

# Multilatinas

## Multilatinas

### I. INTRODUCCIÓN

A finales de la primera década del siglo veintiuno observamos como la prensa económica resaltan la aparición de las multilatinas, las multinacionales con origen en países latinoamericanos, como líderes de industrias, adquiriendo grandes empresas en países de desarrollados. A la vez, este fenómeno ha generado una emergente literatura académica. Sin embargo, a pesar del interés reciente en la prensa y literatura académica, las multilatinas no son un fenómeno reciente. Por ejemplo, la empresa de calzado argentina Alpargatas se convirtió en una multinacional en 1890. Lo que es si es reciente es el tamaño y liderazgo que algunas de estas empresas han alcanzado, como es el caso de la productora de aviones de pasajeros brasileña Embraer o la empresa de materiales de construcción mexicana Cemex.

Este artículo revisa la literatura para entender mejor qué sabemos y qué desconocemos de este fenómeno. La revisión revela que nuestro conocimiento de que son las multilatinas y su proceso de expansión internacional ha mejorado. También entendemos bien cómo el proceso de reformas pro-mercado de las tres últimas décadas ha facilitado la transformación y multinacionalización de las empresas latinoamericanas. Sin embargo, todavía hay lagunas en nuestro conocimiento del comportamiento de las multilatinas que investigación futura puede resolver, especialmente en las áreas de rentabilidad y el proceso de transformación en grandes empresas globales.

El resto del artículo está organizado del siguiente modo. Primero reviso quienes son las multilatinas para entender mejor la dimensión de este fenómeno. A continuación discuto cómo las reformas pro-mercado han favorecido la aparición de las multilatinas en las últimas décadas. Continúo con la revisión de la literatura académica para entender qué sabemos de este fenómeno, incluyendo la revisión de los artículos en este número especial. Concluyo con una breve discusión de áreas de investigación que necesitan ser estudiadas en mayor profundidad.

14



**Álvaro Cuervo-Cazurra**<sup>1</sup>  
Sonoco International  
Business Department  
Moore School of Business,  
University of South Carolina  
✉  
acuervo@moore.sc.edu



### **RESUMEN DEL ARTÍCULO**

En este artículo reviso la literatura de las multilatinas, las empresas multinacionales de Latinoamérica, para identificar qué sabemos y qué desconocemos de este fenómeno. Entendemos bien la importancia de las multilatinas, cuál es su proceso de expansión internacional, y cómo las reformas pro-mercado de las tres últimas décadas ha facilitado la transformación y multinacionalización de las empresas latinoamericanas. Sin embargo, tenemos lagunas en el conocimiento en las áreas de rentabilidad y el proceso de transformación de las multilatinas en grandes empresas multinacionales con presencia global.

### **EXECUTIVE SUMMARY**

In this article I review the literature on multilatinas, Latin American multinationals, to assess what we know and do not know about this phenomenon. We have a good understanding of the importance of multilatinas, their multinationalization process, and how the pro-market reforms of the last three decades favored the transformation and multinationalization of Latin American firms. However, we have lacunae in our knowledge of the areas of profitability and of transformation process into large multinational firms with a global presence.

## 2. ¿QUIÉNES SON LAS MULTILATINAS?

Las multilatinas son las empresas multinacionales de Latinoamérica. Aunque la definición parece ser clara, la identificación de las multilatinas no siempre lo es. Por una parte, no siempre está claro qué es una multinacional. La típica imagen de la multinacional es una empresa grande con fábricas en muchos países y que genera una parte significativa de sus ventas fuera de su país de origen. Sin embargo, la definición de multinacional difiere de esta imagen. La definición de empresa multinacional comúnmente aceptada es una empresa con operaciones de valor añadido en el exterior. Esta definición incluye tanto a la gran empresa global, como a la empresa pequeña que solo vende en su país de origen pero que tiene una oficina de compra en el exterior. Por otra parte, tampoco está claro qué es Latinoamérica. La visión tradicional de Latinoamérica es que incluye los países americanos donde se habla español y portugués. Sin embargo la definición de Latinoamérica incluye los países en el continente americano que fueron colonizados por España, Portugal o Francia. Además, algunos de estos países ni siquiera son naciones independientes, como Puerto Rico o Martinica. Por ello, la definición precisa de multilatina es una empresa con origen en economías del continente americano que fueron colonizadas por España, Portugal o Francia, y que tienen operaciones de valor añadido fuera de su país de origen.

Identificar las multilatinas no es fácil. Muchas de estas empresas son privadas y por lo tanto no están requeridas a proveer de muchos datos al público. Además, las estadísticas de la inversión directa en el extranjero de los países en desarrollo no siempre son fiables (Aykut y Ratha, 2004). A pesar de estas limitaciones, podemos utilizar varias fuentes y dimensiones para darnos una mejor idea de la evolución e importancia de este fenómeno. El análisis de las estadísticas sobre las multilatinas nos permite concluir que la percepción de que el fenómeno de las Multilatinas es algo muy reciente no es del todo correcta. Desde hace varias décadas ha habido inversión directa en el extranjero desde Latinoamérica. La diferencia ahora es que la inversión y número de multilatinas han adquirido niveles significativos.

