.UU.	Telecomunicaciones	3,500.00
5	7	GRUPO ALFA	MÉX	Autopartes/Petroquímica	8,849.90
6	8	LAN	CHI	Aerolíneas	3,655.50
7	4	VALE	BRA	Minería	27,852.40
8	6	GERDAU CONST.	BRA	Siderurgia	15,242.40
9	9	NORBERTO ODEBRECHT	BRA	Ingeniería	4,800.00
10	20	TELMEX	MÉX	Telecomunicaciones	9,115.30
11	13	GRUPO BIMBO	MÉX	Alimentos	8,914.70
12	10	PETROBRAS	BRA	Petróleo	101,948.40
13	11	AMÉRICA MÓVIL	MÉX	Telecomunicaciones	30,209.20
14	12	AJEGROUP	PER	Bebidas	980
15	-	MARFRIG	BRA	Alimentos	5,316.60
16	19	CAMARGO CÔRREA CIMENTOS	BRA	Cemento	1,500.00
17	14	SUDAMERICANA DE VAPORES	CHI	Naviero	3,031.90
18	18	EMBRAER	BRA	Aeroespacial	6,812.00
19	16	INTEROCEÁNICA	CHI	Naviero	879.4
20	17	CENCOSUD	CHI	Comercio detallista	10,518.20

²³ Para consultar el ranking completo ver: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/multilatinas/>

Fuente: Elaboración propia con base al reporte de América Economía “Las empresas más globales de América Latina” (2009).

De esta selección de las primeras 20 empresas consideradas más globales por América Economía se destaca que el 40% son empresas provenientes de Brasil, el 25% de este top 20 son empresas mexicanas, el 20% son empresas chilenas, y el 5% son empresas de Argentina e igual porcentaje para empresas provenientes de Perú (y el restante otras empresas con el 5%). Además este grupo indica que tienen presencia en promedio de 16 países.

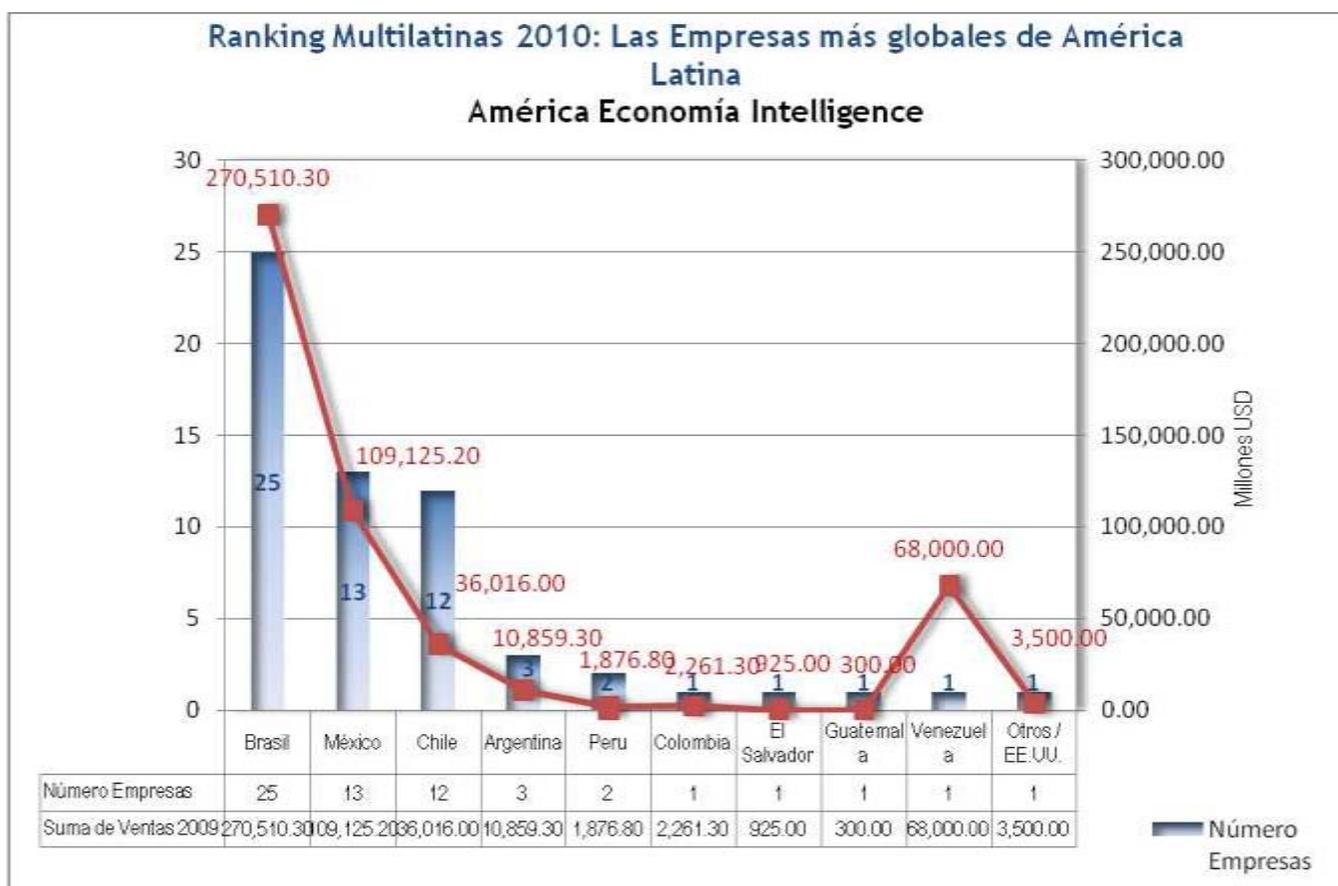
Tabla 6. Las empresas más globales de América Latina - análisis por país

Número Empresas	Porcentaje	Top 3 Empresa	País	Suma de Ventas 2009 (US\$ mill.)	Porcentaje de Ventas	Suma de Utilidades 2009 (US\$ mill.)	Promedio de Empleados 2009	Promedio de Presencia N° de Países	Promedio del Potencial de Crecimiento Inter.
25	41.67%	Grupo JBS, Vale, Gerdau	Brasil	270,510.30	53.74%	26,025.70	36.65	13.52	61.95
13	21.67%	Cemex, Grupo Alfa, Telmex	México	109,125.20	21.68%	10,203.10	46.43	12.77	66.25
12	20.00%	Lan, Sudamerica de Vapores, Interoceanica	Chile	36,016.00	7.15%	593.30	24.86	7.33	55.63
3	5.00%	Tenaris, Argos, Laboratorios Bago	Argentina	10,859.30	2.16%	1,161.60	16.27	14.67	55.90
2	3.33%	Ajegroup, Grupo Gloria	Peru	1,876.80	0.37%	52.60	5.50	9.00	53.00
1	1.67%	Grupo Nacional de Chocolates	Colombia	2,261.30	0.45%	105.10	28.31	4.00	61.00
1	1.67%	Grupo Taca	El Salvador	925.00	0.18%	-	6.50	5.00	65.70
1	1.67%	Pollo Campero	Guatemala	300.00	0.06%	-	5.00	13.00	48.70
1	1.67%	PDVSA/Petróleo	Venezuela	68,000.00	13.51%	6,000.00	83.46	10.00	78.00
1	1.67%	BrightStar	Otros / EE.UU.	3,500.00	0.70%	-	3.20	41.00	58.70
TOTAL	TOTAL			TOTAL	TOTAL		PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO
60	100%			503,373.90	100%		25.62	13.03	60.48

Fuente: Elaboración propia con base al reporte de América Economía “Las empresas más globales de América Latina” (2009).

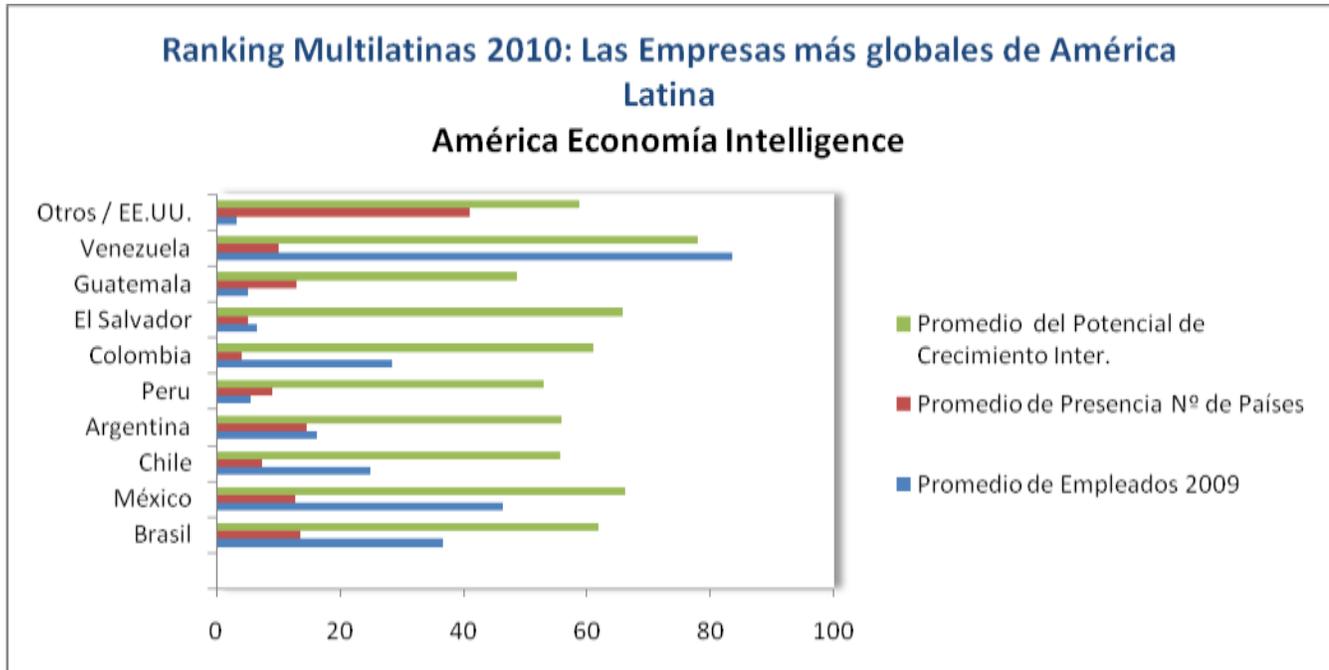
El análisis de 60 empresas más globales de América Latina se repite la tendencia tomando a empresas originarias de Brasil como las de mayor cantidad representando el 41.67% del total, México lidera la segunda posición con el 21.67%, seguidamente Chile cuyo porcentaje es el 20%. El promedio total de presencia en otros países es de 13. Para observar la relación sobre la cantidad de empresas y las ventas se presentan en el gráfico a continuación.

Gráfico 5. Ranking Multilatinas 2010: Número de empresas y ventas



Fuente: Elaboración propia con base al reporte de América Economía “Las empresas más globales de América Latina” (2009).

Gráfico 6. Potencial de crecimiento, presencia y número de empleados



Fuente: Elaboración Propia con base al reporte de América Economía “Las empresas más globales de América Latina” (2009).

México representa una importante posición evaluando el promedio de las empresas multinacionales con potencial de crecimiento y el promedio de cantidad de empleados; sin embargo, el promedio de su grupo de empresas respecto a la presencia en otros países estaría en la quinta posición. Brasil se destaca con 3 empresas mejor evaluadas (arriba de 90) en su potencial de crecimiento internacional que son las empresas Vale, Petrobras y Itahú-Unibanco. Las empresas mexicanas mejor calificadas en este factor sobre potencial de crecimiento son Cemex, América Móvil y Femsa.

Respecto a la cantidad de empleados Femsa es la empresa que registra la mayor cantidad de empleados dentro del total de empresas para el 2009 y Grupo Bimbo ocuparía la cuarta posición de acuerdo con la cantidad de empleados.

Tabla 7. Empresas multilatinas con más inversiones en el extranjero

Sub Rk 10	Empresa	País	Rubro/Sector	Nº de países presente	% Inversiones	Rk 10
1	GRUPO JBS (FRIBOI)	BRA	Alimentos	11	85,0	1
2	TENARIS	ARG	Siderurgia	10	84,0	2
3	LAN	CHI	Aerolíneas	14	70,2	6
4	GRUPO ALFA	MÉX	Autopartes/Petroquímico	17	70,0	5
5	GRUPO NAC. DE CHOCOLATES	COL	Alimentos	4	69,9	22

Fuente: Empresas con más inversiones en el extranjero, reporte de América Economía “Las empresas más globales de América Latina” (2009).

Grupo Alfa como multinacional mexicana se encuentra catalogada en la cuarta posición dentro de las empresas que realizan mayores inversiones en el extranjero.

3.4. Multinacionales mexicanas

3.4.1 Ranking de multinacionales mexicanas

En los últimos 20 años México ha manifestado un acelerado proceso de internacionalización de su economía, además de normalización política. Teniendo una mayor estabilidad económica ha permitido a ciertas empresas el desenvolvimiento en los negocios internacionales. Se debe tomar en cuenta que también hay grandes contrastes en la estructura socioeconómica. Según el ranking de Forbes "The World's Biggest 2000 Companies" del año 2009, se destacan empresas Mexicanas las siguientes:

Tabla 8. Empresas mexicanas destacadas en "The world's biggest 2000 companies" Forbes
(Miles de millones de dólares)

MEXICO 17 Empresas

Rank.	Compañía	Industria	Ventas	Ganancias	Activos	Valor de Mercado
154	América Móvil	Telecommunications Services	25.01	4.35	31.64	42.68
422	Carso Global Telecom	Telecommunications Services	14.34	0.86	23.62	9.26
621	Femsa	Food, Drink & Tobacco	12.16	0.49	13.27	8.35
694	Cemex	Construction	21.69	0.2	45.29	4.56
859	Grupo Modelo	Food, Drink & Tobacco	5.45	0.65	7.63	8.42
893	Grupo Mexico	Materials	4.69	1.08	8.82	4.42
919	Telmex Internacional	Telecommunications Services	5.5	0.4	9.14	7.04
950	GFNorte	Banking	4.34	0.51	41.63	2.15
1040	Grupo Televisa	Media	3.47	0.56	8.87	6.03
1075	Grupo Carso	Conglomerates	5.43	0.47	6.59	4.51
1156	Inbursa Financiero	Banking	1.6	0.25	16.13	6.43
1165	Grupo Elektra	Retailing	3.06	0.67	7.38	4.9
1338	Grupo Bimbo	Food, Drink & Tobacco	5.96	0.31	4.12	3.35
1447	Industrias	Materials	4.1	0.35	3.29	3.54

Peñoles						
1557	El Puerto de Liverpool	Retailing	3.5	0.35	4.56	3.47
1587	ALFA	Conglomerates	10.42	-0.85	7.98	0.77
1845	Soriana	Retailing	6.92	0.12	4.79	2.38
1993	Kimberly-Clark de Mexico	Household & Personal Products	1.67	0.24	1.75	3.44
Total			139.31			

Fuente: Elaboración propia con base al reporte de Forbes: "The world's biggest 2000 companies" (2009).

Mientras que en el ranking de América Economía sobre "Las empresas más globales de América Latina" se destacan 13 empresas mexicanas:

Tabla 9. Empresas mexicanas destacadas en "Las empresas más globales de América Latina" América Economía

Rk 10	Rk 09	Empresa	Rubro/Sector	Ventas 2009	Utilidades 2009 (US\$ mill.)s 9	Empleados 2009	Nº de Países
3	2	CEMEX	Cemento	15,138.70	107.9	57.00	33.00
5	7	GRUPO ALFA	Autopartes/ Petroquímica	8,849.90	154.6	50.99	17.00
10	20	TELMEX	Telecomunica- ciones	9,115.30	1,566.60	78.00	9.00
11	13	GRUPO BIMBO	Alimentos	8,914.70	455.8	97.00	16.00
13	11	AMÉRICA MÓVIL	Telecomunica- ciones	30,209.20	5,395.30	52.88	18.00
21	22	MEXICHEM	Petroquímica	2,349.50	211.1	10.00	15.00
33	29	FEMSA	Bebidas	15,080.00	758.3	122.98	9.00
35	35	GRUMA	Alimentos	3,864.20	116	18.18	12.00
38	43	GRUPO ELEKTRA	Comercio detallista	3,275.40	380.7	38.00	8.00
40	44	VITRO	Vidrio	1,836.20	-63.5	19.39	10.00
41	27	GRUPO MODELO	Bebidas	6,265.30	660.5	37.60	6.00
46	34	P.I. MABE	Pañales	220	-	3.60	5.00
50	47	GRUPO TELEVISIA	Medios	4,006.80	459.8	18.00	8.00

Fuente: Elaboración Propia con base al reporte de América Economía "Las empresas más globales de América Latina" (2009).

De acuerdo con ambos rankings existe cierta similitud en las empresas que aparecen como las más globales y más grandes, sin embargo empresas como Mexichem, Vitro y P.I. Mabe aparecen en el ranking de América Economía como empresas más globales pero no tienen presencia dentro del listado de las empresas más grandes de Forbes.

3.4.2 Internacionalización de empresas multinacionales mexicanas

Las inversiones de empresas Mexicanas en el extranjero brindaron aspectos de globalización en la economía Mexicana. A pesar de que México tiene varios tratados de libre comercio, muchas firmas mexicanas han optado por una presencia directa en otros mercados, especialmente por medio de la adquisición.

México se caracteriza por firmas como **Cemex**, cuya expansión es una de las historias más significativas de la región latinoamericana. Cemex se convirtió en un líder en comparación con las multinacionales emergentes respecto a las adquisiciones en el extranjero, con alrededor de 40 operaciones entre el periodo de 1990-2006. Para el año de 2006 Cemex ya había establecido presencia en 4 continentes. Con más de US \$ 15 mil millones invertidos en el exterior y subsidiarias, no solamente en América Latina, sino también en Reino Unido, España, Egipto, Indonesia y Filipinas, según datos de esta multinacional.

Para el año 2005 Cemex realizó una de las más grandes transacciones realizadas por firmas latinoamericanas, con la adquisición de RMC de Reino Unido por aproximadamente US\$ 6 mil millones. Después de estas adquisiciones las ventas en México representaban únicamente el 21% de las ventas totales de la firma. Las ventas en Estados Unidos representaban el 27%, y las ventas en Europa que eran el principal mercado de Cemex representaban cerca del 40% del total de las ventas con España y Reino Unido siendo las principales. Actualmente tiene una capacidad de producción de aproximadamente 97.3 millones de

toneladas métricas de cemento al año con aproximadamente 63 plantas de cemento, más de 2.200 instalaciones de concreto premezclado de concreto, 391 canteras de áridos, 223 centros de distribución terrestres y 72 terminales marítimas²⁴.

El caso del conglomerado **Alfa** con oficinas centrales en Monterrey, opera a la petroquímica Alpek, la fabricante de partes para motores de autos Nematik, a Sigma Alimentos y a la telefónica Alestra tiene más 20 alianzas estratégicas con firmas en los Estados Unidos, Japón, Europa, Sur América y México todos ellos siendo líderes en sus propios mercados.

Para el caso de **Telmex** un gigante de las telecomunicaciones, que se ha convertido en uno de los más grandes competidores en América Latina en conjunto con **América Móvil**, esta última es el proveedor de servicios de telecomunicaciones inalámbricas más grande de América Latina por el número de usuarios, se considera que está por llegar a convertirse en el tercer operador mundial de telefonía celular por volumen después de China Mobile y Vodafone; se considera que tendrá más de 200 millones de usuarios y emplea alrededor de 53,661 personas²⁵.

Existen otros ejemplos de firmas prominentes como el de **Grupo Modelo** (fundada en 1925) cuya presencia se encuentra ya en 170 países, exportando 6 diferentes marcas. El **Grupo Bimbo**, que fue fundado en 1945, es una de las empresas panificadoras más importantes del mundo por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica, con presencia en 17 países de América, Europa y Asia. Grupo Bimbo ha realizado importantes adquisiciones en Estados Unidos, por ejemplo, para el año 2005

²⁴ Datamonitor (2011, Febrero). Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países – Perfil de Empresa: Cemex. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datamonitor por medio del acceso de la Biblioteca en Universidades de España en internet: <http://www.datamonitor.com/>

²⁵ CNN Expansión (2010, 18 Enero). *América Móvil entra en el top 3 global*. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2010/01/14/con-pasos-de-grande>

absorbió casi el 30% de sus ventas netas. Cuenta con 7,000 productos de 150 diferentes marcas. Emplea a aproximadamente 102,000 personas²⁶.

Grupo Elektra es una compañía de servicios financieros y de comercio especializado. El grupo ofrece servicios de banca servicios, servicios de gestión de fondos, servicios de seguros, e información y gestión de datos los servicios. También ofrece servicios de venta al por menor, tales como la venta de aparatos electrónicos, electrodomésticos tienen casa, los muebles, motocicletas, automóviles, neumáticos, teléfonos celulares y computadoras. El grupo opera en México, EE.UU., Brasil, Honduras, Perú y Guatemala. Tiene su sede en la Ciudad de México, México y emplea a cerca de 36.051 personas. En el 2001 adquiere La Curacao el año siguiente comienza operaciones de banca.²⁷

Femsa se dedica a la producción, comercialización, y distribución de bebidas de la marca Coca-Cola y las marcas con licencia de Fomento Económico Mexicano SA (FEMSA). La compañía opera en México, Brasil, Colombia, América Central, Venezuela y Argentina. La compañía tiene su sede en la Ciudad de México, México, y da empleo a sobre 67.426 personas²⁸.

Grupo Herdez se dedica a la fabricación y distribución de alimentos y bebidas, también ofrece productos de cuidado personal. La compañía produce y comercializa la mayonesa, la mostaza, la salsa de mole, salsas caseras entre otros productos con las marcas Herdez, Del Fuerte, McCormick, la Sra. María, Barilla, Yemina, Vesta, Nair, Embasa, La Victoria, Búfalo, La Gloria, Charlotte, Crest, y Hormel. Grupo Herdez vende más de 600 productos diferentes en México y el extranjero. De la empresa

²⁶ Grupo Bimbo (2010, 27 Octubre). Página web del Grupo: <http://www.grupobimbo.com.mx>

²⁷ Datamonitor (2011, Febrero). Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países – Perfil de Empresa: Grupo Elektra. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datamonitor por medio del acceso de la Biblioteca en Universidades de España en internet: <http://www.datamonitor.com/>

²⁸ Datamonitor (2011, Febrero). Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países – Perfil de Empresa: Femsa. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datamonitor por medio del acceso de la Biblioteca en Universidades de España en internet: <http://www.datamonitor.com/>

la infraestructura cuenta con 11 plantas de producción y ocho centros de distribución en todo México. Tiene cuatro alianzas estratégicas (50% de la propiedad), incluyendo una con McCormick and Company, dos con Hormel Foods Corp. y uno con Barilla Alimentare y Grupo Kuo, respectivamente. Las filiales de la compañía incluyen McCormick de México, México Barilla, Hormel Alimentos, Sociedad de Desarrollo Agrícola Herport HP, Herdez Europa, Litpolas, Seramano, y Herdez Capital SA de CV, SOFOM, entre otros²⁹.