La **figura 1** muestra la evolución de la inversión directa en el extranjero desde Latinoamérica y el caribe desde 1970 a 2008 en

**El Consenso de Washington estabilizó macroeconómicamente a los países latinoamericanos y también permitió a las empresas mejorar sus capacidades competitivas y convertirse en multilatinas**

base a datos de UNCTAD (2009a). UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) es el órgano que se encarga de recopilar información sobre la inversión directa en el extranjero en el mundo. El gráfico ilustra en el eje izquierdo la inversión directa en el extranjero en millones de dólares americanos y en el eje derecho la inversión directa en el extranjero como porcentaje del total mundial. Lo más notable de la evolución de la inversión directa en el extranjero en millones de dólares es el bajo nivel de inversión hasta principios de los años noventa. Esto se explica en parte por las restricciones a la competitividad de las empresas y las dificultades de movimiento de capitales al extranjero a las que se enfrentaban muchas de las empresas en Latinoamérica. El proceso de reformas pro-mercado de los años ochenta y noventa, conocido también con el término Consenso de Washington (Lora, 2001; Williamson, 1990), no sólo estabilizó macroeconómicamente a los países latinoamericanos, sino que también permitió a las empresas mejorar sus capacidades competitivas y convertirse en multilatinas. El resultado de las reformas pro-mercado es un aumento significativo de la inversión en el extranjero durante la década de los años noventa. Las crisis de Brasil en 1999, de los mercados de capitales mundiales en 2001, y de Argentina en 2001, frenaron temporalmente la tendencia al alza, pero esta retomó fuerza a partir del 2002 hasta la reciente recesión mundial del 2008. En términos de inversión directa en el extranjero como porcentaje del total mundial, es notable el bajo nivel durante la década de los setenta a los noventa cuando, con la excepción de 1982, la inversión directa en el extranjero desde la región no supuso más del 2% mundial; la anomalía del año 1982 probablemente refleja la salida de capitales como resultado de la crisis de la deuda en Latinoamérica. En la década de los noventa hay un cambio significativo en la tendencia, con la inversión directa en el extranjero llegando a niveles cercanos al 5% mundial y nunca cayendo por debajo del 2%. Esto refleja la transformación de las multilatinas en inversores de primera línea. Un análisis más detallado de la distribución de las multilatinas por país indica diferencias significativas entre los países. El **cuadro 1** presenta el nivel acumulado de inversión directa en el extranjero y el número de empresas por país según UNCTAD (2009a, 2009b). En base a estos datos podemos agrupar los países con mayores niveles acumulados de inversión directa en el extranjero en tres grupos.

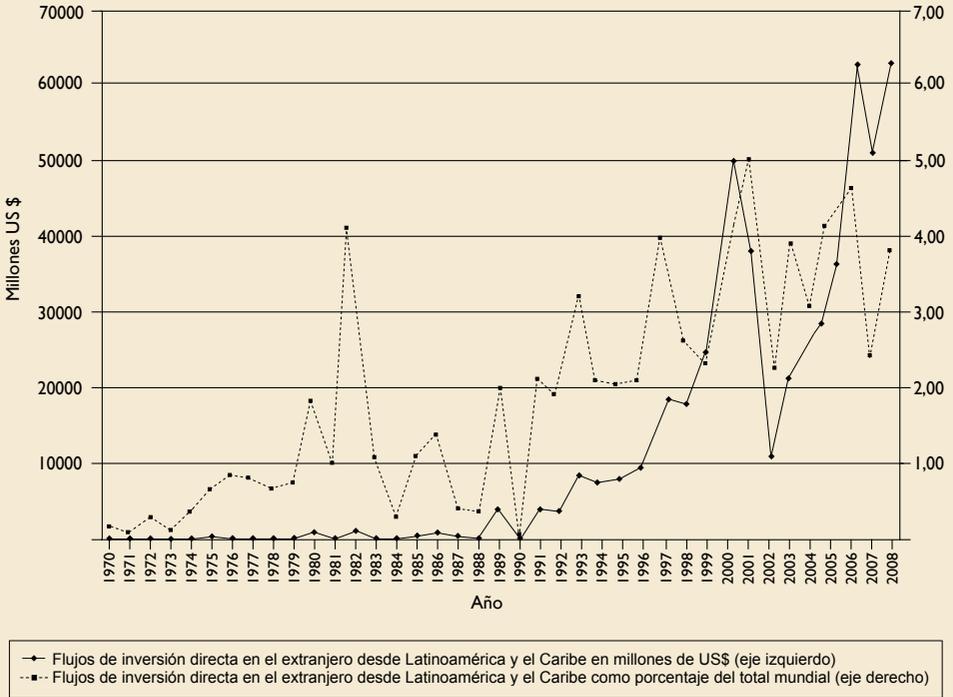
#### PALABRAS CLAVE

Multilatinas, reformas pro-mercado, empresas multinacionales, Latino América, internacionalización

#### KEY WORDS

Multilatinas, pro-market reforms, multinational companies, Latin America, internationalization

Figura 1. Flujos de inversión directa en el extranjero desde Latinoamérica y el Caribe, 1970-2008



Fuente: Elaboración propia utilizando datos de UNCTAD (2009a)

El primer grupo lo constituyen los mayores países en población, como son Brasil, México, Argentina, Colombia, y Venezuela. Las empresas en estos países pueden alcanzar un nivel mínimo de eficiencia al servir a poblaciones grandes, lo cual les permite competir en otros países y convertirse en multinacionales. Sin embargo, Perú parece ser una excepción a esta regla ya que tiene una población significativa pero una limitada inversión en el extranjero. El segundo grupo de países lo integran aquellos que tiene poblaciones pequeñas pero que han estado abiertos a los mercados internacionales desde hace mucho tiempo, como es el caso de Chile. La apertura a los mercados internacionales fuerza a las empresas a mejorar su competitividad, lo cual les permite convertirse en multinacionales. El tercer grupo son países pequeños en población pero que se consideran paraísos fiscales, como son Bermudas, las

**Cuadro I. Niveles acumulados de inversión directa en el extranjero y número de multinacionales de Latinoamérica y el Caribe en 2008**

PAÍS O REGIÓN	NIVEL ACUMULADO DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTRANJERO, MILLONES DE US\$	NÚMERO DE MULTINACIONALES
<b>Latinoamérica y el Caribe</b>	<b>561433</b>	<b>3533</b>
<b>Sudamérica</b>	<b>255507</b>	<b>545</b>
Argentina	28749	106
Bolivia	64	n.d.
Brasil	162218	226
Chile	31728	99
Colombia	13084	71
Ecuador	201	14
Guyana	2	4
Paraguay	234	1
Perú	2270	10
Suriname	0	1
Uruguay	338	n.d.
Venezuela	16619	13
<b>Norte y Centro América</b>	<b>73762</b>	<b>306</b>
Belice	49	21
Costa Rica	532	32
El Salvador	449	n.d.
Guatemala	332	26
Honduras	25	4
México	45389	n.d.
Nicaragua	140	2
Panamá	26846	221
<b>Caribe</b>	<b>232164</b>	<b>2682</b>
Anguilla	0	n.d.
Antigua y Barbuda	0	3
Antillas Holandesas	166	212
Aruba	360	8
Bahamas	0	184
Barbados	340	33
Cuba	0	n.d.
Dominica	0	3

**Cuadro I (cont.). Niveles acumulados de inversión directa en el extranjero y número de multinacionales de Latinoamérica y el Caribe en 2008**

PAÍS O REGIÓN	NIVEL ACUMULADO DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTRANJERO, MILLONES DE US \$	NÚMERO DE MULTINACIONALES
Grenada	0	2
Haití	2	2
Islas Caimán	51287	442
Islas Turcas y Caicos	0	n.d.
Islas Vírgenes Británicas	176862	1754
Jamaica	1452	12
Montserrat	0	n.d.
República Dominicana	0	7
San Cristóbal y Nieves	0	14
Santa Lucía	0	1
San Vicente y Las Granadinas	0	5
Trinidad y Tobago	1694	n.d.

Fuente: Elaboración propia utilizando datos de UNCTAD (2009a; 2009b)  
 Nota: n.d.: No disponible

Islas Vírgenes Británicas, las Islas Caimán, y Panamá. En estos casos la inversión directa en el extranjero refleja el uso de estos países por multinacionales de otros países que buscan ventajas ofrecidas a los inversores extranjeros y reducir la carga impositiva, más que la transformación de empresas domésticas en multilatinas. El análisis del número de empresas multinacionales en cada país refleja esta clasificación y conclusiones, aunque carecemos de datos para algunos países relevantes. La diferencia notable es el elevadísimo número de empresas multinacionales domiciliadas en paraísos fiscales, lo cual indica la necesidad de establecer cautela al analizar estos países como fuentes de multilatinas. Aunque tanto la inversión directa en el extranjero como el número de multilatinas reflejan niveles elevados no alcanzados antes, las multilatinas tienden a ser más pequeñas que multinacionales de otros países. Así, en la lista de las 100 mayores empresas no financieras de los países en desarrollo, listadas por activos en el extranjero en 2007 (UNCTAD, 2009b), sólo aparecen 9