Mexichem se dedica a la fabricación, distribución, venta y exportación de productos químicos industriales. La compañía fabrica principalmente productos de la cadena de cloro y sodio, productos de vinilo y aleaciones de polímeros y poliestirenos termoformado. Además, la compañía fabrica y comercializa de polivinilo y el ácido fluorhídrico y consiste en la extracción, procesamiento y venta de fluorita. La compañía opera principalmente en México, los EE.UU. y Colombia. Tiene su sede en Tlalnepantla, México y emplea a unas 8.971 personas³⁰.

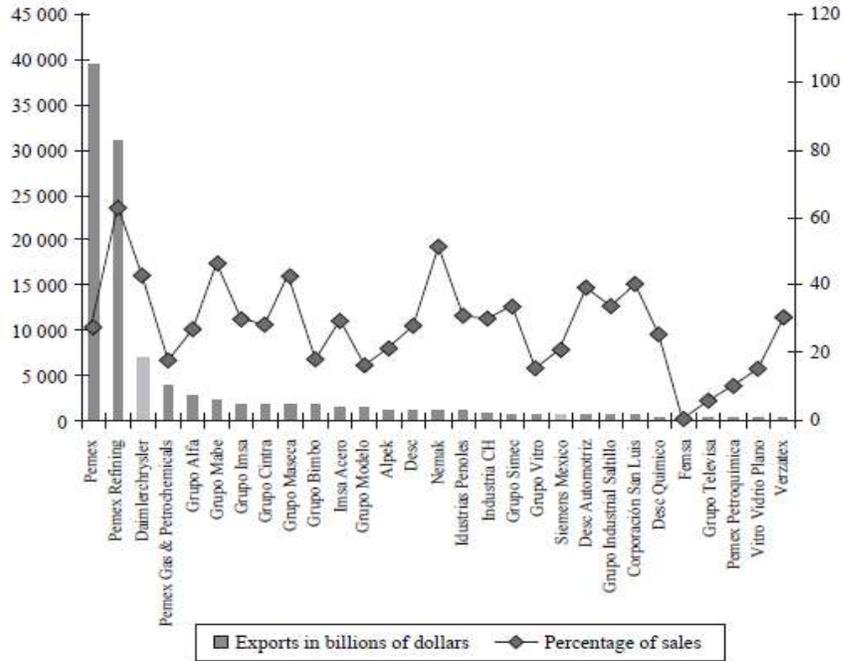
Se destacan como holdings: Grupo Carso, Grupo Kuo, Grupo México, Industrias Peñoles.

Las empresas mexicanas han entrado en una nueva fase de expansión, buscando establecer una presencia directa en el extranjero así se convierte en etapas para su internacionalización en consonancia con el incremento de ventas en el extranjero.

²⁹ Datamonitor (2011, Febrero). Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países – Perfil de Empresa: Grupo Herdez. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datamonitor por medio del acceso de la Biblioteca en Universidades de España en internet: <http://www.datamonitor.com/>

³⁰ Datamonitor (2011, Febrero). Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países – Perfil de Empresa: Mexichem. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datamonitor por medio del acceso de la Biblioteca en Universidades de España en internet: <http://www.datamonitor.com/>

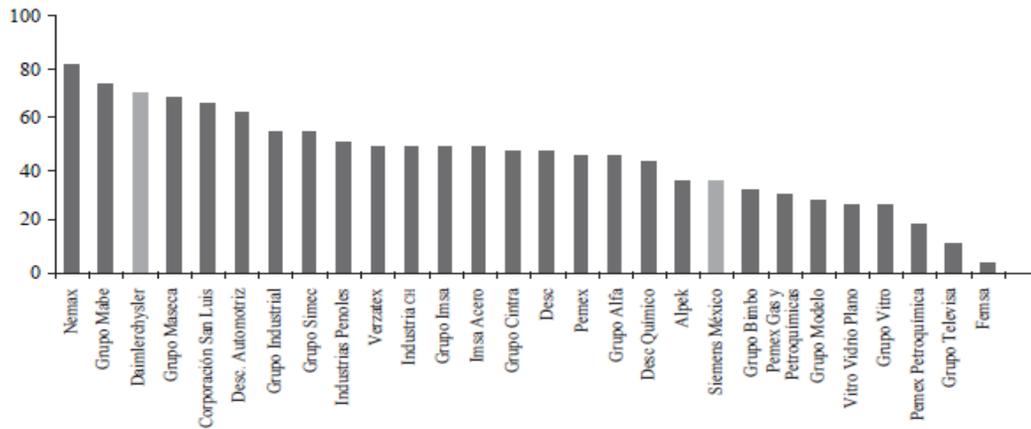
Gráfico 7. Empresas mexicanas con más exportaciones 2005



Fuente: Tomado de: Santiso J. (2008). *The emergence of latin multinationals*. Munich Personal RePEc Archive (MPRA): Development Centre of the Organisation for Economic Co-operation and Development. (Datos de América Economía 2006).

Gráfico 8. Ventas en el extranjero de las principales empresas 2005

(Ventas al extranjero como porcentaje de las ventas totales)



Fuente: Tomado de: Santiso J. (2008). *The emergence of latin multinationals*. Munich Personal RePEc Archive (MPRA): Development Centre of the Organisation for Economic Co-operation and Development. (Datos de América Economía 2006).

En este gráfico es posible apreciar que las empresas Nemark y Alpek perteneciente al conglomerado de Grupo Alfa presentan un importante porcentaje de ventas al extranjero de sus ventas totales. El Grupo Mabe se presenta como la segunda posición en importancia de ventas en el extranjero.

En general es posible apreciar que alrededor de las 20 primeras empresas en el gráfico presentan ventas en el extranjero arriba del 50% para el año 2005, lo que implica que más de la mitad de sus ventas se encuentran en mercados externos.

CAPÍTULO IV. Panorama general de España para las multinacionales

En este capítulo se desarrollan las características del mercado español, además de información relevante sobre el papel de las principales empresas multinacionales mexicanas en dicho mercado.

4.1. Características de España

El análisis del entorno se refiere a los elementos que ejercen una influencia en la empresa y que posiblemente no puede controlar. El entorno debe ser considerado para que las empresas tomen decisiones sobre su internacionalización en otros mercados es preciso que analicen a nivel socioeconómico el mercado donde pretenden establecer sus operaciones.

Para la empresa que pretende un proceso de internacionalización, es preciso un análisis del sector o de la industria donde la empresa desarrolla su actividad principal, considerándose éste como el entorno específico por ser el entorno de su actuación.

De acuerdo con las diferentes industrias a que pertenecen las multinacionales mexicanas, se identifica que es necesario conocer este entorno general y específico que permita realizar un adecuado diagnóstico sobre su proceso y estrategias de internacionalización, teniendo en cuenta que se deben identificar si los factores permanecen estables o dinámicos y si dichos cambios son simples o complejos. Es importante también analizar el nivel de competencia y la amenaza de los factores competitivos de la misma.

Actualmente las empresas se desarrollan generalmente en un entorno inestable, ya que existe gran incertidumbre y se caracteriza por acelerados cambios en el mismo, lo que exige una gran adaptación por parte de las empresas.

Para definir los límites del entorno en función de esta investigación se concentra a nivel general en España, por lo que es preciso describir algunos indicadores e información relevante sobre dicho país.

En su dimensión geográfica, España tiene una extensión territorial de 504,645 km² ocupando la mayor parte de la península Ibérica. Es el cuarto país

más extenso de la Unión Europea³¹. España representa el 9.2% de la población total de los 27 países que actualmente integran la Unión Europea, con aproximadamente 45.6 millones de habitantes (PROMÉXICO, 2010). Algunos indicadores sobre España se describen en la tabla a continuación:

Tabla 10. Ranking mundial de España

Indicadores	2008	Posición a Nivel Regional 2008	Posición a Nivel Mundial 2008
Población (millones)	45.6	5	29
PIB (mmd)	1,602	5	9
PIB per cápita (dls)	35,117	13	25
Índice de Desarrollo Humano	-	8	15
Índice de Competitividad	-	13	33
Exportador de mercancías (mmd)	284	6	16
Importador de mercancías (mmd)	412	6	10

Fuente: Tomado de: PROMÉXICO. (2010). *Síntesis de la relación comercial México - España*. México D.F.: Unidad de Inteligencia de Negocios. (Datos de: FMI, PNUD, FEM, OMC)

Para observar una comparación entre México y España de acuerdo con los indicadores más relevantes en el año 2008, se detalla lo siguiente:

³¹ De acuerdo con su extensión territorial en toda Europa el orden lo ocuparía: Rusia, Ucrania, Francia y España. Unidad de Inteligencia de Negocios (2010) PROMÉXICO.

Tabla 11. Principales indicadores México y España

INDICADOR	MÉXICO	ESPAÑA
Población (millones)	106.7	45.6
Índice de Desarrollo Humano	51	16
PIB posición mundial	13	9
PIB (mmd)	1,088	1,602
PIB real ($\Delta\%$)	1.3	0.9
PIB promedio 2000-2008 ($\Delta\%$)	2.8	3.3
PIB per cápita (dólares)	10,235	35,117
PIB per cápita PPP	14,560	30,589
Inflación ($\Delta\%$)	6.5	1.5
Inflación promedio 2000-2008 ($\Delta\%$)	5.1	3.2
Índice de Competitividad. Posición entre 133 países	60	29
Desempleo (% PEA)	3.9	11.3
Exportaciones (mmd)	292	284
Importaciones (mmd)	309	412
Grado de apertura (Com. Tot./PIB%)	55.3	43.4
Principales socios comerciales		
Primero	Estados Unidos	Unión Europea
Segundo	China	China
Tercero	Japón	Estados Unidos
Tipo de cambio (Unidad monetaria/ dólar)	11.15	0.64
Inversión Extranjera Directa (mmd)	22.5	65.5
Remesas (mmd)	21.2	—
Comercio bilateral (md)	5,482	
Exportaciones	2,478	
Importaciones	3,004	
Saldo	-526	
Inversión en México 1999- 2009 (md)	34,943	

Fuente: Tomado de: PROMÉXICO. (2010). *Síntesis de la relación comercial México - España*. México D.F.: Unidad de Inteligencia de Negocios. (Datos de BANXICO, SHCP, Secretaría de Economía, INEGI, los Bancos Centrales, Ministerios de Finanzas y/o Institutos de Estadística, Foro Económico Mundial, Fondo Monetario Internacional, Organización Mundial de Comercio, Unidad de Inteligencia del Economist, Banco Mundial)

La economía española ha estado en una recesión desde la última mitad del 2007, anteriormente tenía un período de continuo crecimiento durante 13 años. La economía, considerada “subdesarrollada” para hasta la década de 1980, se liberalizó después de que España se convirtiera en miembro de la UE en 1986.

Posteriormente, el gobierno emprendió una serie de programas de reforma económica e inició medidas para mejorar la disciplina fiscal con el fin de cumplir con los objetivos establecidos en el Tratado de Maastricht.

La economía de España mostró un progreso constante durante la década de 1990, impulsado principalmente por el turismo de masas y subvenciones europeas. De hecho, desde mediados de los 1990, España superó el resto de la zona euro, en particular los países más grandes. El crecimiento económico medio entre 1997 y 2000 fue superior al 4%, pero disminuyó al 2,7% -3% durante 2002-03. Aunque, el crecimiento económico medio aumentó a 3,54% durante el período 2004-06, se redujo a 0,4% durante 2007-09. El crecimiento económico perdió su impulso y una disminución comenzó en el segundo semestre de 2007. En 2008, el crecimiento se redujo al 1,1%. El aumento especulativo de los precios en el mercado inmobiliario y el boom inmobiliario llegó a su fin. La excesiva dependencia de la economía española en el sector inmobiliario se ha visto agravada por el impacto de la crisis financiera mundial.

La crisis económica se profundizó después de una débil demanda interna y el aumento de la inflación. Sin embargo, desde la segunda mitad de 2008, con descenso de los precios, el país entró en deflación (-3% en 2009). El presupuesto del gobierno también se encontró con un déficit en 2008 y 2009. Las exportaciones también han estado bajo presión debido a la deterioro de las condiciones económicas en los principales mercados. A nivel social destacan los retos en la edad de la población y el desempleo. Sin embargo esperan que mejoren las condiciones para el 2012.³²

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España del Gobierno de España ha establecido una entidad llamada *Invest in Spain*³³, encargada de la

³² Datamonitor (2011, Febrero). *Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países – Perfil de País: España*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datamonitor por medio del acceso de la Biblioteca en Universidades de España en internet: <http://www.datamonitor.com/>

³³ Página Web: www.investinspain.org

promoción y atracción de las inversiones exteriores, fue creada en el 2005, dependiente de la Secretaría de Comercio Exterior. De acuerdo con la información proporcionada, en su informe sobre “*España: Su socio en Europa*”, España es la novena economía en el nivel mundial con grandes inversiones en el extranjero ocupando la posición 8 para el 2005, siendo en América Latina el segundo inversor de la región y el primero de la Comunidad Europea.

Este mismo informe agrupa en 4 razones el atractivo para invertir en el país:

- Estabilidad y potencial de crecimiento.
- Clima de negocios con adecuadas y oportunas infraestructuras, capital humano capacitado, incentivos y calidad de vida.
- Acceso a nuevos mercados, debido a la localización estratégica es posible el acceso a otros mercados, en el caso de la Unión Europea se destaca el elevado PIB per cápita y más de 500 millones de consumidores en esta zona. Entre las ventajas de operar en la Unión Europea se encuentra la no existencia de aranceles intracomunitarios, libre movilidad de bienes y servicios, capitales y personas. Así como la utilización de única moneda. Incluso se promueve como una plataforma hacia el norte de África.
- Nuevo modelo de desarrollo sostenible, que sugieren oportunidades de negocio.

Con América Latina tiene firmados 11 acuerdos para evitar la doble imposición y 19 acuerdos recíprocos de promoción y protección de las inversiones. Para ambos grupos de acuerdos México se encuentra entre los países firmantes.

Incluso realizan la promoción sobre las multinacionales extranjeras que han instalado su sede o centro de investigación para Europa en España (por ejemplo: SsangYoung, IBM, Ericsson, EA, Vestas, Lilly, Sun Edison). Para el caso de las multinacionales latinoamericanas se destacan Softek, Pemex, PDVSA, Ternium, Cemex. Inclusive muchas empresas multinacionales establecen su sede en

España para América Latina (Vestas, Huawei, Alstom, Fujitsu, BT, Siemens, Wincor).

Entre las oportunidades de negocio que *Invest in Spain* promueve están:

- Energías renovables (por ejemplo Vestas con su sede en Madrid para la península ibérica, zona del mediterráneo y Latinoamérica).
- Aeroespacial (por ejemplo Boeing siendo el primer Centro de I+D fuera de Estados Unidos de Norteamérica).
- Automoción y Transporte (es el tercer fabricante automovilístico en Europa y octavo a nivel mundial además de ser el primero en fabricar vehículos industriales).
- Biotecnología, Ciencias de la Salud, Farmacéutica (Glaxo Smith con tres centros de I+D en España).
- Tecnología de la Información (se destacan empresas como: IBM, Hp, Softek)

Es decir que en España resalta la concentración en su territorio de empresas tecnológicamente avanzadas o de empresas que concentran actividades de investigación y desarrollo, además de la difusión de este *know how* y control de empresas en diferentes mercados tanto enfocados en la comunidad europea como enlace con América Latina aprovechando las denominadas externalidades.

Incluso existe un programa diseñado para impulsar las empresas mexicanas orientadas en agroalimentación, automoción, biotecnología, energías renovables, logística, turismo, tecnologías de la información y comunicaciones que tengan potencial de comercializar sus productos y servicios a nivel global. Este programa denominado TechBA es creado por la Secretaría de Economía de México y la Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia (FUMEC). Las TechBA son aceleradoras internacionales ubicadas en Estados Unidos, Canadá y España, siendo ésta última la única fuera del continente americano denominada

TechBa Madrid³⁴ fue inaugurada en el 2006 con presencia de 15 empresas mexicanas, durante 4 años han atendido en alguna fase del proceso a más de 85 empresas, de las cuales 20 se han constituido como empresas en España.

Las empresas que buscan su internacionalización deben tomar en cuenta todas las variables y cualquier otro elemento que influya en el establecimiento y operación de la empresa, así les permite poder evaluar el impacto de algunos elementos en su rentabilidad, y además de tomar algunas medidas para obtener mayor provecho del efecto de las mismas.

Sin embargo es preciso aclarar que el entorno general -en este caso España- sus condiciones pueden tener diferentes efectos en distintas industrias e incluso podría variar entre empresas situadas dentro de la misma industria o sector.

³⁴ Para mayor información visitar el sitio web: <http://www.techba.org/index.php/sedes/madrid>

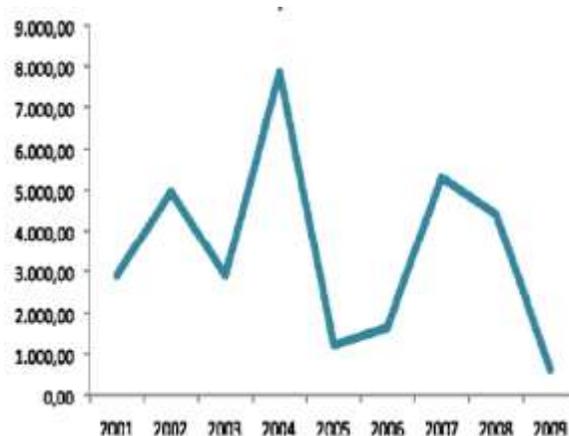
4.2. Inversión extranjera directa en España

La IED es parte fundamental en la economía mundial; es considerada para muchos países como un impulsor del desarrollo económico, sin embargo, las ventajas de la IED difiere entre países, industrias y con impactos diversos. Aunque en repetidos estudios y reportes reconocen que un beneficio es la transferencia tecnológica y de conocimiento, la integración del comercio internacional así como el desarrollo de la competitividad de las empresas en un entorno globalizado.

Como ya se ha mencionado, el papel de España en la inversión extranjera directa en México representa mucha importancia para México, ya que según datos de la Secretaría de Economía de México, situaron a España con 34.942 millones de dólares en el periodo enero de 1999 a diciembre de 2009 (45% de la inversión europea y 15,2% de la total) como el primer inversor de la UE en México y el segundo a nivel mundial detrás, sólo, de EEUU, que acumula en el período de referencia 132.928 millones de dólares³⁵.

Gráfico 9. IED de España en México

(Millones de dólares)



Fuente: Tomado de: PROMÉXICO. (2010). *Síntesis de la relación comercial México - España*. México D.F.: Unidad de Inteligencia de Negocios. (Con datos del reporteador de flujos de IED en México de la DGIE de la SE).

³⁵ Oficina Económica y Comercial de España en México. (2010). *Informe Económico y Comercial*. Ciudad de México, México.

Las inversiones extranjeras directas en España, de acuerdo con el Registro de Inversiones, la entrada de IED bruta en España alcanzó los 14.694 millones de euros en el 2009, lo que supone un descenso del 62% respecto al año anterior según datos del Informe 2010 del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España (Invest in Spain, 2010). Esta caída sobre la IED recibida por España es una consecuencia directa de la crisis económica internacional que tuvo -39% de flujos de IED en el mundo para el 2009 y que incluso es común para los países desarrollados.

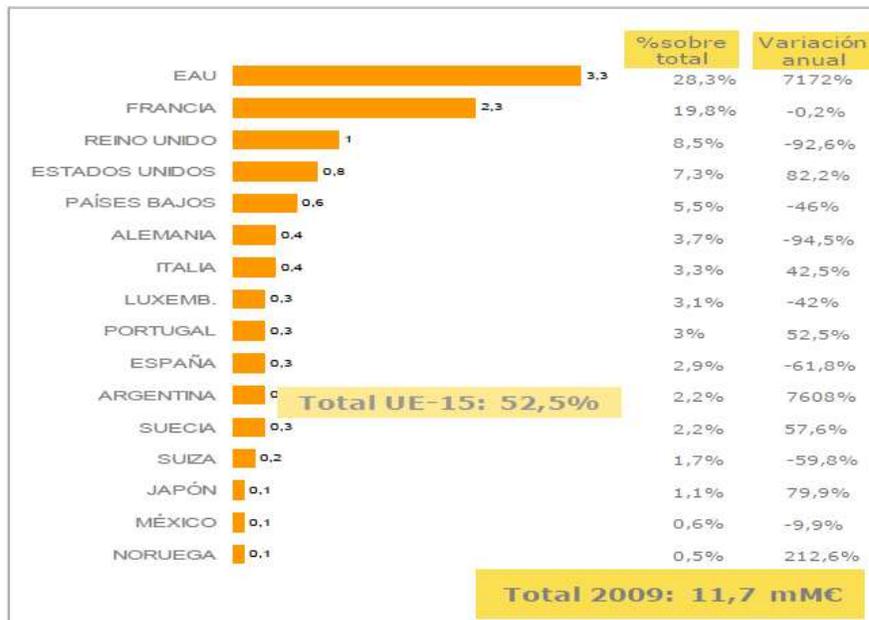
Tabla 12. IED por regiones 2008 y 2009

Región/economía	2008 (miles de millones)	2009* (miles de millones)	Tasa de variación %
Mundo	1.697,4	1.040,3	-38,7
Economías Desarrolladas	962,3	565,6	-41,2
UE	503,5	356,7	-29,2
Economías en desarrollo	620,7	405,5	-34,7

Fuente: Invest in Spain. (2010). *Informe de inversión extranjera directa del año 2010* (Informe 2010). Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España. (Datos originales facilitados de la UNCTAD).

Gráfico 10. Origen Último de IED bruta productiva en España, 2009

(Cifras en miles de millones de euros)



Fuente: Invest in Spain. (2010). *Informe de inversión extranjera directa del año 2010* (Informe 2010). Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España. (Cifras originales tomadas del Registro de Inversiones Exteriores de España 2010).

La mayor concentración de inversión bruta productiva por actividad se concentra en la industria manufacturera, seguidamente están la actividad de información y telecomunicaciones, siendo el tercer destino las actividades financieras y de seguro. De acuerdo con la región geográfica, la ciudad de Madrid registro un 62.7% del total, le sigue Cataluña con 11.7%.

Tabla 13. Destino de la IED bruta productiva por comunidad autónoma
(Cifras en millones de euros)

CC.AA.	Valor	Cuota sobre total	Variación 09/08
COMUNIDAD DE MADRID	7.637	65,2	-68%
CATALUÑA	1.365	11,7	-41%
NO INCLUIDO	751	6,4	-34%
COMUNIDAD VALENCIANA	447	3,8	63%
ISLAS BALEARES	410	3,5	-23%
ANDALUCÍA	306	2,6	40%
CASTILLA LA MANCHA	170	1,5	81%
GALICIA	159	1,4	515%
ARAGÓN	132	1,1	32%
PAÍS VASCO	98	0,8	-70%
ISLAS CANARIAS	77	0,7	267%
CASTILLA Y LEÓN	72	0,6	57%
EXTREMADURA	27	0,2	438%
NAVARRA	26	0,2	14%
REGIÓN DE MURCIA	12	0,1	-94%
CANTABRIA	11	0,1	-84%
PRINCIPADO DE ASTURIAS	6	0,1	-9%
LA RIOJA	4	0	818%
CEUTA Y MELILLA	1	0	10%

Fuente: Invest in Spain. (2010). *Informe de inversión extranjera directa del año 2010* (Informe 2010). Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España. (Cifras originales tomadas del Registro de Inversiones Exteriores de España 2010).