Cuadro 2. Las mayores multilatinas, 2009

ORDEN 2009	EMPRESA	PAÍS	SECTOR	VENTAS 2008, MILLONES US\$	BENEF. 2008, MILLONES US\$	EMPLEAD. 2008, MILES	PAÍSES, NÚMERO	VENTAS EN EL EXT., %	INVERS. EN EL EXT., %	TRABAJAD. EN EL EXT., %
1	Tenaris	Argentina	Siderurgia	12132	2125	24	10	85,0	87,0	75,0
2	Cemex	México	Cemento	17582	165	50	33	82,9	65,0	65,0
3	JBS-Friboi	Brasil	Alimentos	12983	11	55	11	86,3	82,3	69,3
4	Vale	Brasil	Minería	30184	9106	62	27	38,3	49,4	25,1
5	Brightstar	EE.UU.	Telecom.	3600	n.d.	4	38	55,6	66,8	78,0
6	Gerdau	Brasil	Siderurgia	17932	1686	46	14	54,4	60,2	48,5
7	Grupo Alfa	México	Diversificado	8400	-670	51	16	54,3	71,0	52,0
8	LAN	Chile	Aerolíneas	4587	340	16	14	86,0	72,8	35,0
9	Odebrech	Brasil	Construcción	4950	n.d.	54	34	69,2	55,0	47,0
10	Petrobras	Brasil	Petróleo	111967	14115	74	27	30,0	31,0	9,1
11	América Móvil	México	Telecom.	24989	4346	43	17	60,9	29,5	52,0
12	Ajegroup	Perú	Bebidas	1090	n.d.	10	12	81,0	64,0	76,0
13	Grupo Bimbo	México	Alimentos	5951	312	97	16	35,7	56,3	49,0
14	Sudamericana de Vapores	Chile	Naviera	4935	-39	7	6	88,0	35,0	68,0
15	PDVSA	Venezuela	Petróleo	115446	n.d.	76	9	97,1	5,8	6,9
16	Interoceánica	Chile	Naviera	984	18	2	4	82,0	57,3	55,0
17	Cencosud	Chile	Comercio	9459	255	95	5	56,3	54,4	46,0
18	Embraer	Brasil	Aeroespacial	5725	184	n.d.	5	85,0	44,4	11,7
19	Camargo Correa Cimentos	Brasil	Cemento	1664	n.d.	n.d.	4	49,9	66,4	59,2
20	Telmex	México	Telecom.	8972	1459	78	9	3,2	51,0	39,0
21	Grupo Camargo Correa	Brasil	Construcción	7175	n.d.	n.d.	14	23,8	43,3	18,0
22	Mexichem	México	Petroquímica	2275	10	11	15	53,0	28,0	65,0
23	WEG	Brasil	Maquinaria	2322	240	2	47	44,3	19,3	18,0
24	Pollo Campero	Guatemala	Alimentos	350	n.d.	5	11	80,0	12,8	80,0
25	Votorantim Cimentos	Brasil	Cemento	3257	n.d.	n.d.	3	37,0	48,7	33,3
26	CMPC	Chile	Forestal	2979	206	13	6	71,0	26,9	29,5
27	Grupo Modelo	México	Bebidas	5448	652	35	6	41,2	13,5	2,0
28	Madeco	Chile	Forestal	1069	155	2	5	62,6	16,4	47,0
29	Femsa	México	Bebidas	12147	485	105	9	36,2	18,8	32,8
30	Arcor	Argentina	Alimentos	2230	n.d.	21	16	15,2	25,0	26,5

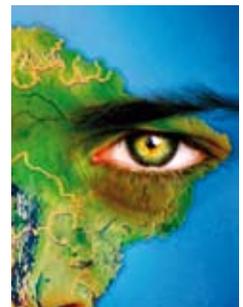
Cuadro 2 (cont.). Las mayores multilatinas, 2009

ORDEN 2009	EMPRESA	PAÍS	SECTOR	VENTAS 2008, MILLONES US\$	BENEF. 2008, MILLONES US\$	EMPLEAD. 2008, MILES	PAÍSES, NÚMERO	VENTAS EN EL EXT., %	INVERS. EN EL EXT., %	TRABAJAD. EN EL EXT., %
31	Falabella	Chile	Comercio	6132	321	58	4	37,8	39,2	32,8
32	Sonda	Chile	Tecnología	659	39	11	6	56,5	32,9	21,4
33	Duas Rodas	Brasil	Alimentos	500	n.d.	n.d.	24	5,0	38,0	7,9
34	PI. Mabe	México	Pañales	252	n.d.	4	5	43,0	45,6	22,9
35	Gruma	México	Alimentos	3238	-889	18	12	71,5	14,5	10,5
36	Viña Concha y Toro	Chile	Bebidas	551	56	551	22	72,1	7,5	15,0
37	Celco	Chile	Papel	3689	n.d.	35	3	89,0	17,0	19,0
38	Sabó	Brasil	Autopartes	347	n.d.	n.d.	8	43,2	19,8	27,3
39	Grupo Taca	El Salvador	Aerolíneas	1000	n.d.	6	5	82,0	15,0	75,0
40	Fasa	Chile	Comercio	1643	1	12	3	63,0	24,1	60,5
41	Metafrio	Brasil	Electrodomésticos	390	-38	n.d.	5	23,3	19,1	43,6
42	Lupatech	Brasil	Ingeniería	351	-37	3	3	15,2	35,9	24,7
43	Grupo Elektra	México	Comercio	3054	674	37	8	13,3	26,4	18,5
44	Grupo Vitro	México	Vidrio	2109	n.d.	24	9	55,8	15,0	19,0
45	TAM	Brasil	Aerolíneas	5201	-582	24	11	29,7	5,8	14,0
46	Aracruz Celulosa	Brasil	Celulosa	1923	-1803	n.d.	5	43,3	25,6	1,0
47	Grupo Televisa	México	Medios	3468	564	18	8	14,2	22,0	9,5
48	Ripley	Chile	Comercio	1630	44	20	2	27,9	30,5	25,7
49	Laboratorios Bagó	Argentina	Farmacéutica	540	n.d.	4	17	19,3	0,0	65,0
50	Sadia	Brasil	Alimentos	5341	-1063	n.d.	7	42,0	3,7	0,7
51	Marcopolo	Brasil	Autopartes	1241	58	n.d.	8	23,7	14,0	24,1
52	Andrade Gutierrez	Brasil	Construcción	4868	n.d.	n.d.	15	15,4	9,2	4,9
53	Cia. Siderúrgica Nacional	Brasil	Siderurgia	7118	n.d.	16	3	22,1	12,8	5,0
54	Grup. Nac. Chocolates	Colombia	Alimentos	1781	n.d.	21	4	31,9	27,6	7,6
55	Banco Itaú	Brasil	Banca	15276	n.d.	108	4	9,8	2,5	9,0
56	Artecola	Brasil	Química	500	n.d.	n.d.	6	19,8	28,1	15,6
57	Tigre	Brasil	Material construcción	849	n.d.	n.d.	5	16,2	27,3	18,2
58	Totvs	Brasil	Tecnología	399	21	n.d.	19	3,3	2,6	9,9
59	Grupo Gloria	Perú	Alimentos	820	n.d.	1	6	14,6	15,0	19,0
60	Natura	Brasil	Cosméticos	1548	222	3	9	4,4	4,4	18,9