Se puede observar que la localización de la IED en España se encuentra concentrado en las zonas de mayor actividad económica del país, con alta densidad poblacional y con infraestructura adecuada.

Este mismo informe de Invest in Spain, manifiesta que el principal inversor en España para el 2009 fue Emiratos Árabes Unidos (EAU), el segundo mayor inversor fue Francia seguido por Reino Unido, Estados Unidos y Países Bajos (concentrando el 70.7% de la IED). La gran característica sobre las inversiones para España es la dispersión geográfica del volumen de IED y no se encuentra concentrada en una sola inversión. Para el caso de América Latina, se aprecia una mayor participación (0.7% al 4.2%), principalmente por inversiones realizadas de Argentina, México y Uruguay. La participación de México sobre el total fue de

0.6%, además 2 proyectos “*greenfield*”³⁶ en España para el 2009. De acuerdo con el reporte “*World Investment Prospects 2011*” se proyecta a España como la novena economía destino para IED en el mundo para los próximos 3 años y la quinta para Europa.

La inversión extranjera directa neta mexicana en España con disponibilidad de información desde el año 1993 a 2010 (enero a septiembre) según DataInVex que son las estadísticas de inversión extranjera en España³⁷, se han tomado los siguientes criterios de selección:

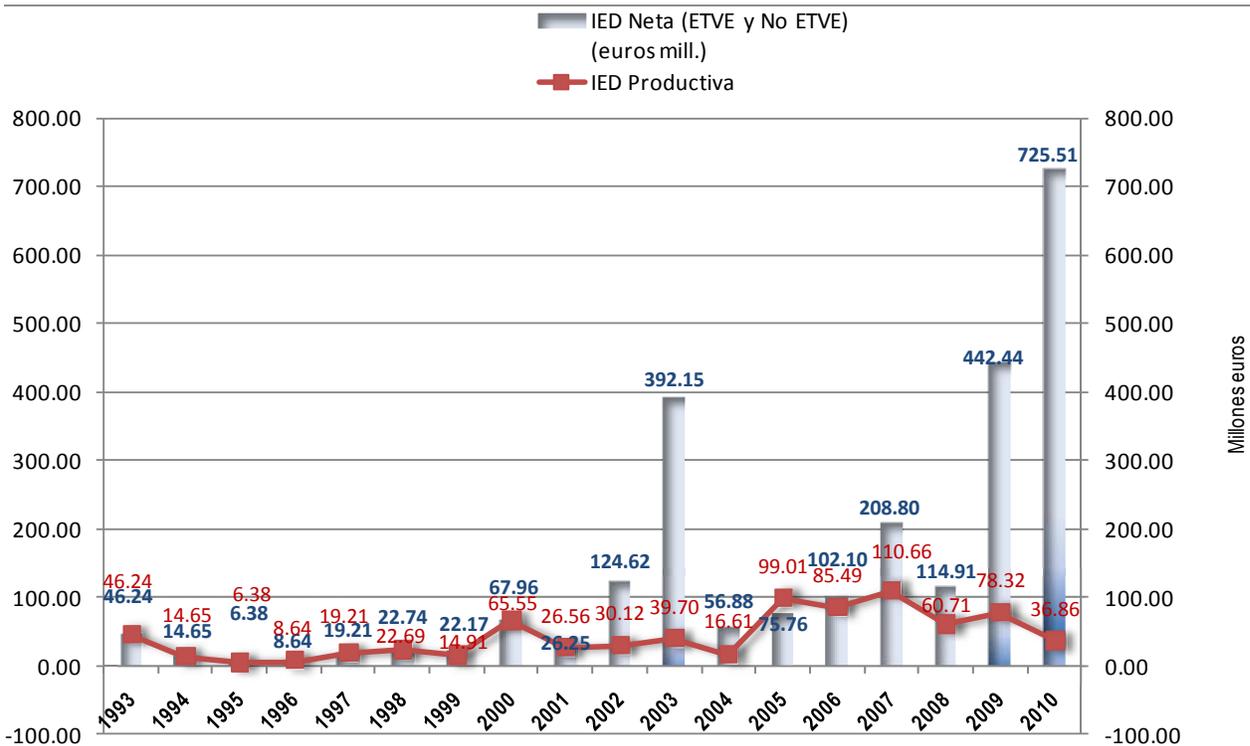
- País en consulta: México
- Inversiones Netas: es decir toma en cuenta las inversiones y desinversiones
- Todos los sectores de inversión
- Todas las comunidades autónomas
- Relación entre inversión extranjera directa total³⁸ y productiva

³⁶ El término “*greenfield*” o “*greenfield investment*” se refiere a inversiones totalmente nuevas.

³⁷ Datos obtenidos de la estadísticas de inversión extranjera en España (DataInVex), perteneciente a la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Página web: <http://datainvex.comercio.es> [consultado el 4 de febrero 2011].

³⁸ La inversión extranjera directa total incluye las inversiones productivas y las empresas de tenencia de valores extranjeros (ETVE). Las ETVE no llevan a cabo operaciones productivas en el país son conocidas como holdings de empresas multinacionales.

Gráfico 11. IED neta de México hacia España



Fuente: Datainvox. (2010, Febrero). *La inversión extranjera directa neta mexicana en España*. Madrid: Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datainvox en internet: <http://datainvox.comercio.es>

De acuerdo con la tendencia se puede observar que México ha ido incrementando su inversión extranjera directa en España, sin embargo vemos que la inversión destinada a las actividades productivas se encuentran en un rango hasta los 100 millones de euros; para el caso de las inversiones en empresas holdings hay una tendencia marcada especialmente desde el año 2000 teniendo cada vez más inversiones de este tipo, inclusive casi duplicando estas cantidades para el 2010 (hasta septiembre) con respecto al 2009. Sufrieron desinversiones fuertes para el año 2001 y 2005. De forma acumulada para el periodo de 1993-2010 (hasta septiembre) suma una inversión extranjera directa de México en España en empresas de tenencia de valores de 1,695.10 millones de euros.

De las inversiones productivas destaca el año 2007 con un valor máximo de 110.66 millones de euros, además el segundo pico en inversiones productivas fue el 2005 con 99 millones de euros. Hay una decadencia en el año 2008, se recupera en el 2009 sin embargo, la tendencia decrece nuevamente en el 2010 (hasta septiembre).

Entre los sectores que México ha realizado mayor inversión extranjera directa el principal sector se refiere a las actividades relacionadas con la programación y emisión de radio y televisión, en segundo lugar las actividades inmobiliarias sumando entre ambas el 60% de la inversión extranjera directa de México de forma acumulada desde 1993 al 2010 (hasta septiembre). Como tercer lugar está la construcción de edificios, seguidamente la comercialización de vehículos de motor, como quinto lugar lo tienen las actividades relacionadas con la agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados³⁹.

Entre algunos sectores que han sufrido cantidades acumuladas negativas debido a la desinversión se puede mencionar las actividades de transporte marítimo, fabricación de maquinaria y equipo, además de otras industrias extractivas.

³⁹ El listado completo se detalla en el anexo 2.

4.3. Empresas extranjeras en España

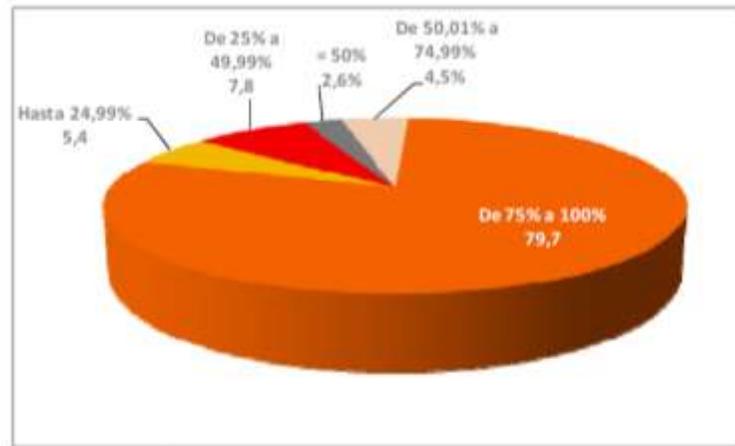
La presencia de empresas multinacionales en el país receptor podría generar beneficios que incluso promuevan el establecimiento de dichas empresas, en el caso de la transferencia de capital, tecnología y *know how* (especialmente de dirección y mercadotecnia) tiene un impacto importante. Las empresas multinacionales invierten grandes recursos en sus subsidiarias extranjeras para poder realizar sus operaciones, para el caso de la tecnología puede invertir para la adquisición de la misma en el país receptor o bien incorporar tecnologías no existentes, en la transferencia del capital intangible se da por medio de la colaboración entre las subsidiarias, la movilización de la fuerza de trabajo de esta manera se fortalece la capacidad competitiva.

También se caracteriza por la generación de empleo, dada la necesidad de adquirir recurso humano en la subsidiaria; sin embargo, algunos autores no están de acuerdo con este efecto de las multinacionales, argumentando que podrían debilitar a las empresas locales existentes y reducir así los puestos de trabajo, o con la utilización de tecnología que automatice los procesos y se reduzca el personal.

En España, actualmente hay 11,204 empresas extranjeras establecidas que emplean a 1,456,483 personas que equivale a un 7.3% del empleo nacional en España (Invest in Spain, 2010).

El 79.7% de las empresas extranjeras se caracterizan por tener una participación en el capital de las filiales en entre 75-100%, el segundo grupo el 7.8% de estas empresas tienen una participación del 25-49.99%.

Gráfico 12. Porcentaje de participación de las empresas extranjeras en el capital de sus filiales en España.



Fuente: Invest in Spain. (2010). *Informe de inversión extranjera directa del año 2010* (Informe 2010). Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España. (Cifras tomadas del Registro de Inversiones Exteriores de España 2010).

Lo que implica que la mayoría de las empresas extranjeras en España tienen una situación de control, ya que sólo el 13.2% de las empresas extranjeras posee una participación minoritaria. Estas empresas se caracterizan por tener menos de 100 empleados (64.2%), las que tienen más de 500 empleados son minoritarias; sin embargo, son las que tienen el mayor porcentaje de empleo creado.

4.4. Relaciones comerciales e inversión directa entre México y España

La similitud socio-cultural ha permitido un mayor vínculo en las relaciones comerciales entre México y España, en su dimensión político-legal permite integrar elementos administrativos, legales y de regulaciones que aprueban a la empresa operar dentro de España.

La Unidad de Inteligencia de Negocio de PROMÉXICO en el documento síntesis de la relación comercial México-España (2010), establece que España es el octavo socio comercial de México a escala mundial (el onceavo como abastecedor y el quinto como comprador).

El intercambio comercial entre México y España creció 87% entre el periodo de 2000-2009. En la siguiente gráfica se puede visualizar la tendencia del comercio bilateral entre ambas naciones.

Gráfico 13. Comercio bilateral México-España



Fuente: Tomado de: PROMÉXICO. (2010). *Síntesis de la relación comercial México - España*. México D.F.: Unidad de Inteligencia de Negocios. (Fuente original Banco de México).

En cuanto a la inversión mexicana en España, de acuerdo con información de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio de España, la IED de México en ese país suma 1,071 md€, equivalentes a aproximadamente 1,325 md, acumulados entre 2002 y 2008.

En este mismo informe elaborado por Proméxico indica que las empresas con inversión mexicana en España se ubican en el sector transportes y comunicaciones, que registra el 39% del total; en las actividades inmobiliarias y servicios se encuentra el 20%; en construcción el 18%; en la industria manufacturera el 15%; y en productos/distribución de energía eléctrica, gas y agua el 0.2%.

Entre las Relaciones y acuerdos bilaterales de México y España están⁴⁰:

La oficina económica y comercial de España en México así como Proméxico destacan las relaciones bilaterales en los siguientes acuerdos bilaterales:

- Tratado de Libre Comercio entre Unión Europea y México (TLCUEM), siendo el de mayor importancia que rige las relaciones comerciales entre ambos países: entró en vigor en julio del 2000, entre los fines que busca este acuerdo es fomentar el intercambio de bienes y servicios, liberalización del comercio, atraer insumos y tecnologías para las empresas mexicanas, promover la inversión directa e incrementar las oportunidades y alianzas estratégicas.
- Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APRI) este nuevo acuerdo suplanta al existente entre 1996 y 2006. Fue aprobado en abril de 2007, tiene por objeto establecer los derechos, obligaciones y reglas que, en materia de inversión extranjera, deben seguir los inversores de uno de los estados contratantes y el gobierno del otro estado contratante, receptor de

⁴⁰ Información obtenida de: PROMÉXICO. (2010). *Síntesis de la relación comercial México - España*. México D.F.: Unidad de Inteligencia de Negocios.

la inversión. Las disposiciones incluidas en el APPRI refuerzan las medidas de protección de la inversión que se contemplan en el marco jurídico del país receptor.

- Convenio de Colaboración entre el Instituto Español de Comercio Exterior y ProMéxico renovado en junio de 2008 en el marco de la visita a España del Presidente Felipe Calderón. En el marco de esa misma visita se firmó otro acuerdo de colaboración entre INTERES y ProMéxico.
- Acuerdo de cooperación en materia laboral, el “Desarrollo de Experiencias Piloto en Materia de Gestión de Flujos Migratorios” cuya finalidad es desarrollar experiencias de gestión de ofertas de empleo de mexicanos en España.
- *Otros acuerdos en vigor:* el Acuerdo de Cooperación Industrial, Energética y Minera desde 1979; el Tratado General de Cooperación y Amistad desde 1991; el Convenio para Evitar la Doble Tributación desde 1994; el Acuerdo de Cooperación Turística desde 1996; Acuerdo de Cooperación Mutua entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Reino de España para el Intercambio de Información respecto de Operaciones Financieras Realizadas a través de Instituciones Financieras para Prevenir y Combatir Operaciones de Procedencia ilícita o de Lavado de Dinero, firmado el 24 de mayo de 1999 y de duración indefinida; Memorando de Entendimiento sobre Cooperación en el marco del Mecanismo de Desarrollo Limpio dentro del artículo 12 del Protocolo de Kyoto (diciembre de 2004), entre el Ministerio de Medio Ambiente de España y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de México; Memorando de Entendimiento entre el Ministerio de Medio Ambiente de España y la Comisión Nacional de Agua de México para la cooperación bilateral en materia de recursos hidráulicos (septiembre de 2005); Convenio sobre Transportes Aéreos que también fue aprobado en abril de 2007 por el Senado de la República; Declaración para Profundizar la Asociación

Estratégica entre los Estados Unidos Mexicanos y el Reino de España (julio de 2007).

- Además el 30 de enero de 2007, el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE) firmó dos acuerdos de cooperación con instituciones españolas. El primero con la Confederación Española de Organizaciones Empresariales y el segundo con el Consejo Superior de Cámaras de Comercio; La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y RENFE están trabajando en un acuerdo de colaboración.

En el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APRI) que fue renovado en el 2006, cuyo fin es favorecer el desarrollo de los flujos de capital y brindar seguridad jurídica a las inversiones de ambos países. El APRI contempla 7 principios que se refieren a: trato a la inversión (trato nacional y de nación más favorecida), transferencias, expropiación e indemnización, y los mecanismos para la resolución de controversias. Entendiéndose en este acuerdo las inversiones como⁴¹:

- Acciones, títulos, obligaciones y otras formas de participación de sociedades.
- Derechos derivados de todo tipo de aportaciones realizadas con el propósito de crear valor económico, incluidos los préstamos con este fin.
- Bienes muebles, inmuebles, raíces, hipotecas, derechos de prenda, usufructos u otra propiedad tangible o intangible adquiridos o utilizados para actividades económicas u otros fines empresariales.
- Derechos de propiedad intelectual o industrial incluyendo las patentes, modelos de utilidad, diseños industriales, marcas comerciales o de servicios, nombres comerciales, derechos de autor, secretos industriales y fondo de comercio.

⁴¹ ICEX-Promexico. (Junio 2008). *ICEX-Promexico, México Guía de Negocios*. Biblioteca Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; 3ra. Edición.

- Intereses o derechos que se deriven de la aportación de capital u otros recursos en el territorio de un país para el desarrollo de una actividad económica en el territorio de otro país, como resultado de otorgamiento de un contrato o concesión.
- Igualmente se consideran inversiones las realizadas en el territorio de un país por empresas de ese mismo país que están efectivamente controladas por inversores del otro país.

A pesar de los múltiples acuerdos y tratados, todavía el intercambio comercial y la inversión directa se encuentra en desventaja para México. Muchas han sido las críticas sobre el resultado después de la firma de estos acuerdos y del tratado.

Para el caso de TLCUEM que entró en vigor hace un poco más de 10 años ha tenido como resultado el incremento del intercambio comercial entre México y la Unión Europea, lo que significó un aumento de 122% durante este periodo⁴². De igual manera, tanto las importaciones como las exportaciones han tenido un incremento para ambas partes, por ejemplo, para el periodo entre 1999-2007 se ha registrado un incremento de 174% de las exportaciones mexicanas a la UE, y de 157% de las importaciones mexicanas provenientes de la UE. Entre algunos “atractivos” mercados para la exportación mexicana se encuentra en productos agropecuarios, químicos, maquinaria, equipo de transporte y manufactura diversa, algunos sectores que han registrado mayor crecimiento a partir de la entrada en vigor del TLCUEM son: tubos de entubación (“casing”), productos de acero inoxidable, gasoil o aceite diesel y sus mezclas, unidades de control o adaptadores y los circuitos modulares. Los principales países destino de las exportaciones mexicanas no petroleras son Alemania, España, Países Bajos, Reino Unido y Bélgica.

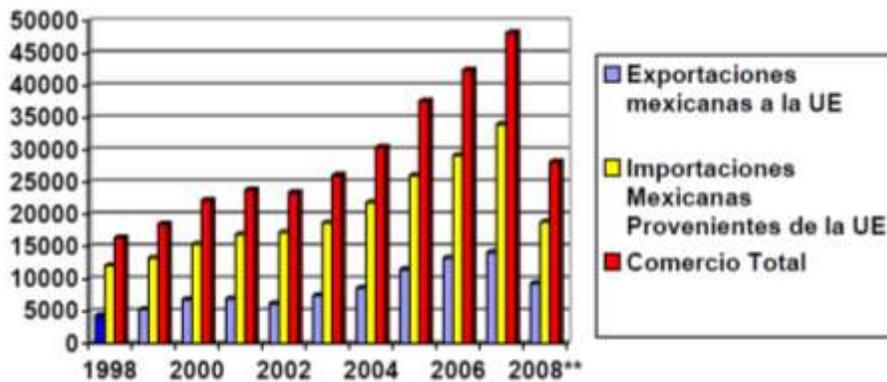
⁴² Información obtenida de: *Principales resultados del TLCUEM en el comercio y la inversión entre México y UE*. Estudios del Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la OEA, SICE.

Mientras que para las importaciones de la UE en México se manifiesta la posición geográfica-estratégica de México, ya que en su mayoría importan insumos de la UE que son transformados en bienes terminados para su posterior exportación al mercado norteamericano mayormente, se destacan exportaciones de la UE ha México vehículos, sal, gomas y resinas, plomo y fibras sintéticas; en el caso de las compras de productos provenientes de la UE se destacan gasolina, medicamentos, vehículos e insumos para las industrias automotrices. En este sentido, la IED se manifiesta en los flujos comerciales que alcanza con terceros países, de esta forma se da el comercio intra-industrial no sólo con el país receptor sino con terceros.

Según estudios del Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la OEA (SICE) manifiestan que existe una importancia en la adquisición de insumos provenientes de la UE, ya que permite a las empresas establecidas en México disponer de insumos que cumplan con los requisitos internacionales y de esta manera se incrementa su competitividad a nivel internacional.

Gráfico 14. Crecimiento del comercio total entre México y la UE

(Millones de dólares)



Fuente: OEA-SICE (2008). Principales resultados del TLCUEM en el comercio y la inversión entre México y UE. Estudios del Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la OEA. (Datos originales de Banxico y Eurostat **cifras al primer semestre 2008).

Sin embargo, este intercambio comercial presenta una diferencia marcada ya que México exporta únicamente la tercera parte de lo que importa la Unión Europea en territorio mexicano, aumentando el déficit comercial de México con la UE. Ello implica un gran desequilibrio comercial entre las partes y por lo que sería preciso mejorar este intercambio volviéndolo más equitativo.

Para el caso de México, por ser un país con mucha industria maquiladora, o industrias básicas, presenta desventajas en la búsqueda de innovaciones, desarrollo de tecnología o la creación de la economía del conocimiento por medio de las patentes que permitan la comercialización de nuevos productos. Lo que se traduce en dependencia de la comercialización de productos de patentes extranjeras, como es el caso del sector farmacéutico. Sin embargo, para el sector maquilador de los productos electrónicos, México se posiciona como un jugador fuerte, ya que ha sido productor y desarrollador de electrodomésticos, incluso participando en el desarrollo de normas a nivel internacional.

Una desventaja que identifica Ximena Alcalá Cortés, académica de la Facultad de Estudios Superiores de Acatlán de la UNAM⁴³, son los procesos de renovación en aspectos jurídicos de las normas del ámbito internacional, ya que son procesos tardados y complejos. Tomando en cuenta que la actualización es continúa para mejorar la competitividad en cada industria. La importancia radica en que estas normas pueden llegar a ser una barrera de acceso a nuevos mercados, ya que las empresas y naciones se deben adaptar a estos procesos de normalización dictados por los involucrados. Afirma además que una de las dificultades para ingresar a Europa es la distancia que afecta principalmente a las pequeñas y medianas industrias para poder comercializar sus productos, además de que el idioma se vuelve un obstáculo para las negociaciones con los países de dicha región.

⁴³ Alcalá, X. (1 de enero de 2011). *Journalmex - Periodistas de México*. Recuperado el 11 de enero de 2011, A 10 años del TLCUEM diferencias normativas limitan exportaciones mexicanas: <http://journalmex.wordpress.com/2011/01/01/a-10-anos-del-tlcuem-diferencias-normativas-limitan-exportaciones-mexicanas/>

Bajo este mismo esquema de la normalización es preciso cumplir con las normas generales, y además con normas o especificaciones de cada país, tomando como ejemplo la diferencia de voltaje en la región europea y su impacto en los electrodomésticos que produce México. De alguna manera, estas normas europeas son las que marcan las pautas alrededor del mundo y que inciden en los organismos de normalización internacional como es el ISO.