Fuente: AmericaEconomía (2009)  
 Nota: n.d.: No disponible

multilatinas: la empresa de materiales de construcción mexicana Cemex (posición 2), la minera brasileña Vale (12), la petrolera brasileña Petrobras (14), la empresa de telecomunicaciones mexicana America Móvil (17), la petrolera venezolana PDVSA (19), la empresa de siderurgia brasileña Gerdau (28), el conglomerado mexicano Femsa (52), la empresa de telecomunicaciones mexicana Teléfonos de México (56) y la empresa de alimentos mexicana Gruma (94).

Aunque hay pocas multilatinas entre las mayores empresas multinacionales del mundo, las grandes multilatinas tienen una presencia global comparable. El **cuadro 2** lista las 60 mayores multilatinas en base al índice de globalización creado por AmericaEconomía (2009); este índice evalúa las ventas, inversión y trabajadores en el extranjero, número de regiones donde la empresa está presente, y el potencial de crecimiento internacional de la empresa. Es muy notable el elevado nivel de internacionalización de las grandes multilatinas. Aunque existe mucha variación, las grandes multilatinas tienen, en promedio, un 46% de las ventas, un 32% de la inversión, y un 33% de los trabajadores fuera de su país de origen y operan en 11 países extranjeros. La lista está dominada por multilatinas de Brasil y México, las dos economías más grandes de la región, con 25 y 13 empresas respectivamente. Sin embargo, Chile sigue en tercer lugar con 12 empresas, y Argentina aparece con 3 y Perú con 2. Otros países sólo tienen una empresa en la lista.



### 3. ¿POR QUÉ LAS MULTILATINAS (AHORA)?

Las multilatinas no son un fenómeno reciente; lo que sí es reciente es la importancia que han adquirido. Han existido multilatinas desde finales del siglo diecinueve. Por ejemplo, la empresa de calzados argentina Alpargatas estableció su primera subsidiaria en el extranjero en 1890 y la empresa agrícola argentina Bunge y Born puso su primera operación de producción en el extranjero en 1905. Desafortunadamente, estas pioneras y otras pocas más son las excepciones. La mayoría de las multilatinas no establecieron operaciones en el extranjero hasta hace relativamente poco. Esto no quiere decir que no hayan sido empresas internacionales. Muchas de ellas han exportado desde hace mucho tiempo, beneficiándose del acceso a recursos naturales, mano de obra barata, y proximidad al mercado de Estados Unidos. También han importado, obteniendo del extranjero maquinaria y tecnología que no estaba disponible en sus países

de origen. Sin embargo, muchas no se convirtieron en multinacionales hasta principios de los años noventa, como reflejan los datos de inversión directa en el extranjero, cuando las reformas pro-mercado que siguieron a la crisis de la deuda de 1982 y a la década perdida de los años ochenta impulsaron a las empresas a mejorar sus capacidades competitivas y convertirse en multinacionales (Cuervo-Cazurra, 2007a).

Para entender cómo las reformas pro-mercado permitieron que las empresas latinoamericanas se convirtiesen en multilatinas, necesitamos entender primero cómo el periodo de sustitución de importaciones previo a las reformas limitó su multinacionalización. Durante el proceso de sustitución de importaciones prevalente desde los años cuarenta hasta los ochenta las empresas latinoamericanas se encontraron con pocas presiones para mejorar sus capacidades competitivas y convertirse en multilatinas. Los elevados niveles de regulación e intervención gubernamental en la economía que acompañaron la sustitución de importaciones protegieron a las empresas de la competencia extranjera y doméstica (Bruton, 1998). Por ello, las empresas se centraron en producir en el país de origen y en exportar (Vernon-Wortzel y Wortzel, 1988), basando sus exportaciones en las ventajas comparativa en acceso a abundantes recursos naturales, bajos costes de mano de obra, y en algunos casos el apoyo del gobierno (Aggarwal y Agmon, 1990). Esta protección frente a competencia redujo el incentivo de aumentar la eficiencia y competitividad a niveles internacionales (Liu, 1993). El resultado es que las empresas latinoamericanas no podían convertirse en multinacionales.

Las reformas pro-mercado de finales de los años ochenta y principio de los noventa permitieron e indujeron a las empresas latinoamericanas a convertirse en multilatinas (Cuervo-Cazurra, 2007a). El modelo de sustitución de importaciones llegó a su límite con la crisis de la deuda y la década perdida de los años ochenta, década de crecimiento negativo, que indujo a los gobiernos a introducir reformas pro-mercado (Bruton, 1998; Bullmer-Thomas, 2001). Las reformas pro-mercado resultaron en una reducción de la regulación, liberalización de la entrada de empresas, privatización de empresas estatales, y liberalización de precios (Kuczynski y Williamson, 2003). Esto trajo un aumento significativo en el nivel de competencia, lo cual forzó a las empresas latinoamericanas a reestructurarse, redefiniendo las líneas de negocio, reduciendo los niveles de deuda, y mejorando

las capacidades competitivas mediante la compra de tecnología y alianzas con empresas extranjeras (Cuervo-Cazurra, 2002; Domínguez y Brenes, 1997; Kotabe *et al.*, 2000; Toulan, 2002). La mejora en los niveles de competitividad como resultado de la reestructuración no sólo les permitió a las empresas enfrentarse a la entrada de multinacionales extranjeras, sino en algunos casos alcanzar niveles de competitividad internacional y convertirse en multilatinas. Para convertirse en multinacionales las empresas necesitaban de mayores niveles de competitividad que para ser exportadoras (Cuervo-Cazurra, Maloney y Manrakhan, 2007).

#### 4. ¿QUÉ SABEMOS DE LAS MULTILATINAS?

Aunque las multilatinas no son un fenómeno reciente, su estudio lo es. En general, la literatura de negocios internacionales ha prestado poca atención a Latinoamérica y sus empresas multinacionales. Por ejemplo, la revisión de artículos en las dos revistas líderes en el campo de los negocios internacionales, *Journal of International Business Studies* y *Management International Review*, muestran un número muy limitado de artículos, menos del 6%, que mencionan Latinoamérica (Elahee y Vaidya, 2001).

La literatura académica que estudia la internacionalización de las empresas latinoamericanas ha prestado poca atención a la transformación de estas empresas en multilatinas. Suele analizar otros aspectos de la internacionalización de las empresas latinoamericanas como, por ejemplo, las estrategias de importación o exportación de empresas brasileñas (Christensen *et al.*, 1987), de exportadores no tradicionales de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, y Panamá (Domínguez y Sequeira, 1993), de empresas de Brasil, Chile y México (Aulakh, Kotabe y Teegen, 2000), o de las empresas mexicanas que no son maquiladoras (Thomas y Grosse, 2005); la relación entre el nivel de internacionalización y resultados de las empresas mexicanas (Thomas, 2006); los cambios que acompañan el proceso de internacionalización (Martínez, Esperanca y de la Torre, 2005); estrategias en el extranjero, en particular de empresas mexicanas en los Estados Unidos (Vásquez-Parraga y Félix, 2004); o estrategias frente a la liberalización y globalización (Anand *et al.*, 2006; Brenes, 2000; Domínguez y Brenes, 1997; Ickis, 2000).

*Muchas de estas empresas son mucho más sofisticadas de lo que se les suponen, siendo capaces de desarrollar innovaciones en tecnología, organización, y responsabilidad corporativa social que están a la par o por encima de lo que las empresas de países avanzados desarrollan*



Sin embargo, recientemente han aparecido estudios que analizan las multilatinas y su proceso de multinacionalización. Algunos estudios analizan la transformación de las empresas latinoamericanas en multilatinas, analizando el impacto de las reformas pro-mercado en la multinacionalización (Cuervo-Cazurra, 2007a), la selección de actividades de valor añadido al comienzo de su multinacionalización (Cuervo-Cazurra, 2007b), o la selección de los países donde invertir al comienzo de la multinacionalización (Cuervo-Cazurra, 2008). Otros estudios se enfocan en describir aspectos importantes de la aparición de las multilatinas, como es el crecimiento internacional de las multilatinas que tienen inversiones directas fuera de Latinoamérica (Casanova, 2009), la dominancia de las empresas mexicanas y brasileñas entre las multilatinas (Santiso, 2007), la competencia entre las multilatinas y las multinacionales de países desarrollados (Martínez, de Souza y Liu, 2006), el análisis detallado de las estrategias de las multilatinas en general y en particular de aquellas que operan en industrias básicas, comida y bebida, y servicios (ECLAC, 2006), y el proceso de transformación y expansión internacional de algunas multilatinas importantes como Cemex (Lessard y Lucea, 2009), Embraer (Goldstein, 2002), multinacionales brasileñas (Fleury y Fleury, 2009; estudios en el libro editado por Ramsey y Almeida, 2009), y otras (Traverso y Quiroga, 2003; ediciones especiales de *Journal of Business Research* editadas por Brenes y Domínguez, 1997, y por Brenes *et al.*, 2000, y capítulos en Grosse y Mesquita, 2007).