Actualmente la UE se ha consolidado como el segundo socio comercial de México, es también la segunda fuente de inversión extranjera directa para México, Los estados miembros de mayor inversión que han destinado a México en el periodo de 1999-2008 (I semestre) son: España, Países Bajos, Reino Unido y Alemania. Concentrándose la IED en la industria manufacturera y servicios financieros. A partir de la entrada en vigor del TLCUEM -hasta marzo 2010-, la inversión acumulada superó los 80 mil millones de dólares (equivalente a una tercera parte de la inversión extranjera directa recibida en el país), mientras que la de México en la UE es de alrededor de 16 mil millones de dólares según fuentes de la Secretaría de Economía (2010); antes del TLCUEM, los flujos de inversión mexicana hacia España acumulada en el periodo de 1994-1999 fue de 0.30% de la inversión recibida de España, centrando la inversión en la industria química, actividades inmobiliarias y de servicios, gestión de sociedades –estos tres primeros concentraban el 70%- y tenencia de valores, holdings de sociedades españolas y la construcción. Así la participación de México en la IED hacia España se ha incrementado a partir del TLCUEM.

La cooperación económica y el fortalecimiento de las relaciones económicas y empresariales entre México y España muestra interés en ampliar la cobertura del área de libre comercio, trabajando en una liberación comercial adicional con revisiones del TLCUEM y que cubren los aspectos agropecuarios excluidos, el comercio de servicios y a la inversión. Se ha manifestado también interés por medio de la ejecución del Programa Integral de Apoyo para Pequeña y Mediana Empresa (PIAPYME). Actualmente, y hasta diciembre de 2011,

continuará el Proyecto de Facilitación del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (PROTLCUEM)⁴⁴.

⁴⁴ Página Web: <http://www.protlcuem.gob.mx>

CAPÍTULO V. Análisis de las multinacionales mexicanas en España

En este capítulo se desarrolla el análisis de las características y procesos de incorporación de las multinacionales mexicanas seleccionadas que se encuentran en España. Lo que ha permitido definir su clasificación de acuerdo con las estrategias y modos de internacionalización en dicho país.

5.1. Características de las empresas multinacionales mexicanas

Objetivo 1. Describir las principales características de las empresas mexicanas seleccionadas que han extendido sus operaciones en España.

Las empresas multinacionales mexicanas que se encuentran ubicadas en España tratan de aprovechar la economía de localización que ofrece este país europeo. Considerada por el autor Guisado (2003) como intermedio debido a que permite ofrecer recursos y capacidades tecnológicas de tipo medio e igualmente salarios medios en comparación con otros países de la región europea. De esta manera el objetivo de estas multinacionales es aprovechar las ventajas comparativas que ofrece esta localización frente a otras economías.

La estructura y operación a desarrollar en España por las multinacionales mexicanas dependen en gran medida de los costos e innovación y el aprovechamiento de factores en dicho país. Esta localización de actividades y de inversión definirán el tipo de estrategias y modo de internacionalización.

Se ha realizado un análisis de las principales multinacionales mexicanas con operaciones en España, que se detallan a continuación, aclarando que no necesariamente sean las empresas con mayor inversión en el país. Se ha tomado información de los rankings descritos en el capítulo III, así como información en los reportes, documentos de instituciones internacionales y páginas web de las empresas para conocer su presencia en España.

Tabla 14. Principales multinacionales mexicanas y su presencia en España

Grupo / Conglomerado	Subsidiarias / Empresas Principales	<i>The Global 2000 The World's Biggest Companies</i>	<i>The Top 100 Non- Financial TNCs from Developing Countries</i>	<i>Ranking Multilatinas: Las Empresas más globales de América Latina</i>	<i>Ranking de las 19 Multinaciona les Mexicanas</i>	Presencia España	
		Forbes	World Investment Report 2009	América Economía	IIEc-VCC		
Enfoque:		Internacional	Países Emergentes	Latinoamérica	México		
		Rk 2009	Rk 2009 Foreign Assets	Rk 2010	Rk 2009	Rk 2009	
Cemex		694	3	3	2	1	x
Grupo Alfa		1587	-	5	7	5	x
Grupo Bimbo		1338	87	11	13	9	-
Grupo Modelo		859	-	41	27	-	x
Grupo Televisa		1040	-	50	47	10	x
América Móvil (America)		154	16	13	11	2	-
Femsa		621	51	33	29	4	-
Carso Global Telecom ^a		422	-	-	-	3	-
	Telefonos de México, S.A.B. de C.V.	-	23	10	20	-	-
	Telmex Internacional, S.A.B. de C.V.	919	-	-	-	-	-
Gruma			79	35	35	8	x
Grupo Elektra		1165	-	38	43	15	-
Grupo México		893	-	-	-	6	-
Vitro		-	-	40	44	-	x
P.I. Mabe		-	-	46	34	-	-
Mexichem		-	-	21	22	13	-
Grupo Carso ^b		1075	-	-	-	-	-
	Grupo Condumex						x
Industrias Peñoles		1447	-	-	-	-	-
El Puerto de Liverpool		1557	-	-	-	-	-
Soriana		1845	-	-	-	-	-
Cementos Chihuahua		-	-	-	-	11	-
Industrias CH		-	-	-	-	12	-
Xignux		-	-	-	-	14	-
Corporación Durango		-	-	-	-	15	-
Inter ceramic		-	-	-	-	17	-
San Luis Corp.		-	-	-	-	18	-
Accel		-	-	-	-	19	-
Grupo Imsa		-	86	-	-	-	-

Fuentes: Elaboración propia en base a diferentes rankings:

Forbes. (2009). *The Global 2000 Special Report - The World's Biggest Companies*.

UNCTAD (WIR09). *World Investment Report 2009: The Top 100 Non-Financial TNCs from Developing Countries*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

América Economía. (2010). *Ranking Multilatinas: Las empresas más globales de América Latina*.

Encuesta II Ec-VCC. (2009). *Primer ranking de multinacionales mexicanas*.

Es necesario recalcar que Grupo Bimbo, estuvo en España y posteriormente se retiraron de este país. En 1964 bajo la dirección de Jaime Jorba (fundador) abrieron su marca en España, que todavía existe como tal, pero en 1978 vendieron la totalidad de las acciones, algunos artículos periodísticos afirman que el motivo se debió a problemas sobre todo con sindicatos españoles.

Esta empresa se vendió a la compañía norteamericana Campbell Taggart, que más tarde compró Budweiser. En la actualidad ambas compañías tanto el Grupo Bimbo de México como Bimbo España, han seguido caminos paralelos pero completamente independientes⁴⁵. Por ser una empresa totalmente diferente no se tomará en cuenta para el análisis de las multinacionales en esta investigación.

Para el caso de Grupo Alfa está integrado por cuatro grupo de negocios:

- Alpek (petroquímicos) 18 plantas en 11 sitios y 3 países.
- Nemak (autopartes de aluminio) 27 plantas en 16 sitios y 12 países.
- Sigma (alimentos refrigerados) 31 plantas en 144 centros de distribución en 9 países.
- Alestra (telecomunicaciones) cobertura en 198 ciudades de México.

En total son 79 plantas productivas en 16 países de América Latina, Europa y Asia⁴⁶. Las subsidiarias de Alfa en España son empresas controladoras que se mencionan a continuación: DAK Americas Exterior, S. L., Alpek Exterior, S.L., Sigma Exterior, S. L. por lo tanto se analizarán algunas características de Alfa como multinacional mexicana, sin embargo su análisis sobre la internacionalización en España no se tomará en cuenta debido a que no se han identificado operaciones productivas en el país.

En España se encuentran establecidas varias empresas de tenencia de valores extranjeros (ETVE) son conocidas como holdings multinacionales, según datos del Registro de Inversiones Extranjeras los flujos de IED de entrada en 1999 dirigidos a este tipo de empresas era alrededor del 42%, para las inversiones provenientes de México representaban el 32.75% mientras que para las inversiones de empresas mexicanas en el año 2010 esta cifra alcanza más del 90% de las inversiones en ETVE de la IED neta⁴⁷. Las ETVE que se encuentran en España pueden deducir el costo financiero de sus inversiones extranjeras y están exentas de tributar los dividendos de sus filiales extranjeras; estos

⁴⁵ Página web Bimbo España: www.bimbo.es

⁴⁶ Informe Anual 2009 Grupo Alfa.

⁴⁷ Datainvex. (2011, Febrero). *La inversión extranjera directa neta mexicana en España*. Madrid: Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datainvex en internet: <http://datainvex.comercio.es>

dividendos son enviados a la sede central de su empresa a través de la matriz española. Así se puede observar muchas empresas controladoras existentes en España.

Empresas con capital mexicano establecido en España según *Invest in Spain*

De acuerdo con la solicitud de información en las oficinas de *Invest in Spain* del Jefe de Servicio al Inversor se detalla a continuación un listado de empresas que se encuentran en España cuyo capital mexicano es de al menos 25%, la siguiente lista de empresas es de forma descendiente de acuerdo con el volumen de negocio registrado por esta institución.

Tabla 15. Empresas en España con capital mexicano – Invest in Spain

Nombre de la empresa en España	Nombre Global de la Empresa
1. CEMEX ESPAÑA S.A.	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
2. NEMAK EXTERIOR SL	ALFA, S.A.B. DE C.V.
3. HORMICEMEX S.A.	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
4. GESTORA DE INVERSIONES AUDIOVISUALES LA SEXTA	GRUPO TELEVISIA S.A.B. DE C.V.
5. PUBLISEIS INICIATIVAS PUBLICITARIAS S.A. G	RUPO TELEVISIA S.A.B. DE C.V.
6. DAK AMERICAS EXTERIOR S.L.	ALFA, S.A.B. DE C.V.
7. ARICEMEX SA	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
8. SIGMA ALIMENTOS EXTERIOR SL	ALFA, S.A.B. DE C.V.
9. CABLENA S.A.	GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.
10. CEMENTOS CASTILLA LA MANCHA SOCIEDAD ANONIMA.	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
11. ORIONIDAS SA.	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
12. STABILIT EUROPA S.L.	VERZATEC, S.A.B. DE C.V.
13. AUTOMAT INDUSTRIAL SL	DEACERO, S.A. DE C.V.
14. HORMIGONES CASTILLA-LA MANCHA SA	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
15. HORMIGONES DEL ESTE SA	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
16. ALPEK EXTERIOR S.L.	ALFA, S.A.B. DE C.V.
17. DYNASOL GESTION S.A.	GRUPO KUO, S.A.B. DE C.V.
18. PEMEX INTERNACIONAL ESPAÑA SA	SECRETARÍA DE ENERGÍA
19. FONDO DE CULTURA ECONOMICA DE ESPAÑA S.L.	GOBIERNO FEDERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXCANOS
20. TELEPARABOLAS S.L.	GRUPO TELEVISIA S.A.B. DE C.V.
21. HORMIGONES AUTOL S.A.	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
22. PMI HOLDINGS PETROLEOS ESPAÑA SL	SECRETARÍA DE ENERGÍA
23. GRUMA INTERNATIONAL FOODS S.L.	GRUMA, S.A.B. DE C.V.
24. POLVORINES IBIZA S.A.	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
25. CEMENTOS ANDORRA SA	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
26. TV AZTECA GLOBAL S.L.	COMUNICACIONES AVANZADAS, S.A. DE C.V.
27. HORMIGONES ILLESCAS CASALONGA SL	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
28. CONSORCIO ANDINO S.L.	GRUMA, S.A.B. DE C.V.
29. KUOSOL S.A.	GRUPO KUO, S.A.B. DE C.V.
30. REVMAN INTERNATIONAL EUROPE SL.	KALTEX TEXTILES, S.A. DE C.V.
31. AMERICA MOVIL ESPAÑA S.L.	CONTROL TRUST
32. TELVISTA SERVICIOS ESPECIALIZADOS S.L.	CONTROL TRUST
33. LA SEXTA EDITORIAL MUSICAL S.L.	GRUPO TELEVISIA S.A.B. DE C.V.
34. KUO EUROPA SL.	GRUPO KUO, S.A.B. DE C.V.
35. PTA ANDORRA TERUEL UTE	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
36. P M I HOLDINGS PETROLEOS ESPENA S L	SECRETARÍA DE ENERGÍA
37. HORMIGONES RIO MAR SA	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
38. BETICA DE MORTEROS SA	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
39. HOUSE & HOME SA (EN LIQUIDACION)	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
40. HORMI-OJEDA, SL CEMEX, S.A.B. DE C.V.	CEMEX, S.A.B. DE C.V.
41. CEMENTOS DEL PACIFICO SA	CEMEX, S.A.B. DE C.V.

Fuente: Invest in Spain. (2010). Área de servicios al inversor. (Entrevista personal 11 de enero de 2010). Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España.

Según esta misma oficina de Invest in Spain mantiene información sobre datos generales de dichas empresas que pueden ser consultados en los anexos⁴⁸. Se observa que de acuerdo con el listado anterior las empresas mexicanas que se destacan y que han obtenido una participación en los diferentes rankings internacionales son: Cemex, Grupo Alfa, Grupo Televisa y Gruma. Siendo Cemex la empresa multinacional mexicana que registra una participación en diecisiete

⁴⁸ Ver Anexo 2.

empresas dentro del listado. El Grupo Alfa, como ya mencionamos en el apartado anterior, se concentra en empresas controladoras. Grupo Televisa con una participación en dos empresas y Gruma también con dos empresas en España, según el listado proporcionado.

Otras multinacionales registradas en Invest in Spain con capital mexicano que no pertenecen a ningún ranking internacional pero que tienen inversiones en territorio español, son: Verzatec, Deacero, Grupo Kuo, Kaltex Textiles.

Tabla 16. Principales multinacionales mexicanas con presencia en España

Nombre del Grupo	Sector Principal	Actividad Económica Principal	Empresas	Año de Constitución	Cantidad de Países	Cantidad de Filiales
Cemex	Industria	No Metálicos	Filiales Cemex	1906	+30	27
Grupo Alfa	Conglomerado	Diversificada: Petroquímica, Acero, Alimentos, Productos para el hogar, electrónica y telecomunicaciones.	Apek, Sigma, Nemak, Onexa	1974	19	30
Grupo Modelo	Industria	Alimentos	Diblo Corporativo S.A. y subsidiarias. GModelo Corporation, Inc. (tenedora del 50% de Crown Imports, LLC) Procermex, Inc. GModelo Europa, S.A.U. GModelo Canadá, Inc.	1920	6	4
Grupo Televisa	Servicios	Televisión, radio y telecomunicaciones	Aisa, Bestel, Cablemas, Cablevisión, Intermex, C.A, Editorial televisa, Estadio Azteca, Rayos, San Luis Fútbol Club, Televisa Cine, Televisa Consumer products, Televisa Musica, Televisa Network, Televisa Interactive Media, Cablemas (Telefonía, intercambable, televisión).	1930	2	16
Gruma (Grupo Maseca)	Industria	Alimentos	Maseca, Filiales Gruma, Molinera de México, Derivados de Maiz	1949	14	13
Grupo Vitro	Industria	Vidrio	Envases: Vitro Envases Norteamérica, Compañía Vidriera, Fabricación de Máquinas, Industria del Alkali, Servicios Integrales de Acabados, Vidrieras (5), Vidrio Lux (Bolivia), Vitro Packaging de México, Vitro Packaging (EUA). Vidrio Plano: Viméxico, Cristales Inastillables de México, Distribuidor Vidriero Lan, Vidrio Plano de México, Vidrio y Cristal del Noroeste, Vitro Automotriz, Cristales Automotrices + Familia Posselt - 49%, Vitrocar, Vitro Colombia, Vitro Flex, Vitro Flotado Cubiertas, Vitro Vidrio y Cristal, Grupo Sordo Noriega: Familia Ruiz Álvarez - 45%. Productos de Valor Agregado en Cristal: Vitro Crystalglass (España) Vitro Chaves - Industria de Vidro (Familia Chávez Portugal 40%), Vitro America (EUA), Super Sky (EUA)	1909	10	31
Grupo ConduMex	Industria	Autopartes, Cables, Electrónica, Energía y Proyectos Integrales, Minas.	Autopartes: Arcomex, Arela, Gabriel de Mexico, Logtec, Almatech. Cables: Arnelec, Cablena Brasil, Cometel, Cordaflex, Precitubo. Electronica: Industrias IEM, Microm, Sitcom. Energía y proyectos integrales: Cobre de Mexico, Conticon, Equiter, Hubard y Bourlon, Selmec, Sinergia. Minas: Frisco.	1954	30	21

Fuente: Elaboración propia en base a diferentes reportes y páginas web: www.cemex.com, www.alfa.com.mx, www.grupomodelo.com.mx, www.televisa.com, www.vitro.com, www.condumex.com.mx, www.gruma.com.

H1: Las empresas multinacionales analizadas presentan mayormente actividades industriales.

De acuerdo con el análisis de las multinacionales en sus características se puede observar que en este grupo la mayoría presentan actividades industriales o de producción siendo 5 de 7 empresas analizadas, lo que constituye el 72%.

La cantidad de países en los cuales la multinacional tiene presencia por medio de filiales es un indicador de la diversificación internacional⁴⁹, para este grupo de empresas analizadas presentan en promedio la presencia en 16 países. Lo que supera el promedio de las filiales a nivel mundial (aproximadamente 10 filiales por empresa multinacional). El promedio de presencia en otros países es de 21.

Se puede identificar que en este grupo de multinacionales la mayoría de las empresas seleccionadas pertenecen al sector industrial. En cuanto a la actividad principal que desarrollan se puede observar que la alimentación y bebidas es la actividad económica que posee una concentración importante.

Entre los indicadores como los activos, las ventas y los empleados a modo de estimación por la falta de datos oficiales, se han tomado a partir de información sobre los reportes de las empresas y estudios anteriores, se describen en la siguiente tabla:

⁴⁹ Este término hace referencia a las actividades de la empresa en mercados exteriores (Ansoff 1989).

Tabla 17. Detalle de los activos, ventas y empleados de las multinacionales mexicanas seleccionadas

(Información al año 2008, datos estimados)

Nombre del Grupo	Activos (millones USD)		Ventas (millones USD)		Empleados (Cantidad)	
	Totales	Externos	Totales	Externas	Totales	Externos
Cemex	45,084	40,334	49,520	14,572	56,791	41,586
Grupo Alfa	10,411	3,439	10,411	4,460	50,992	13,605
Grupo Modelo	7,641	575	5,448	2,243	37,578	500
Grupo Televisa	8,881	1,614	3,468	491	25,423	1,660
Gruma (Grupo Maseca)	3,212	1,986	3,239	2,299	19,060	11,792
Grupo Vitro	2,586	227	2,627	840	19,385	3,500
Grupo Condumex	N.D.	N.D.	1,493	N.D.	30,000	N.D.

Fuente: Elaboración propia en base a datos e informes de la Encuesta IIEc-VCC de multinacionales mexicanas (2009), reportes consolidados de las empresas y página web.

Nota: Las cantidades se encuentran en dólares y para los reportes que brindan información en pesos mexicanos se ha realizado la conversión a dólares utilizando la tasa de cambio 1 dólar = Pesos 13.8325 correspondiente al 31 de diciembre 2008 del FMI.

Para los empleados externos de Grupo Vitro se considera un aproximado ya que el 81.9% de los empleados son nacionales y el resto son externos, para los empleados externos del Grupo Modelo fue un estimado tomado de reporte de la empresa en ese año.

Es importante destacar que Cemex aparece como la principal multinacional mexicana en los rankings consultados, cuyas características demuestran que el 89% de sus activos son externos, además con el 73% de sus empleados se encuentran en el extranjero.

En el caso de Gruma representa un porcentaje de 62% en sus activos totales son externos, además de un aproximado de 70% de las ventas se

concentran en el exterior, según informes de la empresa los principales mercados son Estados Unidos de Norteamérica y Europa; es importante también el porcentaje de los empleados que Gruma tiene en el exterior siendo el 62% del total.

Grupo Alfa se destaca con 33% de los activos externos, pero con importante porcentaje de ventas en el exterior, aproximándose al 43% y 27% de empleados en el exterior.

Grupo Televisa del sector servicios representarían sus activos externos un 18% de sus activos totales, un 14.16% de las ventas serían externas y 7% empleados externos.

Grupo Vitro tendría un porcentaje de activos externos sobre el total de 9%, pero ventas externas que representan 31.98%, con 18% de sus empleados en el exterior.

Para el caso de Grupo Modelo es la multinacional con menos activos externos con 8%, pero con ventas externas que llegan a 41.16%, y empleados que únicamente representan 1.33% en el exterior esto acorde con su estructura de negocio.

Para analizar las multinacionales existen diversos indicadores, por ejemplo, sobre el grado de internacionalización, de acuerdo con diferentes estudios se puede medir por diferentes elementos como: el porcentaje de las exportaciones sobre las ventas totales, el porcentaje de sus beneficios que proceden de las operaciones internacionales, el número de países y las regiones geográficas en los que la empresa opera, o el número de filiales que la empresa posee en el extranjero. En la siguiente tabla se especifican los indicadores del grado de internacionalización de las empresas multinacionales mexicanas seleccionadas tomados de diferentes rankings y estudios:

Tabla 18. Índices de internacionalización

	World Investment Report	América Economía	IIEc - VCC
Nombre del Grupo	TNI ^a %	Índice de Globalización ^b %	Índice de Transnacionalidad ^c %
Cemex	79.5	76.5	82
Grupo Alfa	-	69.2	37
Gruma (Grupo Maseca)	57.9	44.7	65
Grupo Vitro	-	42.6	-
Grupo Modelo	-	42.5	-
Grupo Televisa	-	38.1	13
Grupo Condumex	-	-	-

Fuentes: Elaboración propia en base a diferentes rankings:

UNCTAD (WIR09). *World Investment Report 2009: The Top 100 Non-Financial TNCs from Developing Countries*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

América Economía. (2010). *Ranking Multilatinas: Las empresas más globales de América Latina*.

Encuesta IIEc-VCC. (2009). *Primer ranking de multinacionales mexicanas*.

a Transnational Index: se calcula como la media de los siguientes tres relaciones: activos en el extranjero y activos totales, ventas en el extranjero y ventas totales, y empleo en el extranjero y empleo total.

b Grado de globalización de las empresas latinoamericanas, se consideran 5 variables principales: Las tres primeras se engloban en el concepto de Operaciones en el Extranjero, incluye a las exportaciones de la casa matriz y las ventas de las filiales, así como su porcentaje con respecto al total de ingresos de las compañías. En segundo lugar los trabajadores que operan en las filiales sobre el total de trabajadores que emplea la compañía. Luego el porcentaje de inversiones o activos que las compañías han realizado en el exterior, sobre el total de inversiones (o activos). Estas tres variables pesaron 50% del modelo final, 10%, 10% y 30% respectivamente.

c índice de Transnacionalidad: se calcula como la media de los siguientes tres relaciones: activos en el extranjero y activos totales, ventas en el extranjero y ventas totales, y empleo en el extranjero y empleo total.

Si bien no existe un criterio unificado para medir el indicador sobre el grado de internacionalización, se puede deducir que el caso de Cemex ocupa las primeras posiciones al respecto, sin embargo para el Grupo Alfa es considerado según América Economía como la segunda empresa mexicana con el mayor índice de globalización con 69.2% (después de Cemex) del total de las 13 multinacionales mexicanas que aparecen en dicho ranking. Pero demuestra inconsistencia de acuerdo con los parámetros que plantea la primera encuesta de

multinacionales mexicanas que establece al Grupo Alfa un 37% como índice de transnacionalidad. El Grupo de Televisa, el único dedicado al sector de servicios, presenta los más bajos porcentajes tanto en el indicador de América Economía como de la Encuesta del IIEc-VCC. Para Gruma, América Economía evalúa a este grupo con 44.7%, pero en la encuesta de multinaciones mexicanas obtiene un índice de transnacionalidad más elevado de 65%.

Tabla 19. Periodos de operación y multinacionalización

Nombre del Grupo	Periodo nacional	Multinacionalización	
		Periodo Multinacionalización - IED en el exterior (años hasta 2009)	País
Cemex	83	20	Estados Unidos
Grupo Alfa	25	10	Venezuela
Grupo Modelo	72	12	Estados Unidos
Grupo Televisa	31	48	Estados Unidos, Cobertura principalmente en América Latina
Gruma (Grupo Maseca)	21	39	Costa Rica
Grupo Vitro	55	45	Costa Rica y Guatemala
Grupo Condumex	6	49	Costa Rica

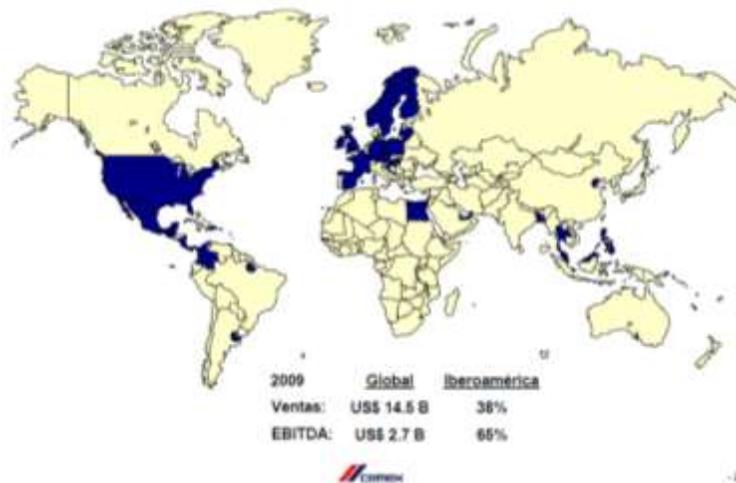
Fuente: Elaboración propia con base a diferentes de los reportes y páginas web de las empresas.

De las empresas señaladas en el cuadro anterior la empresa Cemex tuvo alrededor de 83 años desde su constitución hasta su primera multinacionalización esto debido a que su constitución es en el año 1906. Grupo Modelo es la segunda

con la mayor cantidad de periodo nacional con 72 años. Para Grupo Vitro este periodo nacional es de 55 años, mientras que Grupo Alfa obtuvo alrededor de 25 años operando en el mercado interno. Gruma tiene menor periodo nacional con 21 años y el Grupo Condumex mantiene 6 años, este periodo tan corto en mercado doméstico es debido a la escisión que sufre de Grupo Carso.

Cemex es la empresa multinacional de mayor presencia en España desde 1992 con la compra de Valenciana de Cementos y Sansón. En el año 1989 realiza operaciones fuera de sus fronteras siendo Estados Unidos el primer país de incursión. La presencia de Cemex a nivel mundial se encuentra en el continente Americano, Europa, África, Medio Oriente, Asia, y Australia. Se puede observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 5. Presencia mundial de Cemex



Fuente: Madrilejos I. (2010). *Cemex en el despliegue económico Iberoamérica invierte*. Secretaría General Iberoamericana.⁵⁰

Para el año 2009 las ventas en Iberoamérica representaban el 38% del Global. La presencia de Cemex ha estado predominante en el continente americano, para posteriormente extenderse a otros países y continentes. Es posible que las necesidades de globales de infraestructura haya sido una

⁵⁰ El Sr. Ignacio Madrilejos era el Presidente de Cemex Europa Occidental durante la ponencia realizada en *Iberoamérica Invierte* (2010),

oportunidad para esta multinacional de expandir su mercado. Cemex ha tenido un decrecimiento a los ingresos percibidos en el 2009 con respecto al 2008 del 12.3%, que se deben a menores volúmenes y precios más bajos principalmente en Estados Unidos y las operaciones españolas⁵¹.

Algunas de las fortalezas descritas por *Datamonitor* (2010) sobre esta empresa multinacional mexicana destacan su fuerte posición competitiva además de su diversificación geográfica que reduce su dependencia en alguna región. Entre las debilidades están las demandas judiciales⁵² que incrementarían los costos debilitando así la situación financiera e imagen. Entre las oportunidades detectadas está el ingreso a países con demanda de cemento (por ejemplo India) debido a que presenta amenazas en el sector de la construcción en algunos mercados debido a desaceleración de la economía además del incremento en los precios de la materia prima. Esta desaceleración se ha visto presente en mercados como Estados Unidos (con 13% de decrecimiento en el sector de la construcción, lo mismo ha estado sucediendo en Europa Occidental que ha declinado en el 2010 un 2.1% seguido del año 2009 que tuvo un decrecimiento de 9.1% lo que se ve reflejado en sus ingresos debido al decrecimiento del mercado de la construcción en las principales economías. Los principales competidores son: Lafarge S.A., Heidelberg Cement AG, Holcim Ltd., Martin Marietta Materials, Inc.

⁵¹ Datamonitor (2011, Febrero). *Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países – Perfil de Empresa: Cemex*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datamonitor por medio del acceso de la Biblioteca en Universidades de España en internet: <http://www.datamonitor.com/>

⁵² Cemex se encuentra en varios procedimientos judiciales de la Comisión Federal de Competencia de México también en el 2009 oficiales de la Unión Europea han realizado inspecciones en Cemex España asegurando violaciones por medio de acuerdos de anti-competencia (Datamonitor, 2010).

Ilustración 6. Presencia mundial de Grupo Condumex



Fuente: Reporte sobre Cablena España y Grupo Condumex⁵³.

Se puede apreciar que la empresa con mayor tiempo de mantener operaciones fuera de sus fronteras es el **Grupo Condumex** con 49 años, además de ser la segunda empresa más joven en cuanto a la constitución del grupo en análisis. Lo que implica que es una empresa que se ha expandido relativamente temprano. Sin embargo, la mayor presencia la ha tenido en mercados regionales cercanas a México es decir, en Estados Unidos de Norteamérica y Latinoamérica. Condumex tiene presencia comercial en más de 25 países con 50 plantas de producción de las cuales 47 se encuentran ubicadas en México, 2 en Brasil y 1 en España⁵⁴.

GRUMA se constituyó en el año 1949, ocupando el 3er. Lugar en periodo de multinacionalización de las empresas analizadas, con 39 años de incursionar en mercados externos (desde 1970 en Costa Rica). Actualmente tiene operaciones principalmente en los Estados Unidos, México, Venezuela, Centroamérica, Europa, Asia y Australia, además exporta en aproximadamente 70 países en el mundo. La compañía tiene sus oficinas corporativas en Monterrey, México, y cuenta con alrededor de 19,000 empleados y 92 plantas. En 2009, GRUMA logró

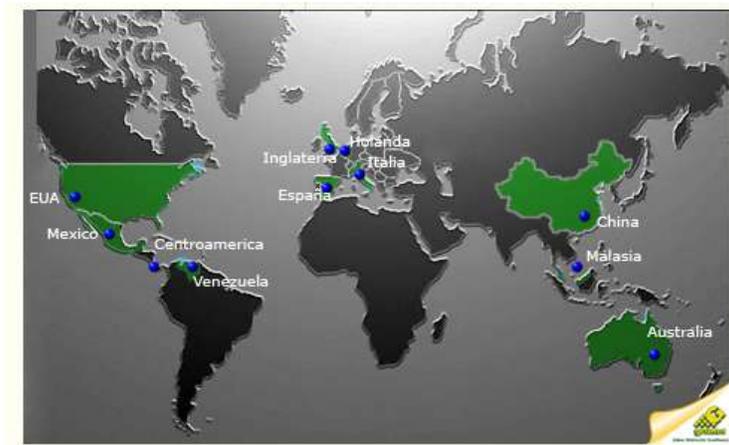
⁵³ Ver: www.condumex.es/ES/Cablena/Paginas

⁵⁴ Página web: www.condumex.es

ventas netas por US\$3,863 millones, de las cuales el 73% provinieron de las operaciones en el extranjero⁵⁵.

La harina de maíz y tortilla empacada fabrica y distribuye más de 20 variedades de harina de maíz que se utiliza principalmente para producir y distribuir diferentes tipos de tortillas principalmente en Estados Unidos y Europa. Para el mercado europeo las marcas conocidas son Maseca y Mission. Las subsidiarias de Gruma están: Gruma Corporation, Grupo Industrial Maseca, S.A.B. de C.V., Investigación de Tecnología Avanzada, S.A. de C.V., Molinos Nacionales, C.A., Derivados de Maíz Seleccionado, C.A., Molinera de Mexico, S.A. de C.V., and Gruma International Foods, S.L. Entre los principales competidores están: Grupo Industrial Maseca SA de CV, Grupo Bimbo S.A. de C.V., Grupo Minsa SAB de CV⁵⁶.

Ilustración 7. Presencia mundial Gruma



Fuente: Página web Gruma, ver:
http://www.gruma.com/vEsp/NuestrasEmp/nuestras_empresas.asp

⁵⁵ Información obtenida del reporte anual 2009 de la página web del grupo.

⁵⁶ Datamonitor (2011, Febrero). *Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países – Perfil de Empresa: Gruma*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datamonitor por medio del acceso de la Biblioteca en Universidades de España, en internet: <http://www.datamonitor.com/>

Vitro S.A.B. de C.V. es uno de los principales fabricantes de vidrio en el mundo, cuenta con el respaldo de 100 años de experiencia, de los cuales tiene una importante trayectoria incursionando en otros país siendo el periodo de multinacionalización de 45 años al consolidar su presencia en Costa Rica y Guatemala (países de la región). Vitro comienza su presencia en el 2001 en España teniendo 8 años de presencia en dicho país. El negocio de este grupo se enfoca principalmente en envases de vidrio y vidrio plano. Las empresas producen, procesan, distribuyen y comercializan una amplia gama de artículos de vidrio para brindar soluciones a múltiples mercados. Actualmente cuenta con instalaciones y redes de distribución en 10 países de América Latina y Europa⁵⁷.

Ilustración 8. Presencia mundial Grupo Vitro



Fuente: Reporte anual 2008, Grupo Vitro.

Grupo Modelo constituido a mediados de los años veinte, comienza su multinacionalización en Estados Unidos (al igual que Cemex) ya que el resto de multinacionales analizadas se expandieron en países latinoamericanos. Grupo Modelo es considerado líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en

⁵⁷ Página web: www.vitro.com/cristal_glass/espanol/home.htm

México, con una participación de mercado total (nacional y exportación) al 31 de diciembre de 2009 del 63.3%, tiene 13 marcas de las cuales destaca Corona Extra la cerveza mexicana más vendida en el mundo. Exporta 5 marcas y tiene presencia en 160 países a nivel comercial⁵⁸.

Aproximadamente para el año 1985 comienza sus exportaciones Japón, Australia, Nueva Zelanda y otros países europeos. Dentro de sus fortalezas se destaca su posición de marca que facilita su entrada a diferentes mercados, las ventas son realizadas en diversos países lo que permite mantener más estable sus ingresos para evitar dependencias de países o regiones, además tiene un nicho de mercado en México con sus tiendas de conveniencia; en sus debilidades se manifiesta su poco crecimiento debido a reducidos márgenes de ganancias. En las oportunidades están el incremento de consumo de cerveza en México, países del pacífico de Asia, además de su diversificación de productos entre orgánico e inorgánico, es importante además fortalecer su servicio al cliente por medio de la cadena de suministro. Las amenazas detectadas es el decrecimiento del mercado en Estados Unidos e Inglaterra, huelgas que puedan perjudicar el grupo, además de una competencia intensa en los diferentes países. Los principales competidores a nivel mundial están: Heineken N.V., SABMiller, Anheuser-Busch InBev, Actris AG, Constellation Brands, Inc., FEMSA Cerveza S.A. de C.V., Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.⁵⁹

A nivel mundial, **ALFA** una empresa mexicana dedicada a la petroquímica, procesamiento de alimentos, al sector automotriz y telecomunicaciones. Es la compañía líder en la fabricación de cabezas y monoblocks de aluminio de alta tecnología. Es una de las más importantes productoras mundiales de PTA, un producto petroquímico, y cuenta con una posición de mercado privilegiada en

⁵⁸ Página web: www.grupomodelo.com.mx

⁵⁹ Datamonitor (2011, Febrero). *Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países – Perfil de Empresa: Grupo Modelo*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datamonitor por medio del acceso de la Biblioteca en Universidades de España, en internet: <http://www.datamonitor.com/>

otros petroquímicos en México.⁶⁰ Actualmente ALFA realiza operaciones productivas en más de 16 países (que incluyen: México, Estados Unidos, Canadá, Alemania, Eslovaquia, la República Checa, la República Dominicana, Costa Rica y El Salvador) y emplea a más de 52,000 personas. Los ingresos a nivel geográfico muestran la mayor participación en el mercado mexicano para el año 2009 representado el 47.7% de los ingresos totales del grupo, Estados Unidos con 26.3%, Canadá con 1.7%, Centro y Sur América representaron 12.3%, Europa con 10.3% y el resto de países con 1.8%.

Las cuatro divisiones del grupo están⁶¹: Alpek es uno de los mayores productores de petroquímicos en México y América Latina, también es uno de los mayores fabricantes de poliestireno expandido (EPS), ácido tereftálico purificado (PTA), polietileno tereftalato (PET). Alpek es el único productor de polipropileno en México. Opera a través de 18 plantas en 11 sitios en tres países. El porcentaje de ingresos de esta división del grupo registró para el año 2009 el 47%, considerada por lo tanto la división que aporta los mayores ingresos del Grupo Alfa.

Nemak desarrolla y fabrica cabezas de aluminio de alta tecnología y los bloques de combustión interna motores. Se cuenta con tres centros de desarrollo tecnológico en México, Canadá y Alemania. La compañía presta servicios a América del Norte y los mercados europeos de automóviles. Opera a través de 27 plantas en 16 sitios en 12 países. Con un porcentaje de ingresos para el grupo en el 2009 de 23% siendo la tercera en importancia.

Sigma fabrica productos alimenticios congelados y refrigerados en México. Sus operaciones se concentran en América Latina, el Caribe y el mercado hispano de EE.UU. Alfa vende sus productos líder en marcas como: FUD, San Rafael, CHIMEX, VIVA, Tangamanga, San Antonio, Yoplait, CHEN, ÚNICO, Kid Cuisine, banquetes, Chalet, entre otros. Sigma opera a través de 31 plantas y 144 centros

⁶⁰ Reporte anual Grupo Alfa 2009.

⁶¹ Datamonitor (2011, Febrero). *Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países – Perfil de Empresa: Alfa*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datamonitor por medio del acceso de la Biblioteca en Universidades de España, en internet: <http://www.datamonitor.com/>

de distribución en nueve países. Con 25.9% en los porcentajes de ingresos para el Grupo, considerada la segunda en importancia debido a ingresos.

Alestra es una de las más importantes empresas de servicios de telecomunicaciones en México. Proporciona soluciones de conectividad, voz, datos y servicios de Internet, y soluciones de convergencia para los usuarios de todos los tipos y la industria. La red de Alestra permite el acceso sin fisuras a la AT & T Global Network. Alestra opera 4,000 millas de red de fibra óptica con cobertura punto a punto de 198 ciudades en México. Representó para el 2009 4.1% de los ingresos del grupo.

Según Datamonitor (2010) afirma que las fortalezas de este grupo se basan en sus robustas capacidades para la investigación y desarrollo, sus fuertes redes de operación y diversificación de negocios. Mientras resalta como debilidades el pobre rendimiento de la división Nemak además de alta carga en la deuda. En las oportunidades se describe las asociaciones con empresas claves (por ejemplo con empresas de Estados Unidos), la recuperación de la industria automotriz. En las amenazas está la intensa competencia además del incremento de los precios en productos básicos. Entre los competidores más relevantes se menciona: Akzo Nobel N.V., ConAgra Foods, Inc., Cydsa, S.A. de C.V., 3M Company, CIR SpA, Grupo Carso S.A. de C.V., Hutchison Whampoa Limited, Jardine Strategic Holdings Limited, Viohalco S.A.

Grupo Televisa es una empresa de medios y entretenimiento por medio de: la producción y transmisión de televisión, la producción de las redes de televisión de pago, distribución de televisión directa al hogar (DTH) por satélite, televisión por cable y servicios de telecomunicaciones, publicación de revistas y distribución de publicaciones, producción de radio y de radiodifusión, los deportes profesionales y entretenimiento en vivo, producción y distribución de películas, la operación de un portal horizontal de Internet y juegos. Grupo Televisa también posee una consolidada participación accionarial en La Sexta, un canal a canal de televisión abierta en España. La compañía opera principalmente en México. Tiene su sede en la Ciudad de México, México y emplea a más de 25,000 personas. El

porcentaje que representa para los ingresos México es el de mayor importancia para el grupo con el 85.5% lo que implica un porcentaje restante al resto de los países de 14.5%. En sus fortalezas está la fuerte posición en el mercado mexicano, crecimiento en sus ingresos y una diversificación de sus productos. Las debilidades más relevantes son el incremento de la deuda y el decrecimiento del ingreso neto. Para sus oportunidades están el crecimiento del mercado de televisión de paga además del incremento del mercado hispano. Dentro de las amenazas se puede mencionar la intensa competencia y dependencia del mercado mexicano⁶².

⁶² Datamonitor (2011, Febrero). *Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países – Perfil de Empresa: Televisa*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datamonitor por medio del acceso de la Biblioteca en Universidades de España, en internet: <http://www.datamonitor.com/>

5.2. Análisis de las estrategias de multinacionalización en España

- **Objetivo 2. Analizar las principales estrategias de estas empresas en su proceso de internacionalización en España.**

Las empresas, en su proceso de definición y ejecución de las estrategias, deben considerar aspectos relacionados con sus capacidades y recursos para determinar los factores claves de éxito que aseguren su competitividad tanto en el sector a que pertenecen como la localización de la empresa.

Las fuerzas globalizadoras y fragmentadoras tiran de los negocios internacionales en direcciones contrapuestas las empresas pueden verse afectadas por presiones de los dos grupos simultáneamente (Prahalad y Doz, 1987, citado en (Pla Barber y León Darder, 2004).

Las fuerzas globalizadoras: son las relacionadas con la dimensión, por ejemplo la obtención de economías de escala o las de inversión, otra fuerza se relaciona con la presión por parte de los competidores que obligan a la empresa la reducción de costos, dada la importancia de clientes y competidores multinacionales, y fuerzas originada por la universalidad de los gustos de los clientes.

Generalmente este tipo de concentración se basa en la eficiencia que permite obtener economías de escala. Es decir, no sería factible para la empresa la colocación de plantas productoras en todos los países donde desea mantener una presencia. También puede ejemplificarse por medio de actividades como la logística o marketing. Las presiones para reducir los costos pueden ser bajas o elevadas lo que marca la eficiencia de la empresa a nivel internacional.

Las presiones para obtener respuestas a nivel local implican probablemente que una empresa no aproveche los beneficios originados de la curva de la experiencia y de las economías por ubicación. De esta manera, las empresas deben analizar si podrán atender al mercado global desde una o pocas ubicaciones que brindan costos bajos. Pero que necesitan adecuarse a las necesidades de los países donde tienen presencia.

De acuerdo con las variables relacionadas con las estrategias de multinacionalización se ha clasificado a las empresas multinacionales de acuerdo con sus características en cuanto a su sensibilidad local y presiones para la reducción de costos en: estrategia global, estrategia internacional, estrategia transnacional y estrategia multinacional o multidoméstica.

Para determinar las estrategias de inversión extranjera directa que han sido clasificadas en búsqueda de materia prima, búsqueda de mercados (nacional/regional), búsqueda de eficiencia (plataformas de exportación a terceros mercados), búsqueda de activos tecnológicos.

La clasificación de las estrategias en las empresas seleccionadas no implica una posición encasillada en dicha estrategia, es posible que la empresa tenga una combinación de estrategias, sin embargo de acuerdo con las características más relevantes se han tomado en cuenta para su clasificación. A continuación se resumen algunas características que resaltan para entender la estrategia seleccionada por la multinacional mexicana en su internacionalización; este análisis se ha realizado a partir de lecturas de los informes anuales de las empresas, noticias relacionadas, notas de empresa emitidas por la empresa, estudios anteriores al respecto e información proveniente de la base de datos *Datamonitor*.

Cemex:

Considerada una de las primeras compañías de materiales de construcción en el mundo, inclusive desarrollando soluciones y prácticas de negocio innovadoras que mantienen a Cemex en la vanguardia.

En su estrategia busca seguir fortaleciendo su liderazgo global mediante un crecimiento rentable a través de la integración de su posición en la cadena del cemento y maximizando el desempeño integral, implementando las siguientes estrategias operativas:

Concentración en el negocio de cemento, concreto premezclado y agregados. Proveer a los clientes una propuesta en términos de valor, de ventajas competitivas que permitan diferenciarse sobre los competidores. Potencializa la eficiencia operacional, presenta una historia larga de operar exitosamente plantas de producción tanto en mercados desarrollados y emergentes, enfocándose en la producción a bajo costo comparado con los estándares de la industria en dichos mercados. También afirma este grupo que fomenta el desarrollo sustentable, incrementa de la competitividad y minimiza el impacto en el medioambiente.

Como parte de la estrategia global Cemex busca la optimización en la utilización de la capacidad y maximizar la rentabilidad incluso redirigir los productos de países que experimentan un declive económico hacia mercados de exportación donde la demanda puede ser mayor por medio del sistema de comercialización global que permite coordinar actividades de producción, exportación y oportunidades de la demanda alrededor del mundo.