Los artículos que aparecen en este número especial contribuyen a esta limitada literatura al proveer una mejor comprensión de distintos aspectos de la multinacionalización de las multilatinas. Estos artículos, resumidos en el **Cuadro 3**, se pueden agrupar en tres grupos en base a la amplitud del tema analizado. Dos de los trabajos presentan una visión general del proceso de transformación de las multilatinas con las reformas pro-mercado, en particular en Brasil (Fleury, Fleury y Reis) y en Argentina (Kosakoff y Ramos). Otros dos trabajos analizan en profundidad el proceso de multinacionalización y el desarrollo de capacidades competitivas, en particular en Cemex (Lucea y Lessard) y en Petrobras (Goldstein). Finalmente, otros dos trabajos discuten aspectos más puntuales de la transformación de las multilatinas, como son los cambios estratégicos (del Sol) y el desarrollo de una estrategia de responsabilidad social corporativa (Casanovas y Dumas).

**Cuadro 3. Resumen de los artículos del número especial sobre multilatinas**

AUTOR(ES)	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	MENSAJE
Fleury, Fleury y Reis	¿Qué caracteriza el proceso de multinacionalización de las empresas de países en desarrollo?	Estudios de casos de 30 empresas multinacionales brasileñas; 12 en profundidad	El marco histórico genera un modo de gestión particular en los países en desarrollo. Este modo necesita modificarse para que las empresas se conviertan en multinacionales exitosas.
Kosacoff y Ramos	¿Cómo es el proceso de multinacionalización de empresas de países en desarrollo?	Estudio de casos de empresas multinacionales argentinas; 11 en profundidad	La apertura y desregulación del entorno facilita la multinacionalización de las empresas domésticas, que resuelven sus limitaciones competitivas a la vez que se expanden al exterior
Lucea y Lessard	¿Cómo una empresa de un país en desarrollo desarrolla ventajas competitivas sostenibles que le permite convertirse en una multinacional líder?	Estudio de caso de la empresa de materiales de construcción mexicana Cemex	Las empresas de países en desarrollo pueden generar capacidades organizativas avanzadas aprendiendo de su proceso de crecimiento y expansión doméstica e internacional. Las capacidades organizativas tienen que ser relevantes, apropiables y transferibles para permitir a la empresa convertirse en una multinacional líder
Goldstein	¿Cómo una empresa estatal de un país en desarrollo se puede convertir en una multinacional líder?	Estudio de caso de la empresa semi-estatal petrolera brasileña Petrobras	Las empresas estatales y semi-estatales de países en desarrollo pueden desarrollar tecnologías punta y convertirse en grandes multinacionales si obtienen libertad de operación y tienen poca interferencia política
del Sol	¿Cuáles son las respuestas estratégicas de empresas de países en desarrollo a las reformas pro-mercado?	Encuesta a 102 gerentes generales de empresas Chilenas con operaciones en el exterior	Las empresas invierten en el exterior y se convierten en multinacionales como respuesta a las reformas pro-mercado. Las empresas que más cambios hacen en su estrategia como respuesta a las reformas son las que tienden a invertir más en el exterior
Casanova y Dumas	¿Cuáles son las prácticas de responsabilidad social corporativa adoptadas por las multinacionales de países en desarrollo?	Estudios de casos de empresas latinoamericanas con inversiones fuera de Latinoamérica	Las multilatinas han adoptado prácticas de responsabilidad social corporativa desde su creación, de modo voluntario, y como parte de la misión de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Afonso Fleury, Maria Tereza Fleury y Germano Reis estudian varios casos de empresas brasileñas para identificar el proceso que les permitió a estas empresas convertirse en multilatinas.

Los casos revelan cómo el marco histórico de un país cerrado genera un modo de gestión particular que no lleva a la internacionalización. Con las reformas pro-mercado, este modo de gestión tiene que modificarse para que la empresa pueda obtener éxito en el exterior, aprendiendo y desarrollando capacidades competitivas a la vez que aumenta su presencia internacional.

Bernardo Kosacoff y Adrián Ramos revisan el proceso de transformación y multinacionalización de las empresas argentinas. El análisis a muy largo plazo de las grandes empresas ilustra cómo un entorno económico abierto facilita que las empresas se vuelvan competitivas y multinacionales. A diferencia de otros países, el entorno abierto de Argentina a principios del siglo veinte resultó en la aparición de las primeras multilatinas. Sin embargo, éste proceso inicial de multinacionalización se redujo con la imposición de la política de sustitución de importaciones a mediados del siglo veinte. Afortunadamente, la reapertura y reformas pro-mercado de finales del siglo veinte permitieron a las empresas argentinas renovar su competitividad internacional y convertirse en grandes multilatinas.