Gruma⁶³

Es considerado el mayor productor de tortillas y harina de maíz a escala mundial. Sus flujos provienen primordialmente de sus subsidiarias en el extranjero,

⁶³ Análisis de la información de la página web Gruma, ver: http://www.gruma.com/vEsp/NuestrasEmp/nuestras_empresas-grumaAO.asp

mayormente de Gruma Corporation, la subsidiaria de Estados Unidos y Europa, Gruma mantiene sus operaciones en Europa en Gruma Corporation en el Reino Unido, Países Bajos y en Italia. Esta subsidiaria comienza operaciones en 1977 y es la de mayor importancia para el Grupo Gruma. En 2006 Gruma crea, con sede en Madrid, España, a Gruma International Foods SL Sociedad Unipersonal, controladora del cien por ciento de las siguientes empresas:

- Pride Valley Foods, LTD (Inglaterra).
- Gruma Asia & Oceanía, LLC (Australia)
- Mission Foods Shanghai Co., LTD (China)
- Mission Foods Malaysia, SDN. BHD (Malasia)

La estrategia principal va dirigida concentrarse en mayoristas y supermercados, mediante negociaciones centralizadas, además de incrementar la distribución de productos a panaderías en supermercados y desarrollar otros tipos de harinas premezcladas para ese mismo segmento⁶⁴. Sus operaciones se basan principalmente en la producción, comercialización, distribución y venta de harina de maíz, tortilla empacada y harina de trigo. Mientras que su estrategia de penetración es la adquisición de plantas locales que posteriormente son adecuadas y equipadas con la tecnología del grupo.

Muchos analistas consideran que Gruma sustenta su éxito por la investigación y desarrollo de tecnología para la construcción de productoras de harina de maíz y tortilla, lo que permite economías de escala por su producción de altos volúmenes y un menor costo de operación. Gruma realiza desarrollo de nuevos productos (por ejemplo tortilla baja en carbohidratos y con más proteínas) de acuerdo con ciertas exigencias del mercado destino.

Es importante recalcar que las operaciones de Gruma de Estados Unidos y Europa representan el 47% de las ventas del grupo. La estrategia de crecimiento que se basa principalmente en:

⁶⁴ Información obtenida de la Jornada, ver: <http://www.jornada.unam.mx/2005/01/17/005n1sec.html>

- Continuar desarrollando nuevos mercados, nuevos productos, nuevas recetas y nuevas ideas de mercadotecnia, para fortalecer la presencia y marcas líderes.
- Promover un estilo de vida más saludable con los productos, una tendencia que será aún más importante para clientes institucionales y de venta al menudeo en los años siguientes.
- Implementar y estandarizar las tecnologías más efectivas a lo largo de las operaciones.
- Ofrecer una mezcla de productos adaptada a cada territorio. En cada región se ha desarrollado una variedad de productos de especialidad que satisfacen una variedad de necesidades y preferencias culturales que definen la demanda del mercado local. Es decir, presenta sensibilidad a mercados regionales.
- Enfoque a la calidad de sus productos.

Vitro⁶⁵

Vitro Cristalglass es la empresa líder en la transformación, distribución y comercialización de vidrio aislante para la industria de la construcción en España.

Vitro Cristalglass tiene una estrategia de diversificación geográfica y de orientación a la manufactura de productos de valor agregado. Sus operaciones principalmente se concentran en vidrio plano, envases y crisa.

Vitro Plan S.A. (vidrio plano) completó una asociación del 60/40 con la compañía portuguesa Vidraria Chavex Ltda. para adquirir Cristalglass Vidrio Aislante S.A. empresa controladora del grupo español cristalglass. Vitro Cristalglass está integrada por ocho centros de trabajo: cinco dedicados a la transformación del vidrio localizados en Camponaraya (León), La Rozada (Villadecanes, León), Fuenlabrada (Madrid), Chaves (Portugal), y Porceyo en Asturias; y tres más enfocados a la distribución en La Coruña, Valencia y Barcelona.

⁶⁵ Ver página web de la empresa: www.vitro.com y www.cristalglass.es

Vitro Cristalglass posee el Certificado ISO 9001, que garantiza la calidad de los sistemas de gestión, y es también la única sociedad de fabricación de doble acristalamiento española que cumple con las normas de homologación alemana, DIN-1286, francesa CEKAL y española N de AENOR.

Dentro de España consolida su estrategia de diversificación geográfica y orientación a productos de valor agregado, fortalece su liderazgo al integrar su quinto centro productivo en Europa. Estableciendo una planta en Gijón, en el polígono industrial de Porceyo en Gijón (Asturias), mediante la puesta en marcha de una planta de doble acristalamiento con instalaciones de última generación con la cual abastecerá los requerimientos actuales y futuros del Principado de Asturias, en España⁶⁶.

Grupo Modelo

Produce parte de sus propios insumos desde la materia prima, envases, empaques y maquinaria a través de empresas subsidiarias y/o asociadas. Con ello se asegura el abastecimiento, la adecuada fabricación de maquinaria y la calidad de los materiales, así como un eficiente proceso productivo, distribución y entrega oportuna del producto terminado.

La estrategia de Grupo Modelo es continuar con la expansión de la presencia internacional de sus marcas. Dicha expansión se realiza principalmente por medio de alianzas estratégicas y acuerdos en la distribución, comercialización y venta de sus marcas.

La producción de cerveza se concentra mayormente en las siete plantas productoras de la República Mexicana, con una capacidad instalada de sesenta millones de hectolitros anuales de cerveza. Actualmente tiene doce marcas, entre

⁶⁶ Información obtenida del reporte corporativo Grupo Vitro de Mayo 2004.

las que destacan Corona Extra, la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo, Modelo Especial, Victoria, Pacífico y Negra Modelo. Exporta cinco marcas con presencia en más de 150 países⁶⁷. Además de importar cervezas estadounidenses (Budweiser y Bud Light y de la cerveza sin alcohol O'Doul's), Además, importa la cerveza china Tsingtao y la danesa Carlsberg. Grupo Modelo tiene otras alianzas estratégicas por ejemplo con Nestlé para la producción y distribución de agua embotellada.

Para Grupo Modelo, que enfoca su producción en México, es importante el dar cumplimiento a las normas internacionales de calidad por lo que han realizado esfuerzos en la certificación de sus plantas en calidad (ISO 9000) y además algunas por su administración medioambiental (ISO 14000).

Su estrategia de participación en el mercado mundial con cervezas identificadas con México, que sólo se fabrican en el territorio nacional. De acuerdo con Valentín Díez, Director General de Ventas y Vicepresidente del grupo (2001), a pesar de su presencia en diferentes países las decisiones estratégicas son tomadas desde la sede en México. El producto sólo sufre algunas adecuaciones de acuerdo con ciertos requisitos legales que varían en los países, especialmente en el etiquetado y botellas especiales. Además se refuerza su imagen por medio de campañas de mercadotecnia.

En el caso de España y Hungría el nombre de la cerveza Corona se ha cambiado por Coronita, debido a que ya existía en el mercado otro producto con ese nombre.

⁶⁷ Información de Grupo Modelo obtenida en un comunicado de prensa del 24 de enero del 2008 ver: <http://www.gmodelo.com.mx/prensa/comunicados/fosters.asp>

Grupo Televisa:

Este grupo se caracteriza por formar alianzas estratégicas para comercializar u operar los negocios, teniendo diversas alianzas con cadenas de relevancia en Estados Unidos y América Latina como: Univisión, Tu Tv, Emi Music, Ocesa, Viss Televisión, Galavisión, y en menor participación Nickelodeon, Cartoon Network, así como asociaciones con NBC y CBS. Es importante resaltar que tiene asociaciones con líneas aéreas de bajo costo y también en comunicaciones móviles.

En el caso de España comienza sus operaciones por medio de la creación de una empresa llamada Iberovisa (aproximadamente en 1990) para la captación de publicidad, que permitiría posteriormente el enlace con Galavisión. Actualmente Televisa posee el 40,52% de la cadena de televisión Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta⁶⁸ (GIA La Sexta). Siendo una de las seis empresas concesionarias de televisión terrestre en España (2005), controla 5 señales operativas. También son accionarios de esta empresa GAMP Industrial S.A. con 51.66%, Gala Desarrollos Comerciales, S.L.U. con 7.82%.

Grupo Condumex

Presenta dos centros de investigación y desarrollo (I+D) en México, y un laboratorio propio en la planta de Zaragoza, España, para la aplicación de nuevas tecnologías y desarrollo de actividades de I+D. Cuenta con centros de producción en España, México y Brasil lo que permite una proyección internacional con clientes por medio de la red comercial con centros en América, Europa y Asia.

La estrategia de Condumex contempla consolidar su mercado y enfocar el crecimiento, ofreciendo soluciones integrales para las industrias de la

⁶⁸ Ver: www.lasexta.com

construcción, energía y telecomunicaciones, buscando mantener la vanguardia tecnológica, eficiencia operativa y solidez financiera que le caracterizan⁶⁹.

Cablena España se dedica a la fabricación de cables para el transporte y distribución de energía en instalaciones eléctricas domésticas e industriales.

Grupo Alfa

Las empresas de este grupo tienen gran diversificación, según el informe de esta empresa para el año 2009, es esencial su papel estratégico en los mercados donde opera, dicho informe lo generaliza al posicionamiento estratégico, liderazgo de mercado, tecnología de vanguardia y capital humano de excelencia.

Busca una participación en mercados menos volátiles donde refuerzan un papel de liderazgo. Además hace énfasis de las capacidades de las subsidiarias en implementar cambios para contrarrestar factores negativos como por ejemplo la crisis financiera, esto se debe al desempeño operativo. Como parte integral de la estrategia del grupo es invertir en factores que favorezcan el desarrollo a futuro, como la investigación y desarrollo, la innovación y la capacitación del talento humano. Hay que mencionar también el enfoque de la empresa en su producción a escala y competitividad en los costos.

Actualmente este grupo afirma que se encuentra implementando una nueva estrategia enfocada en la modernización de sus negocios globales, acrecentar los negocios con potencial, darle valor agregado a sus productos e incursionar en nuevas áreas⁷⁰.

⁶⁹ Información obtenida del reporte anual 2009 del Grupo Carso S.A.B. de C.V.

⁷⁰ Tomado del informe anual 2009 Grupo Alfa.

H2: Las estrategias de Multinacionalización de empresas mexicanas analizadas en España en la búsqueda de mercados y con productos relativamente estandarizados explotando la eficiencia de la cadena de valor.

Ilustración 9. Clasificación de estrategias multinacionalización de las empresas mexicanas



Fuente: Elaboración propia a partir de información de las empresas contenida en sus páginas web, reportes, planes estratégicos e información de empresas o filiales localizadas en España.

De acuerdo con la clasificación según las características y estrategias definidas por cada empresa, la mayoría se concentran en una estrategia global, siendo empresas que se caracterizan por aumentar la rentabilidad, aprovechando la curva de la experiencia, su capacidad para explotar economías de ubicación lo que significa reducciones de costos, es decir explotando la eficiencia de la cadena de valor que en su mayoría se logra por medio de la estandarización de los productos. En general esta estrategia global concentra las actividades de producción, comercialización, y actividades de investigación y desarrollo en ubicaciones favorables. Las empresas que siguen este tipo de estrategia tratan de

no adaptar su oferta de productos y comercialización a las condiciones locales ya que esto implicaría elevar los costos, de alguna manera se ofrecen productos estandarizados. Estas estrategias se implementan cuando tienen presiones referentes a la reducción de costos y cuando la demanda para dar respuestas locales es mínima. Es común que sean adquiridas por empresas de bienes industriales. Sin embargo una desventaja de dicha estrategia es la falta de respuesta local en los mercados o el nivel de respuesta inmediata ante cambios normativos en los países donde tiene presencia.

Para la estrategia internacional, desarrollada por Grupo Modelo de acuerdo con el análisis realizado, se basa en la transferencia de capacidades o características distintivas a otros mercados, en este caso la imagen sobre la elaboración de sus cervezas en México. Su desventaja también se basa en las pocas respuestas locales, aún cuando por exigencias y requisitos de algunos países acoplan el etiquetado o los envases, sin embargo el producto continúa siendo homogéneo. Además por su producción centralizada en México no permite la obtención de economías por ubicación⁷¹ ya que la comercialización y distribución desde el centro de producción puede generar altos costos. Lo mismo ocurre con la explotación de la curva de la experiencia⁷², ya que al centralizar las actividades de producción no pueden replicar la experiencia adquirida. Centran su atención en crear valor desde características del producto a mercados extranjeros donde los competidores carecen de ellos, mediante la oferta de productos “diferenciados” de alguna manera que han sido desarrollados en el país de origen. Este tipo de estrategia centraliza la mayoría de las actividades relacionados con el producto (por ejemplo investigación y desarrollo). Sin embargo, establecen redes comerciales a fin de distribuir sus productos aunque con alcance limitado. Esta

⁷¹ Las economías de ubicación se refieren a los beneficios económicos que surgen a partir del desempeño de una actividad de creación de valor en una ubicación óptima para esa actividad sin importar qué lugar en el mundo se trate. Hill y Jones (2005) *Administración estratégica un enfoque integrado*, 6ta. Edición, Mc Graw Hill, México D.F. pp.280

⁷² La curva de la experiencia hace referencia a la reducción de costos (principalmente de producción) en el transcurso de la vida de un producto. Hill y Jones (2005) *Administración estratégica un enfoque integrado*, 6ta. Edición, Mc Graw Hill, México D.F. pp.282

estrategia permite una capacidad valiosa con la cual los competidores locales no pueden competir, por lo que no se requiere una alta adaptación local ni existen grandes presiones para la reducción de costos, para el caso de Grupo Modelo es la creación de cerveza en territorio mexicano.

La estrategia multidoméstica que ha sido adaptada por Grupo Televisa tiene coherencia de acuerdo con el tipo de actividad que desarrolla en cuanto a la oferta de entretenimiento por televisión, radio o telecomunicaciones. Es determinante mantener este tipo de estrategias sobre todo cuando los hábitos, los gustos de los consumidores y la forma de entretenimiento u oferta televisiva son diferentes y varía en cada país. Sería más lógico pensar que de alguna manera México podría tener mayor acercamiento al mercado latinoamericano en cuanto a su demanda de los televidentes por compartir ciertas similitudes culturales con la región, sin embargo para el caso de España debe verse el fuerte componente de los gustos y exigencia de este mercado, es decir, presenta una alta sensibilidad local. Se podría resumir que las ventajas de esta estrategia se basan en la capacidad de adaptarse su oferta y comercialización con las respuestas locales, mientras que sus desventajas se basan en la incapacidad para obtener beneficios de las curva de experiencia, o de ubicación.

En la estrategia transnacional se ha situado a Gruma y Grupo Alfa, esto debido a que mantienen capacidad para adaptar la oferta de productos y comercialización en el mercado español, de acuerdo con los gustos de consumo e ingredientes o productos que sean sensibles localmente pero aprovechando los beneficios del aprendizaje global. Debido a que esta estrategia requiere la aplicación de dos dimensiones tanto la sensibilidad local como la reducción de costos, es compleja en cuanto a su implementación, además de tener grandes presiones que no siempre resulta en su ejecución. Autores como Christopher Barlett y Sumatra Ghoshal afirman que de acuerdo con las condiciones de globalización actuales y su alto grado de competitividad es necesario que las empresas puedan dar respuestas locales y reducir sus costos, además que la experiencia en cualquier operación de la empresa puede ser compartida y

distribuida al resto, lo que llama “aprendizaje global”. Se pueden ubicar plantas en los principales mercados globales de manera que permita el aprovechamiento de economías a escala, y adecuarse al mismo tiempo a la sensibilidad de ese mercado, este ha sido el componente para Gruma. Generalmente las empresas que siguen este tipo de estrategias requieren de rediseño de sus productos, de su mercadotecnia, en sus estructuras organizativas y aprovechar el aprendizaje global.

Tabla 20. Estrategias de internacionalización empresas multinacionales mexicanas

Nombre del Grupo	Estrategia definida por el grupo	Estrategía Multinacionalización	Estrategía IED
Cemex	Eficiencia Operacional, operar exitosamente plantas de producción de clase mundial en mercados desarrollados y emergentes para producir cemento a un costo bajo comprado con los estándares de la industria en estos mercados.	Global	Búsqueda de Eficiencia (Plataformas de Exportación a Terceros Mercados)
Gruma (Grupo Maseca)	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos y servicios de calidad superior. • Entender y satisfacer por completo las necesidades de sus clientes y consumidores. • Fortalecer continuamente el valor de las marcas mediante esfuerzos eficientes y efectivos de mercadeo, distribución y servicio al cliente. • Enfocar la investigación tecnológica y de mercados al desarrollo de ventajas competitivas. • Participar sólo en mercados donde pueda crear un valor de largo plazo. 	Transnacional	Búsqueda de Mercados Locales (Nacional/Regional)
Grupo Vitro	Su objetivo es incrementar la rentabilidad posicionándose como líder global en la industria de manufactura y distribución de productos de vidrio. Para lograr este objetivo, se basa a las siguientes estrategias: <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar su posición financiera. • Continuar con su reducción de costos y operaciones más eficientes. • Reconocimiento de la marca "Vitro". • Integración y adquisiciones selectivas en mercados clave . 	Global	Búsqueda de Mercados Locales (Nacional/Regional)
Grupo Modelo	La estrategia de Grupo Modelo es continuar con la expansión internacional de sus marcas. Su estrategia de participación en el mercado mundial con cervezas identificadas con México, que sólo se fabrican en el territorio nacional.	Internacional	Búsqueda de Mercados Locales (Nacional/Regional)
Grupo Televisa	Este consorcio multimedia se preocupa por los gustos de sus audiencias, ha tenido liderazgo en la oferta de entretenimiento. Se enfoca en mantener una presencia en varios países.	Multidoméstica	Búsqueda de Mercados Locales (Nacional/Regional)
Grupo Condumex	La estrategia de Condumex contempla consolidar su mercado y enfocar el crecimiento, ofreciendo soluciones integrales para las industrias de la construcción, energía y telecomunicaciones, buscando mantener la vanguardia tecnológica, eficiencia operativa y solidez financiera que le caracterizan.	Global	Búsqueda de Mercados Locales (Nacional/Regional)
Grupo Alfa	Estrategia que tiene tres facetas: <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar su posición competitiva, incrementar el valor agregado de sus productos. • Enfocarse en mercados de alto crecimiento, reducir su dependencia en los negocios cíclicos. • Diferenciar sus productos. 	Transnacional	Búsqueda de Mercados Locales (Nacional/Regional)

Fuente: Elaboración propia a partir de información de las empresas contenida en sus páginas web, reportes, planes estratégicos e información de empresas o filiales localizadas en España.

De acuerdo con la clasificación de las estrategias de inversión extranjera directa se puede observar que 6 de estas empresas se han clasificado dentro de la búsqueda de mercado ya sea nacional o regional, como en el caso de España buscan tanto la demanda interna del país como la entrada al mercado regional de la Unión Europea. Para Cemex incluso como plataforma de exportación a terceros mercados, esto debido a la constitución en su estructura organizacional de la empresa en España, que sirve de enlace tanto con diferentes países de América Latina, Estados Unidos e incluso de Asia. En las exportaciones es importante ver el papel que tiene Cemex España ya que según el informe del 2009 el 98% de las exportaciones desde España fueron hacia África y el 2% a otros países. Cemex concentra un *Centro Global de Tecnología e Innovación* del grupo ubicado en Suiza realiza investigación en la mejora de los materiales de construcción, también evalúa métodos sostenibles de construcción⁷³.

En general las subsidiarias establecidas en España es posible considerarlas como subsidiarias implementadoras que como su nombre lo indica implementan las estrategias diseñadas desde la sede y también algunas con mayor importancia como subsidiarias estratégicas por tener posiciones de gran importancia para la empresa en su totalidad.

A pesar que en España algunas de las empresas multinacionales mexicanas analizadas concentran también actividades de I+D se puede observar que generalmente se caracterizan por incorporar, a sus empresas ubicadas en España, la tecnología del grupo adaptándolas a las filiales y de esta manera mantener una eficiencia. Sin embargo, es posible definir que centran su atención en la oferta de productos a precios competitivos que permitan su expansión en el mercado español y europeo, es decir, en la búsqueda de mercado.

⁷³ Datamonitor (2011, Febrero). *Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países – Perfil de Empresa: Cemex*. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datamonitor por medio del acceso de la Biblioteca en Universidades de España en internet: <http://www.datamonitor.com/>

5.3. Modos de internacionalización en España

- **Objetivo 3. Describir los modos de internacionalización utilizados por las empresas mexicanas seleccionadas que han logrado exitosamente la presencia en España.**

Las empresas multinacionales pueden tomar diferentes formas o modos de internacionalización en mercados externos, estos modos son elegidos de acuerdo con los objetivos que persigue tomando en cuenta el potencial del mercado destino y el nivel de riesgo que están dispuestos a asumir.

En su modo de internacionalización la empresa puede realizar inversión extranjera directa posiblemente con subsidiarias de venta y producción que sean propiedad de la multinacional, o bien disminuyendo el riesgo mediante la coinversión con otras empresas a través de subsidiarias *joint venture*. De esta manera, el grado de internacionalización de la empresa es un proceso complejo donde se invierten recursos y se adquieren riesgos.

Empresa multinacional integrada horizontalmente⁷⁴

Este tipo de integración presenta características como negocios varios en algunos casos no se encuentran vinculados entre sí, las subsidiarias mundiales del mismo negocio, fabrican y venden las mismas líneas de productos. La estructura es válida usualmente en la ausencia de barreras de comercio internacional. Puede que las filiales realicen las mismas actividades que la empresa matriz, es posible que la inversión que se realice tenga como objetivo la aproximación de la producción a los mercados tratando de aprovechar las ventajas localización.

⁷⁴ Adaptado y ampliado de los apuntes de *Dirección Internacional* (2009) de la Dra. María Sarabia, Universidad de Cantabria.

Entre sus ventajas se destacan transferencia de productos y habilidades corporativas a las subsidiarias, teniendo una buena cobertura de intangibles, además obtienen cobertura de escala antes y después del proceso de fabricación. Permite un control más directo cuando se crean subsidiarias controladas por la empresa matriz y a su vez permite disminuir el riesgo de copia de sus innovaciones o productos.

Para el caso de la modalidad de internacionalización con integración horizontal hay ciertos elementos que inciden sobre la elección de esta integración que pueden ser los costos de transporte, estos costos tienen impacto en el precio final del producto y muchas empresas eligen entre la exportación para llegar a mercados externos o bien establecer subsidiarias de producción en los países destino, o por medio de acuerdos contractuales con empresas locales; otro elemento es el ciclo de vida del producto donde afirma que las empresas que tienen productos usualmente innovadores tienden a establecer instalaciones productivas en otros países cuando la demanda justifica las inversiones; el último elemento son las economías de localización y externalidades, se refieren a que la empresa puede obtener ventajas competitivas a partir de recursos y capacidades (tangibles e intangibles) en el país donde establece sus operaciones, es decir su internacionalización (Guisado Tato, 2003).

En las decisiones a considerar para una integración internacional horizontal se deben a los costos de transporte, las barreras de comercio y además la preferencia a controles sobre las operaciones extranjeras.

Empresa multinacional integrada verticalmente⁷⁵

Se caracteriza por tener actividades relacionadas entre sí, las subsidiarias solo realizan algunos eslabones de la cadena de valor de la propia empresa. Esta integración puede dividirse en integración hacia atrás en el cual las subsidiarias suministran “inputs” con ensamblado final en el país de la matriz, la integración hacia adelante las subsidiarias comercializan lo que la matriz fabrica. Esta integración implica la especialización de las actividades tanto de la empresa matriz como de las filiales, por lo que se requiere un comercio intra-firma de bienes intermedios. Este tipo de integración se produce por la liberación de los mercados, la disminución de los costos de transporte, el aprovechamiento de la diversidad de costos productivos en los países, las nuevas tecnologías y la comunicación entre las diferentes empresas que permiten la presencia de economías a escala. En este tipo de integración la IED se desenvuelve como un complemento a la actividad comercial.

Esta integración se caracteriza por producir en los países que brinden menores costos y vender a los que tengan mayores beneficios. Los determinantes para lograr esta integración vertical se basan en el control de las materias primas y de todos los factores productivos y por último el control de productos terminados. Algunas investigaciones señalan que la integración vertical hacia adelante permite posicionarse en el mercado de forma más rápida y efectiva de esta manera permite mantener una presencia en otro país por medio de subsidiarias de venta. Incluso es posible hacerles frente a las barreras de los competidores con amplias redes de distribución en el mercado.

⁷⁵ Adaptado de los apuntes de *Dirección Internacional* (2009) de la Dra. María Sarabia, Universidad de Cantabria, España.

Cemex

De acuerdo con su estructura corporativa (2009) Cemex España S.A. se encuentra reportando a New Sunward Holding B.V. (Países Bajos) y ésta a su vez a Centro Distribuidor de Cemento S.A. de C.V. de Cemex México S.A. de C.V.

Cemex España⁷⁶ tiene a su cargo empresas ubicadas en Estados Unidos, Colombia, Malasia, Egipto, Costa Rica, Puerto Rico, Venezuela, Panamá, República Dominicana, Singapur (que controla a su vez empresas ubicadas en Filipinas y Tailandia). CEMEX España es la sociedad controladora de la mayoría de las operaciones internacionales.

Cemex España⁷⁷ anteriormente tenía una denominación antigua de Compañía Valenciana de Cementos Portland S.A., con la actividad de fabricación de cementos y actualmente tiene actividades internacionales de exportación. Las ventas para el 2009 se calcularon a 490,889,000.00 euros, con un capital social de 1,053,546,000.00, su accionista principal con el 99.24% es New Sunward Holding BV (Países Bajos) perteneciente a Cemex México. Tiene alrededor de 3000 empleados para el 2010. Para Julio 2010 se ha realizado la fusión por absorción de Cementos Castilla de la Mancha S.A.U. y el administrador único de Orionidas S.A.U.⁷⁸

Las operaciones de Cemex España representaron un 5% de las ventas netas (en pesos), y aproximadamente 11% de los activos totales (2009). Las operaciones de concreto premezclado en España se llevan a cabo por Hormicemex, S.A., una subsidiaria de CEMEX España, y las operaciones de agregados en España se llevan a cabo por Aricemex, S.A., la cual es también una subsidiaria. Además que existe una coinversión con Cementos Andorra con

⁷⁶ Ver: www.cemex.es

⁷⁷ Información obtenida de einforma España, base de datos que brinda información económica, financiera y empresarial obtenida del Registro Mercantil de España, web: www.einforma.com

⁷⁸ Publicado en La Razón el 24/09/2010.

inversionistas españoles. Según estimaciones del grupo se considera que Cemex era uno de los cinco productores multinacionales más grandes de clinker y cemento en España, siendo el cemento premezclado un componente clave para Cemex España. Tiene 8 plantas de cemento, 3 molinos de cemento, 27 canteras, 102 plantas de concreto premezclado en territorio español.

Vitro

En el caso de Grupo Vitro comienza su actividad de internacionalización por medio de exportaciones en el año 1935, principalmente en mercados regionales de Centroamérica, pero concentrando la producción en México. Se caracteriza por la fusión y adquisición de otras plantas en el territorio nacional. En 1964 en asociación con una compañía cervecera y embotelladora de refrescos de Centroamérica, participa en la constitución de Comegua buscando satisfacer el mercado de envases de vidrio de esa región, estableciendo plantas de fabricación en Costa Rica y Guatemala. Este grupo desde sus inicios creció en actividades relacionadas con el mercado interno y alrededores, sin embargo en su internacionalización sufrió fracasos, sobre todo cuando en el mercado exterior se enfocaban en envases y vidrio, pero a nivel interno la gran diversificación en otras áreas no relacionadas (petroquímica y finanzas). Su internacionalización en la inversión de importantes plantas en Estados Unidos (Anchor Glass) permitió reforzar el área de envases y aumentó de las ventas en el exterior sin embargo esta empresa se declara en quiebra después. Luego incursiona en mercados sudamericanos.

En España tiene presencia mediante Vitro Cristalglass SL con denominación antigua de Vitro Vidrio Plano España S.L., y denominación comercial Cristal-Glass, S.A.⁷⁹ cuya actividad es la manipulación de vidrio.

⁷⁹ Ver: www.cristalglass.es

Presentó ventas aproximadas de €132,208,620.00 (2008), con un capital social registrado de €601,000 y una cantidad de empleados de 500 para el año 2010⁸⁰.

Para el año 2009 se realizó la fusión por adquisición de Vitro Cristal Glass de Asturias, Galicia, Valencia, Málaga, en Vitro Cristal Glass S.L. (Sociedad absorbente). El principal accionista es VVP Europa Holding BV (Países Bajos) subsidiaria de Vitro S.A.B. de C.V. actualmente tiene una participación del 60%.

Gruma

Gruma comienza sus operaciones en el año 1949, para facilitar la elaboración de tortillas de maíz y dar respuesta a la conservación de la masa de nixtamal, fue la primera planta de productora de maíz nixtamalizado en el mundo ubicada en Nuevo León, luego da origen a otras plantas de harina. Hasta el año 1973 comienza su multinacionalización en Costa Rica, 4 años más tarde tiene presencia en el mercado de Estados Unidos de Norteamérica y seguidamente comienza su expansión por la región latinoamericana. Para el año 1997-1998 abre sus primeras oficinas en Inglaterra, sin embargo para el año 2000 comienza operaciones en la planta de tortilla en esta nación.

Gruma International Foods SL se encuentra en Madrid, con actividades de compra-venta o de intermediación. Para el año 2008 registró ventas de €462,992.12 con un capital social de €33,650,000 cuyos accionistas es GRUMA S.A.B. México con el 100% de participación⁸¹.

⁸⁰ Información obtenida de einforma España, base de datos que brinda información económica, financiera y empresarial obtenida del Registro Mercantil de España, web: www.einforma.com

⁸¹ Información obtenida de einforma España, base de datos que brinda información económica, financiera y empresarial obtenida del Registro Mercantil de España, web: www.einforma.com

Grupo Televisa

El Grupo Televisa fundado en 1930, comienza operaciones en México por transmisión de radio y es en 1950 que comienza operaciones en un canal de televisión y este canal se convierte en el primer canal de televisión de América Latina, 1951 sale al aire el segundo canal “La voz de América Latina desde México”, se dan concesiones para crear otros canales, en 1973 se da la fusión de dos empresas donde surge Televisa (Televisión Vía Satélite) teniendo 4 canales en su posesión. Para el año 1988 se da origen a un noticiero que es el primer sistema de noticias en español vía satélite, que permite la cobertura en México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica.

Este grupo mantiene una participación accionaria con la empresa Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta S.A.⁸² cuya actividad son los servicios de radiodifusión, enlace y transmisión de señales de televisión. Las ventas para el año 2008 alcanzaron €150,593,366.83 mantiene registrado un capital social de €277,512,410 y 89 empleados (2010). Entre los accionistas principales están GAMP Audiovisual con 51%, Grupo Televisa (México) con 40% y Gala Desarrollos Comerciales el 9%⁸³.

Grupo Modelo

El Grupo Modelo constituido en 1920, pero inaugurada la Cervecería Modelo en 1925, se concentraba en sus inicios en el mercado nacional y alrededores, su presencia en otros países se ha dado por medio de las exportaciones. Para finales de los años setentas y después de mantener una presencia a nivel nacional se dirigió a la búsqueda de mercados, en el año 1997 dio continuidad a las políticas de expansión tomando como punto base la

⁸² Dirección web: www.lasexta.com

⁸³ Información obtenida de einforma España, base de datos que brinda información económica, financiera y empresarial obtenida del Registro Mercantil de España, web: www.einforma.com

reinversión de utilidades, con especial cuidado en las finanzas evitando el endeudamiento.

Su expansión internacional comienza en el mercado estadounidense aumentando su posicionamiento por la influencia de población hispana para luego expandirse por medio de sus exportaciones a otros países.

Se caracteriza por la búsqueda de mercados, después de desarrollar un análisis de factibilidad del mercado o nicho de mercado y de investigaciones sobre el entorno macroeconómico y la normatividad para la comercialización de sus productos. Este grupo realiza también un análisis de prospectos para la distribución mediante contacto directo. A partir de ello realizan la selección del candidato según la experiencia, reputación en el mercado, fortaleza financiera y una infraestructura adecuada en cuanto a ventas, promoción y comercialización⁸⁴.

La empresa GModelo Europa S.A.U.⁸⁵ recae sus actividades en el comercio al por mayor de bebidas alcohólicas, tiene su sede en Madrid y registró ventas para el 2008 de €34,841,327.00; con un capital social registrado de €5,000,000 y con 63 empleados para el año 2010. Anteriormente llevaba la denominación social de Espamex S.A. y fue cambiada en el 2005 por GModelo Europa S.A.U. el accionista único es Diblo S.A. de C.V. de México perteneciente al Grupo Modelo.

Grupo Condumex

El Grupo Condumex es subsidiaria industrial de Grupo Carso, bajo la cual se concentran: la manufactura y comercialización de productos y servicios para los mercados de la construcción e infraestructura, energía, industria automotriz y telecomunicaciones; así como la participación en el sector minero. Entre las

⁸⁴ Información obtenida del artículo del Director General de Ventas y Vicepresidente del Grupo Modelo Valentín Díez en la revista *Segmento Excelencia en Mercadotecnia* (2001), Un Grupo Modelo en venta de exportación no.12 año 3, ITAM. Ver: <http://segmento.itam.mx/>

⁸⁵ Ver página web: www.gmodelo.com

operaciones de Condumex está la ingeniería, diseño, manufactura, instalación, asesoría técnica, operación, monitoreo y mantenimiento en sectores como: energía, telecomunicaciones y electrónica de manera que permiten dar soluciones integrales en proyectos “llave en mano”.

En México tiene 52 oficinas de venta regionales y bodegas para clientes de Estados Unidos y América Latina, así como una empresa de logística para el traslado de productos a los centros de distribución. Además de oficinas comerciales en Alemania y España para la Unión Europea.

La empresa que representa al Grupo Condumex en España es Cablena del sector industrial en la fabricación de conductores eléctricos para diversos mercados como el de la automoción, produciendo todo tipo de cables tanto primarios como especiales; también brinda productos para el sector de electrodomésticos de línea blanca y cables de baja tensión en toda su gama para instalaciones de uso industrial y doméstico.

La planta establecida en Zaragoza Cablena, se dedica a la fabricación de hilos y cables eléctricos, el registro de ventas para el 2008 fue de €39,205,051.36 con un capital social de €16,098,902.56 y 97 empleados en el 2010 en esta planta. La distribución de accionistas se divide en 68.63% del Grupo Condumex S.A. (México) y 31.37% para Promotora de Partes Eléctricas Automotrices S.A. (México).

H3: Los modos de entrada de las empresas multinacionales mexicanas analizadas son en su mayoría integraciones horizontales, destacándose las fusiones y adquisiciones en su inversión.

De acuerdo con el análisis realizado a las empresas seleccionadas en la mayoría de integración en sus modos de entrada se basan en integraciones

horizontales, como un proceso de adquirir o fusionar actividades con empresas de la misma industria, incluso consideradas como competidores para obtener ventajas competitivas en la operación a gran escala y alcance. En el caso de las adquisiciones de da cuando una empresa utiliza sus recursos de capital (deuda, acciones o efectivo) para comprar a otra empresa. Las fusiones se refieren a los acuerdos entre iguales para unir sus operaciones y crear una nueva entidad (Hill y Jones, 2005). Para esta integración horizontal se obtienen beneficios como la reducción de costos, aumento de la oferta de valor del producto por medio de la diferenciación, así como el aumento de poder de negociación. En el caso de Cemex coordina sus activos intangibles o “*know how*” con los recursos obtenidos en territorio español para la producción de cemento y derivados para lograr una modalidad de integración horizontal. Incluso las multinacionales tratan de aprovechar tanto sus conocimientos, tecnología y capacidad de gestión en otros países que permitan generar beneficios, además es posible la adquisición de estos activos intangibles de las empresas que realizan inversiones o absorciones. El Grupo Vitro también ha sido clasificada en este tipo de integración, es considerada la empresa líder en la transformación, distribución y comercialización de vidrio aislante para la industria de la construcción en España inclusive tiene presencia de un centro de I+D. El Grupo Condumex por medio de la empresa Cablena que se dedica a la producción, y de sus oficinas de venta para la comercialización de sus productos en la Unión Europea en conjunto con la oficina ubicada en Alemania que establecen entonces una integración horizontal.

En la integración vertical se puede apreciar que el Grupo Modelo y Gruma en España han tenido este tipo de integración, debido a que expanden sus operaciones generalmente hacia adelante para la distribución de sus productos. Esta integración permite mantener el control en el mercado extranjero, no es necesaria una subsidiaria de venta propia de la empresa, puede utilizar una red de agentes distribuidores. Grupo Modelo con el posicionamiento de sus marcas a nivel internacional a través de la publicidad le permite beneficiarse de economías de escala, ya que es posible que las subsidiarias ubicadas en diferentes países se

beneficien de dichas campañas publicitarias y se beneficien también de la demanda internacional ya que fabrica y vende las mismas gamas de productos; sin embargo, los costos de distribución se vuelven elevados por concentrar su fabricación en México.

Conclusiones y futuras líneas de investigación

Conclusiones

Son muy pocos los estudios realizados en el ámbito de los negocios internacionales enfocados en experiencias de multinacionales mexicanas; si bien se ha reconocido el papel más participativo de las multinacionales provenientes de países emergentes, sería conveniente estudiar a mayor profundidad el caso de las multinacionales mexicanas y su desempeño en los negocios internacionales.

Si bien existen múltiples artículos y trabajos sobre las multinacionales mexicanas, no es posible determinar una base de datos oficial de las empresas mexicanas que operan en España. Por lo que el estudio de las mismas se ha realizado mediante una aproximación de datos e información disponible al respecto. Para evaluar el impacto y el papel que desempeñan las empresas bajo control extranjero en la economía de un país, es importante disponer de información al respecto y datos oficiales, además del seguimiento sobre las relaciones bilaterales entre el país de la multinacional y el país destino para conocer el impacto en el desenvolvimiento de la multinacional. Para el caso de España se ha creado el Observatorio de la Empresa Multinacional Española, que permite mayores estudios sobre las empresas españolas con una visión internacional con el objetivo de apoyar el intercambio de información y promover una imagen de país. En México existe información aislada, concentrada en su mayoría en la inversión de empresas hacia México.

Las estrategias de internacionalización por parte de las multinacionales mexicanas seleccionadas se han podido clasificar de acuerdo con sus características, sin embargo, no significa que sean factores encasillados, puede que una empresa pueda pertenecer a varias clasificaciones de estrategias o modos de entrada; por lo tanto, el análisis propuesto en esta investigación se basa como un primer estudio exploratorio de las estrategias de las multinacionales principalmente establecidas en España dada la tendencia en el aumento de inversión directa por parte de empresas provenientes de México en ese país y

además de las características de las estructuras organizativas que presentan estas empresas en España, dando mucha importancia en las operaciones en este país europeo como entrada al mercado de la Unión Europea.

Las empresas multinacionales provienen de distintas actividades, además de diferentes periodos de operación a nivel nacional y de multinacionalización, sin embargo, se caracterizan por ser empresas de tipo industrial con sólida presencia en diferentes países, centrados en su mayoría en el continente americano. Estas empresas figuran como grandes multinacionales mexicanas que concentran sus actividades principalmente en industrias básicas, que han sido consideradas como motor de crecimiento para un país, sin embargo presentan un alto grado de concentración de competidores e incluso considerados como sectores industriales de madurez.

En sus estrategias de multinacionalización se puede observar que dentro de las empresas analizadas es posible clasificarlas en los 4 tipos de estrategia (global, internacional, multidoméstica, trasnacional); siendo la estrategia global la más utilizada por las multinacionales analizadas. Además de acuerdo con la información obtenida por parte de las empresas en sus respectivos informes se puede determinar que su ubicación en España se debe principalmente a la búsqueda de mercados tanto nacional como regional (Unión Europea).

Para los modos de integración internacional que utilizan estas empresas multinacionales en el territorio español, buscan en su mayoría las fusiones o adquisiciones para realizar integraciones horizontales; sin embargo, en algunos casos su integración es vertical ya que se basan más en continuidad de la distribución y comercialización de los productos fabricados en otros países o sedes. Para definir el tipo de inversión la mayoría son por medio de fusiones y adquisiciones, aunque por supuesto existen casos de creación de filiales propias.

Futuras líneas de investigación

Es de importancia el estudio de las empresas que realizan actividades a nivel internacional debido a su gran impacto en la economía, comercio incluso a nivel social y cultural. Es preciso comprender el funcionamiento de su organización, tecnología y entorno para el desarrollo de estos negocios internacionales. Dado el enfoque de la Maestría de Administración de Negocios Internacionales es necesario fomentar la investigación aplicada de este tipo de empresas.

Bajo la hipótesis que las empresas multinacionales mexicanas utilizan a España como puente de ingreso hacia los mercados europeos, es necesario conocer el desenvolvimiento de estas multinacionales en el transcurso de su internacionalización en el mercado de la unión europea.

Otra investigación futura podría realizarse sobre los beneficios obtenidos de la inversión directa que realizan empresas de México en España en términos económicos y su impacto en el reconocimiento de México en su participación en los negocios internacionales. Así como estudios sobre la relación existente entre la inversión extranjera directa y el comercio bilateral entre México y España, a fin de conocer los efectos que puedan tener entre ambos países y determinar si existe alguna correlación entre la inversión directa y el comercio. El desenvolvimiento de la internacionalización de la empresa muchas veces es visto como un paso más avanzado de las actividades exportadoras y que podrían afectar negativamente o positivamente las relaciones bilaterales de comercio dependiendo de las circunstancias.

En el ámbito del conocimiento sería oportuno investigar sobre el impacto en el grupo empresarial después de su entrada al mercado Español con respecto a los cambios, y en qué dirección, sobre el nivel tecnológico utilizado, la

investigación y desarrollo de sus productos y en sus repercusiones sobre el resto de las filiales.

Para las empresas que se encuentran en TechBa-Madrid sería oportuno realizar investigaciones sobre el desenvolvimiento y grado de internacionalización de dichas empresas ubicadas en industrias estratégicas que explotan tecnologías relativamente nuevas enfocadas en una proyección global.

Anexos

En este apartado se encuentran los anexos de la investigación.

Anexo 1. Listado de la clasificación de empresas según su actividad

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de España.

Sector: Industria

Industrias extractivas, energía, agua y residuos
Alimentación, bebidas y tabaco
Textil, confección, cuero y calzado
Madera y corcho; papel y artes gráficas
Industria química y farmacéutica
Caucho y materias plásticas
Productos minerales no metálicos diversos
Metalurgia y fabricación de productos metálicos
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico
Maquinaria y equipo mecánico
Material de transporte
Industrias manufactureras diversas

Sector: Comercio

Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas
Intermediarios del comercio
Comercio al por mayor de materias primas agrarias y animales vivos, productos alimenticios, bebidas y tabaco y artículos de uso doméstico
Comercio al por mayor de equipos para las tecnologías de la información y otra maquinaria y equipos y comercio al por mayor no especializado
Comercio al por menor de alimentos, combustible para la automoción y equipos para las tecnologías de la información en establecimientos especializados
Otro comercio al por menor

Sector: Servicios

Transporte y actividades postales y de correos

Almacenamiento y actividades anexas al transporte

Hostelería

Edición, actividades cinematográficas, radio, televisión y telecomunicaciones

Programación informática y servicios de información

Actividades inmobiliarias

Actividades profesionales, científicas y técnicas

Actividades administrativas y servicios auxiliares

Sector: Conglomerado/Diversificado

Anexo 2. Inversión extranjera directa de México en España desglose por sectores

Características⁸⁶:

Datos de Inversión Extranjera en España
 "INVERSION NETA" de "OPERACIONES NO ETVE" en "Efectivo miles de euros"
 Sector de la Inversión= desglose de Todos los sectores
 País = MEXICO
 Periodo=Todos los años (1993 – septiembre 2010)
 Comunidad Autónoma=Todas las comunidades

Elemento	Todos los años (1993-sept.2010)	
	Efectivo miles de euros	Porcentaje
01 AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SERV. RELACIONADOS	27,407.29	3.50%
02 SILVICULTURA Y EXPLOTACIÓN FORESTAL	0.12	0.00%
03 PESCA Y ACUICULTURA	36.06	0.00%
05 EXTRACCIÓN DE ANTRACITA, HULLA Y LIGNITO		0.00%
06 EXTRACCIÓN DE CRUDO DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL		0.00%
07 EXTRACCIÓN DE MINERALES METÁLICOS		0.00%
08 OTRAS INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	-1,332.12	-0.17%
09 ACTIVIDADES DE APOYO A LAS INDUSTRIAS EXTRACTIVAS		0.00%
10 INDUSTRIA DE LA ALIMENTACIÓN	7,472.22	0.96%
11 FABRICACIÓN DE BEBIDAS	720.16	0.09%
12 INDUSTRIA DEL TABACO		0.00%
13 INDUSTRIA TEXTIL	-159.82	-0.02%
14 CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	181.69	0.02%
15 INDUSTRIA DEL CUERO Y DEL CALZADO	7.75	0.00%

⁸⁶ Datainvex. (2011, Febrero). *La inversión extranjera directa neta mexicana en España*. Madrid: Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datainvex en internet: <http://datainvex.comercio.es>

Continuación Anexo 2. Inversión extranjera directa de México en España desglose por sectores

Elemento	Todos los años (1993-sept.2010)	
	Efectivo miles de euros	Porcentaje
01 AGRICULTURA DE ANADERIA, CACAHUACOS, EXCEPTO ALMENDROS	27,400.49	0.50%
02 SIEMBRA Y CULTIVO DE CEREAL	0.12	0.00%
EXTRACCIÓN DE MADERA	378.64	0.05%
18 ARTES GRÁFICAS Y REPRODUCCIÓN DE SOPORTES	1,314.33	0.07%
05 EXTRACCIÓN DE ANTRACITA, GRABADOS		0.00%
19 COQUERIAS Y REFINO DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL		0.00%
20 INDUSTRIA QUIMICA	21,690.03	2.77%
07 EXTRACCIÓN DE MINERALES METÁLICOS	3.01	0.00%
08 OTRAS INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	-1,332.12	-0.17%
22 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	15,728.57	2.01%
09 ACTIVIDADES DE APOYO A PLÁSTICOS		0.00%
23 FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	4,313.99	0.55%
11 FABRICACIÓN DE BEBIDAS	720.16	0.09%
12 METALURGIA: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS HIERRO, ACERO	100.00	0.01%
13 INDUSTRIA TEXTIL	-159.82	-0.02%
14 CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO MAQUINAR	668.82	0.09%
15 INDUSTRIA DEL CUERO Y DEL CALZADO	181.69	0.02%
26 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS INFORMÁTICOS, ELECTRÓNICOS	7.75	0.00%
27 FABRICACIÓN DE MATERIAL Y EQUIPO ELÉCTRICO	7,526.14	0.96%
28 FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.O.P.	-2,690.03	-0.34%
29 FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR, REMOLQUES	-339.42	-0.04%
30 FABRICACIÓN DE OTRO MATERIAL DE TRANSPORTE	5.11	0.00%
31 FABRICACIÓN DE MUEBLES	1,731.48	0.22%
32 OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	162.34	0.02%
33 REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	518.31	0.07%
35 SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS, VAPOR Y AIRE	1,683.00	0.22%

Continuación Anexo 2. Inversión extranjera directa de México en España desglose por sectores

Elemento	Todos los años (1993-sept.2010)	
	Efectivo miles de euros	Porcentaje
01 AGRICULTURA, GANADERÍA Y DISTRIBUCIÓN DE AGUA	27,407.29	0.50%
02 RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE RESIDUOS	0.12	0.00%
03 RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS	36.06	0.00%
05 EXTRACCIÓN DE ANTRACITA, HULLA Y LIGNITO		0.00%
39 ACTIVIDAD DE DESCONTAMINACIÓN Y OTROS SERVICIOS		0.00%
06 EXTRACCIÓN DE CRUDO DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL		0.00%
41 CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS	75,231.86	9.62%
07 EXTRACCIÓN DE MINERALES METÁLICOS		0.00%
42 INGENIERÍA CIVIL	101.55	0.01%
08 OTRAS INDUSTRIAS	-1,332.53	-0.17%
43 ACTIVIDADES DE EXTRACCIÓN ESPECIALIZADA	873.05	0.11%
09 ACTIVIDADES DE APOYO A LAS INDUSTRIAS EXTRACTIVAS		0.00%
45 VENTA Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR Y XEIMENTACIÓN	209.16	0.03%
10 INDUSTRIA DE LA XEIMENTACIÓN	7,472.22	0.96%
11 FABRICACIÓN DE BEBIDAS	720.16	0.09%
46 COMER. MAYOR E INTERME. COMERCIO, EXCEP. VEH	46,471.97	5.94%
12 INDUSTRIA DEL TABACO		0.00%
13 INDUSTRIA TEXTIL	-159.82	-0.02%
14 CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	181.69	0.03%
47 COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO DE VEHÍCULOS DE MOTOR	4,956.12	0.63%
15 INDUSTRIA DEL CUERO Y DEL CALZADO	7.75	0.00%
49 TRANSPORTE TERRESTRE Y POR TUBERÍA	211.24	0.03%
50 TRANSPORTE MARÍTIMO Y POR VÍAS NAVEGABLES INTERIORES	-4,225.56	-0.54%
51 TRANSPORTE AÉREO	6.01	0.00%
52 ALMACENAMIENTO Y ACTIVIDADES ANEXAS AL TRANSPORTE	-80.69	-0.01%
53 ACTIVIDADES POSTALES Y DE CORREOS	524.30	0.07%
55 SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	8,019.25	1.03%

Continuación Anexo 2. Inversión extranjera directa de México en España desglose por sectores

Elemento	Todos los años (1993-sept.2010)	
	Efectivo miles de euros	Porcentaje
01 SERVICIOS DE CANADERÍA, BAZAR SERV. RELACIONADOS	26,767.89	0.50%
02 EDICIÓN CULTURA Y	9,810.72	0.20%
59 ACTIVIDADES DE RADIO, TELEVISIÓN Y VIDEO, DE CÁMARA, DE FOTOGRAFÍA, DE VÍDEO Y PROGRAMA DE TV GRAB.	675.72	0.09%
03 PESCA Y ACUICULTURA	36.06	0.00%
05 EXTRACCIÓN DE ANTRACITA, 60 ACTIVIDADES DE HULLA Y LIGNITO	242,993.54	0.00%
06 EXTRACCIÓN DE CRUDO DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL		31.06%
06 EXTRACCIÓN DE CRUDO DE RADIO Y TEL		0.00%
61 TELECOMUNICACIONES	17,377.03	2.22%
07 EXTRACCIÓN DE MINERALES METÁLICOS	9,140.61	0.00%
08 OTRAS INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	-1,332.12	1.17%
08 OTRAS INDUSTRIAS EXTRACTIVAS		-0.17%
63 SERVICIOS DE INFORMACIÓN	3.01	0.00%
09 ACTIVIDADES DE APOYO A LAS INDUSTRIAS	8,319.53	0.00%
09 ACTIVIDADES DE APOYO A LAS INDUSTRIAS		1.06%
10 INDUSTRIA DE LA Y FONDOS PENSION ALIMENTACIÓN	7,472.22	0.96%
65		
11 FABRICACIÓN DE BEBIDAS SEGUROS, REASEGURO, FONDO	720.16	0.00%
12 INDUSTRIA DEL TABACO		0.09%
12 INDUSTRIA DEL TABACO		0.00%
13 INDUSTRIA TEXTIL		0.00%
66 ACTIVIDADES AUXILIARES A LOS SERVICIOS FINANCIEROS	3,273.08	-0.02%
14 CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	181.69	0.42%
68 ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	227,323.77	0.02%
15 INDUSTRIA DEL CUERO Y DEL CALZADO	7.75	29.06%
69 ACTIVIDADES JURÍDICAS Y DE CONTABILIDAD	11,509.51	0.00%
70 ACTV. SEDES CENTRALES; ACTIV. CONSULTORÍA DE GESTIÓN	805.39	1.47%
71 SERVICIOS TÉCNICOS ARQUITECTURA E INGENIERIA	853.84	0.10%
72 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	73.82	0.11%
73 PUBLICIDAD Y ESTUDIOS DE MERCADO	489.03	0.01%
74 OTRAS ACTIV. PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	3,927.34	0.06%
75 ACTIVIDADES VETERINARIAS		0.50%

Continuación Anexo 2. Inversión extranjera directa de México en España desglose por sectores

Elemento	Todos los años (1993-sept.2010)	
	Efectivo miles de euros	Porcentaje
01 AGRICULTURA DE CANADIERA, CAZA Y SERV. RELACIONADOS	27,407.79	0.50%
02 SILVICULTURA Y EXPLOTACIÓN FORESTAL	1.78	0.00%
03 PESCA Y AGRI. CULTIVA, OPERACIÓN DE RESERVAS	0.12	0.00%
04 ACTIVIDADES DE SEGURIDAD	1,788.89	0.00%
05 EXTRACTACIÓN DE CRUDO DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL	10,508.34	1.34%
06 SERVICIOS A EDIFICIOS Y ACTIVIDADES DE JARDINERÍA METÁLICOS	26.74	0.00%
07 EXTRACCIÓN DE MINERALES METÁLICOS	5,977.92	-0.76%
08 OTRAS INDUSTRIAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA	-1,332.72	-0.17%
09 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA SEGURIDAD SOCIAL		0.00%
10 INDUSTRIA DE LA ALIMENTACIÓN	7,428.91	0.92%
11 ACTIVIDADES SANITARIAS	33.76	0.00%
12 FABRICACIÓN DE BEBIDAS	478.19	0.06%
13 INDUSTRIA DEL TABACO		0.00%
14 ESTABLECIMIENTOS RESIDENCIALES	-159.82	-0.02%
15 CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	181.69	0.02%
16 ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES SIN ALOJAMIENTO	-7.75	0.00%
17 INDUSTRIA DEL CUERO Y DEL CALZADO	223.48	0.03%
18 ACTIVIDADES DE CREACIÓN, ARTÍSTICAS Y ESPECTÁCULOS		0.00%
19 ACTIV. DE BIBLIOTECAS, ARCHIVOS, MUSEOS Y OTRAS		0.00%
20 ACTIVIDADES DE JUEGOS DE AZAR Y APUESTAS	-874.08	-0.11%
21 ACTIVIDADES DEPORTIVAS, RECREATIVAS Y DE ENTRETENIM.	768.11	0.10%
22 ACTIVIDADES ASOCIATIVAS		0.00%
23 REPARACIÓN ORDENADORES, EFECTOS PERSONALES	-112.42	-0.01%
24 OTROS SERVICIOS PERSONALES	130.66	0.02%
25 ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES		0.00%
26 ACTIV. HOGARES COMO PRODUC. BIENES Y SERV		0.00%
27 ACTIV. ORGANIZACIONES Y ORGANISMOS EXTRATERRITORIAL	-192.13	-0.02%
Total	782,309.42	100.00%

Anexo 3. Información sobre empresas españolas con inversión Mexicana – *Invest in Spain*

Información proporcionada de las oficinas de *Invest in Spain*⁸⁷ del área de Servicios al Inversor se detalla a continuación un listado de empresas que se encuentran en España cuyo capital mexicano es de al menos 25%, la siguiente lista de empresas es de forma descendiente de acuerdo con el volumen de negocio registrado por esta institución.

Nombre de la empresa	Trabajadores (Último año disponible)	Volumen de negocio (Último año disponible)
1. CEMEX ESPANA S.A.	10.685	2,922,942
2. NEMAK EXTERIOR SL	5.865	1,103,079
3. HORMICEMEX S.A.	734	515,524
4. GESTORA DE INVERSIONES AUDIOVISUALES LA SEXTA	178	270,120
5. PUBLISEIS INICIATIVAS PUBLICITARIAS S.A.	83	241,960
6. DAK AMERICAS EXTERIOR S.L.	185	207,560
7. ARICEMEX	145	75,270
8. SIGMA ALIMENTOS EXTERIOR SL	643	72,694
9. CABLENA S.A	150	42,267
10. CEMENTOS CASTILLA LA MANCHA SOCIEDAD ANONIMA.	37	29,303
11. ORIONIDAS SA.	20	25,518
12. STABILIT EUROPA S.L.	81	23,971
13. AUTOMAT INDUSTRIAL SL	44	15,664
14. HORMIGONES CASTILLA-LA MANCHA SA	n.a.	12,516
15. HORMIGONES DEL ESTE SA	16	9,456
16. ALPEK EXTERIOR S.L.	n.a.	8,344
17. DYNASOL GESTION S.A.	13	4,185
18. PEMEX INTERNACIONAL ESPAÑA SA	4	2,104
19. FONDO DE CULTURA ECONOMICA DE ESPANA S.L.	19	1,465
20. TELEPARABOLAS S.L.	10	1,179
21. HORMIGONES AUTOL S.A.	5	1,126
22. PMI HOLDINGS PETROLEOS ESPANA SL	n.a.	932
23. GRUMA INTERNATIONAL FOODS S.L. ES	2	644
24. POLVORINES IBIZA S.A.	2	593
25. CEMENTOS ANDORRA SA	n.a.	227
26. TV AZTECA GLOBAL S.L.	1	70
27. HORMIGONES ILLESCAS CASALONGA SL	n.a.	n.a.
28. CONSORCIO ANDINO S.L.	n.a.	n.a.
29. KUOSOL S.A.	n.a.	n.a.
30. REVMAN INTERNATIONAL EUROPE SL.	n.a.	n.a.
31. AMERICA MOVIL ESPANA S.L.	n.a.	n.a.
32. TELVISTA SERVICIOS ESPECIALIZADOS S.L.	n.a.	n.a.
33. LA SEXTA EDITORIAL MUSICAL S.L.	n.a.	n.a.
34. KUO EUROPA SL.	n.a.	n.a.
35. PTA ANDORRA TERUEL UTE	n.a.	n.a.
36. P M I HOLDINGS PETROLEOS ESPENA S L	n.a.	n.a.
37. HORMIGONES RIO MAR SA ES	n.a.	n.a.
38. BETICA DE MORTEROS SA ES	n.a.	n.a.
39. HOUSE & HOME SA (EN LIQUIDACION)	n.a.	n.a.
40. HORMI-OJEDA, SL	n.a.	n.a.
41. CEMENTOS DEL PACIFICO SA	n.a.	n.a.

⁸⁷ Entrevista llevada a cabo en las oficinas de *Invest in Spain* Madrid el 11 de Enero de 2010 con el Jefe de Servicios al Inversor. Sin información sobre el año a que corresponde el enunciado “último año disponible”.

Anexo 4. Listado de empresas mexicanas que han realizado inversión en España - Proméxico

Información proporcionada de las oficinas de *Proméxico*⁸⁸ del área de Asuntos Comerciales y de Inversión, Consejería Comercial de la Embajada de México en Madrid, España. Se detalla a continuación un listado de empresas que han solicitado el apoyo por parte de la Embajada de México para abrir sus operaciones en España.

Nombre de la Empresa
AEROMEXICO
BARROMEX de España
BIOSALUD & ECOLOGIA, S.A. (LABORATORIOS GRISSI)
CANTU FABRICA DE TORTILLAS MEXICANAS, S.L.
CEMEX (España)
CERVECERÍA CUAUHTÉMOC
CUBIGEL COMPRESSORS
CUERVO
DEPILITE
DIPOMEX, S.L.
EDITORIAL DIANA ESPAÑA

⁸⁸ Entrevista llevada a cabo en las oficinas de PROMÉXICO en Madrid el 12 de Enero de 2010 con el responsable de los Asuntos Comerciales y de Inversión, Embajada de México en España.

Continuación Anexo 4. Listado de empresas mexicanas que han realizado inversión en España - Proméxico

Nombre de la Empresa
ENRIQUE RIVERA CASTILLO
FREGOSI
GRAUFORZ
GRUPO ALFA
GRUPO LOGISTICS
GRUPO MODELO EUROPA SAU
GRUPOMAR EUROPA, S.L.
HISPANAGAR, S.A.
ICA
IMPORTACIONES CUESTA
IMPORTACIONES CUESTA SL
IMVATEX S.L.
INTELCARD, S.A.
ITALCO
MABE (VALOR BRANDS EUROPE, S.L.)
MARIANO MARTIN GUTIERREZ
MARLASCA E HIJOS, S.A. (PASCUAL MARLASCA RIQUELME)

Continuación Anexo 4. Listado de empresas mexicanas que han realizado inversión en España - Proméxico

Nombre de la Empresa
MEXICANA DE AVIACION (ESPAÑA)
MOKA EXPRESS S.A.
OMNILIFE
RISI
SIGLO XXI DE ESPAÑA EDITORES S.A.
TALLERES DE LOS BALLESTEROS
TELEVISA
TERRAK MUEBLES
TORKELDI
TRUPER HERRAMIENTAS
TXD INTERNACIONAL ESPAÑA
UNIQUEDRINKS
VALOR BRANDS EUROPE, S.L.
VILORE EUROPA, S.L. (La Costeña)
VIROLAB, S DE R.L. DE C.V.
VITRO, S.A.
WORLD SOFTWARE SERVICE

Bibliografía

- Alcalá, X. (1 de enero de 2011). Journalmex - Periodistas de México. Recuperado el 11 de enero de 2011, *A 10 años del TLCUEM diferencias normativas limitan exportaciones mexicanas*: <http://journalmex.wordpress.com/2011/01/01/a-10-anos-del-tlcuem-diferencias-normativas-limitan-exportaciones-mexicanas/>
- Alonso, J. y Donoso, V. (2000). Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española. *Información Comercial Española*, No. 788, p.35-58.
- América Economía. (2010). *Ranking Multilaterales: Las empresas más globales de América Latina*.
- Bartlett, C., y Ghoshal, S. (1991). La empresa sin fronteras, La solución transnacional. McGraw Hill.
- Cervantes Méndez, Ana Lilia (2005). *Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas*. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Claessens, S. y Schmukler, S. (2007). *International financial integration through equity markets : which firms from which countries go global?*. Policy Research Working Paper, Series 4146: The World Bank.
- Comunidad Europea. Consejo de la Unión Europea. (1997). *Acuerdo de asociación económica, concertación política y cooperación entre la Comunidad Europea y sus Estados miembros, y los Estados Unidos Mexicanos*. Bruselas.
- Cuervo-Cazurra, A. (2007). Liberalización Económica y Multilaterales [versión electrónica]. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol.1, Num.1, pp.66-86: Georgetown University – Universia.

- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., Sullivan, D. P. (2004). *Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones* (10ma ed.). México: Pearson Educación.
- Datainvox. (2011, Febrero). *La inversión extranjera directa neta mexicana en España*. Madrid: Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Recuperado el 4 de febrero de 2011 desde la base de datos Datainvox en internet: <http://datainvox.comercio.es/>
- Datamonitor (2011, Febrero). *Información de las principales empresas, análisis de las industrias y perfiles de países*. Base de datos Datamonitor en internet: <http://www.datamonitor.com/>
- Dicken, P. (2004). *Global shift : reshaping the global economic map in the 21st century*. London: Sage Publications.
- Díez V. (2001). Un Grupo Modelo en venta de exportación. *Revista Segmento Excelencia en Mercadotecnia*, No.12, año 3, ITAM. Ver: <http://segmento.itam.mx/>
- Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison Wesley.
- Einforma (2010, Octubre). *Información económica, financiera y empresarial obtenida del Registro Mercantil de España* . Recuperado el 27 de octubre de 2010 desde la base de datos Einforma en internet: <http://www.einforma.com/>
- Encuesta IIEc-VCC. (2009). *Primer ranking de multinacionales mexicanas*.
- España. Invest in Spain. (2010). Informe de inversión extranjera directa del año 2010 (Informe 2010). Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España.
- Forbes. (2009). *The Global 2000 Special Report - The World's Biggest Companies*.
- Giacomozzi, A. (2005). *Causas de la internacionalización de la empresa*. Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, México.

- Guisado T., M. (2003). *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Hernandez, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill 4ta.edición.
- Hill, C. W. y Jones, G. (2005). *Administración estratégica un enfoque integrado*. México D.F.: Mc Graw Hill 6ta edición.
- ICEX-Promexico. (Junio 2008). ICEX-Promexico, *México Guía de Negocios*. Biblioteca Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; 3ra. Edición.
- Investment Map (2010, Octubre). *Inversión extranjera directa, empresas transnacionales, cantidad de empleados, y otra información relacionada para países en vías de desarrollo*. Recuperado el 27 de octubre de 2010 desde la base de datos Investment Map en internet: <http://www.investmentmap.org/>
- Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, Departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU , 55-73.
- Latibex. Mercado Internacional para Valores Latinoamericanos. Web: <http://www.latibex.com/esp/home.htm>
- Madrilejos I. (2010). *Cemex en el despliegue económico Iberoamérica invierte*. Secretaría General Iberoamericana.
- Mallampally P. y Sauvart K. (1999). La inversión extranjera directa en los países en desarrollo. *Finanzas y Desarrollo*, pp.34-37.
- Manual de Balanza de Pagos. FMI. 5ta Edición. Párrafo 359 y 362. (1994 [consultado el 17 de octubre 2010). Ver: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/bopman/bopman.pdf>.
- Martínez, L. (2007). *El proceso de internacionalización de empresas mexicanas de telecomunicaciones hacia América Latina: el caso de las empresas de Carlos*

Slim Helu: Teléfonos de México y América Móvil. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.

México. Secretaría de Economía. (2010) X Aniversario del Tratado de Libre Comercio entre México y La Unión Europea: Un Balance. Ciudad de México: Secretaría de Economía.

México. Secretaría de Relaciones Exteriores. (2008). *Decreto Promulgatorio del Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones entre los Estados Unidos Mexicanos y el Reino de España.* Ciudad de México: Diario Oficial de la Federación.

Montiel Castellanos, Mariana (2007). *Nuevas estrategias para la gestión e internacionalización de las PyMES mexicanas en la nueva economía,* Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México.

OEA-SICE (2008). *Principales resultados del TLCUEM en el comercio y la inversión entre México y UE.* Estudios del Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la OEA.

OECD. "Glossary forms part of the 4th Edition" OECD Benchmark Definition of Foreign Direct (2008 [consultado el 17 de octubre 2010]): traducido al español y disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/1/2487495.pdf>

OEME (2008). *La expansión de la multinacional española, estrategias y cambios organizativos* (Informe No.1). Madrid: Observatorio de la Empresa Multinacional Española.

Oficina Económica y Comercial de España en México. (2010). *Informe Económico y Comercial.* D.F.: Secretaría de Estado de Comercio.

Olivares, A. (2005). *La globalización y la internacionalización de la empresa: ¿Es necesario un nuevo paradigma?.* Estudios Gerenciales, Universidad ICESI, Cali, Colombia.

- Organización Mundial del Comercio. Trade and Foreign Direct Investment. WTO News. (1996 [consultado el 18 de octubre 2010]): disponible en: <http://docsonline.wto.org>.
- Pico, G. y López, M. (2006). *Importancia de la actividad comercial de las empresas latinoamericanas en la transnacionalización e internacionalización*. Universidad Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Cabimas, Venezuela.
- Pla B. y León D. (2004). La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional. *Universia Business Review*, pp.84-101.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- PROMÉXICO. (2010). *Síntesis de la relación comercial México - España*. México D.F.: Unidad de Inteligencia de Negocios.
- Ramírez, C., y Flores, L. (2006). *Apuntes de la inversión extranjera directa: definiciones, tipología y casos de aplicación colombianos*. Gestión Editorial, Departamento de Economía Universidad ICESI .
- Ramón R., B. (2000). *La internacionalización de la industria hotelera española*. Universidad de Alicante, Alicante, España.
- Santiso, J. (2008). *The emergence of latin multinationals*. *Munich Personal RePEc Archive* (MPRA): Development Centre of the Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Sarabia, M. (2009). *Apuntes de Dirección Internacional*. Universidad de Cantabria, Santander, España.
- Secretaría de Economía. (2010). *Principales resultados del TLCUEM en el comercio y la inversión entre México y UE*. México DF: SICE-OEA.
- Tamames, R. y González, B. (2002). *Estructura Económica Internacional*. Madrid: Alianza Editorial.

UNCTAD (WIR92). *World Investment Report 1992: Transnational Corporations as Engine of Growth*. New York: Naciones Unidas.

UNCTAD (WIR01). *World Investment Report 2001: Promoting linkages*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

UNCTAD (WIR05). *World Investment Report 2005: TNCs and the Internationalization of Research & Development*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

UNCTAD (WIR06). *World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

UNCTAD (WIR07). *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and development*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

UNCTAD (WIR08). *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

UNCTAD (WIR09). *World Investment Report 2009: The Top 100 Non-Financial TNCs from Developing Countries*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

UNCTAD (WIR10). *World Investment Report 2010: Investing in a low-carbon economy*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

UNCTAD, Definición 423 de la División de Estadísticas. Ver: http://unstats.un.org/unsd/cdb/cdb_list_dicts.asp.

UNCTAD, *Inversiones extranjeras de cartera e inversiones extranjeras directas: características, semejanzas, complementariedades y diferencias, interacción, consecuencias políticas e influencias en el desarrollo*. (1999 [consultado el 17 de octubre 2010]).