Rafel Lucea y Donald Lessard analizan el proceso de desarrollo de capacidades organizativas en la empresa mexicana de materiales de construcción Cemex. El estudio explica cómo las empresas de países en desarrollo pueden desarrollar capacidades organizativas en la frontera de las mejores prácticas mundiales siguiendo un proceso sistemático de identificación y difusión de las mejores prácticas competitiva mientras la empresa se expande en el extranjero. Estas prácticas, desarrolladas tanto en las operaciones domésticas como en las internacionales, tienen que cumplir las condiciones de relevancia, apropiabilidad y transferabilidad para permitir a la empresa convertirse en una multinacional líder.

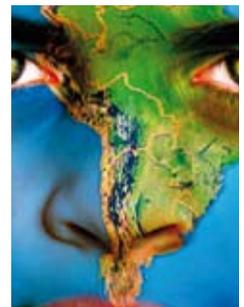
Andrea Goldstein estudia el proceso de transformación e internacionalización de la empresa semi-estatal petrolera brasileña Petrobras. Este análisis demuestra cómo una empresa estatal se puede convertir en una multinacional altamente competitiva con tecnología punta y múltiples operaciones en el exterior cuando a la empresa se le permite manejarse de modo profesional y con limitada interferencia política. Este ejemplo es valioso especialmente ahora cuando algunos gobiernos latinoamericanos están dando marcha atrás a los

procesos de reformas pro-mercado; no es la propiedad estatal sino la interferencia política lo que resulta en empresas estatales y semi-estatales poco competitivas.

Patricio del Sol estudia las respuestas estratégicas de empresas Chilenas a las reformas pro-mercado. Las reformas pro-mercado incitaron a las empresas Chilenas a comenzar una profunda transformación de las estrategias utilizadas para competir en un nuevo entorno. Estas transformaciones estratégicas y el conocimiento adquirido en el proceso les permitieron no sólo adaptarse a la nueva realidad competitiva en Chile, sino también obtener una ventaja competitiva en otros países latinoamericanos que comenzaron sus reformas pro-mercado más tarde. Las empresas que implementaron un mayor número de cambios estratégicos son las que tendieron a convertirse en multilatinas.

Lourdes Casanova y Anne Dumas analizan las prácticas de responsabilidad social empresarial implementadas por las multilatinas. El estudio refleja que muchas multilatinas han implementado estas prácticas desde el comienzo de su vida como organización y forman parte de la cultura corporativa. Esto es sorprendente porque en muchos casos se asume que la responsabilidad social corporativa sólo lo implementan empresas de países desarrollados, y sólo cuando están forzadas por la regulación.

Aunque cada uno de los trabajos es una contribución única a la literatura, en conjunto generan una serie de lecciones comunes. Primero, los trabajos resaltan la primacía del proceso histórico para entender el éxito de las multilatinas. A diferencia de otros estudios sobre multinacionales, todos los trabajos de este número especial resaltan la necesidad de entender el punto de partida de estas empresas y seguirlas a través del tiempo para poder derivar lecciones. Segundo, los artículos ilustran la importancia de las condiciones del país de origen como determinantes del proceso de internacionalización. Los estudios resaltan como las condiciones económicas, políticas, geográficas y socio-culturales de los países donde estas empresas surgen establecen limitaciones a su competitividad internacional y multinacionalización. Afortunadamente estas limitaciones se redujeron gracias a las reformas pro-mercado de los años ochenta, las cuales permitieron e indujeron a las grandes empresas latinoamericanas a convertirse en multilatinas. Tercero, los trabajos enfatizan la importancia de profundizar el desarrollo de las bases de las ventajas competitivas de las empresas para reducir la precariedad de estas



***La actitud empresarial frente a la competencia determina en gran medida la multinacionalización y éxito de las empresas latinoamericanas***

empresas en el contexto global. Aunque las multilatinas han mejorado sus capacidades competitivas significativamente, necesitan continuar mejorando estas capacidades para poder continuar haciendo frente no sólo a las multinacionales de países desarrollados, sino también a las multinacionales de otros países en desarrollo que disfrutan de ventajas comparativas similares. Cuarto, los trabajos implícitamente resaltan la importancia de la capacidad directiva y visión de los empresarios en la transformación y multinacionalización de las multilatinas. En reacción a la apertura del país a la competencia extranjera, los gerentes de las multilatinas reformaron las empresas y las sacaron al exterior, en contraste con otros gerentes que decidieron que no podían competir con las multinacionales de países avanzados y decidieron vender las empresas. La actitud empresarial frente a la competencia determina en gran medida la multinacionalización y éxito de las empresas latinoamericanas. Quinto, las multilatinas han desarrollado sus ventajas competitivas a la vez que se han multinacionalizado, en un proceso de co-evolución de recursos y capacidades (Cuervo-Cazurra, 2002). Muchas de estas empresas son mucho más sofisticadas de lo que se les suponen, siendo capaces de desarrollar innovaciones en tecnología, organización, y responsabilidad corporativa social que están a la par o por encima de lo que las empresas de países avanzados desarrollan. El mito de la empresa latinoamericana que no puede competir a nivel internacional es sólo un mito.

## **5. ¿QUÉ NECESITAMOS SABER DE LAS MULTILATINAS?**

Aunque la literatura, gracias en parte a los trabajos de este número especial, ha progresado considerablemente y nos permite un mejor entendimiento del fenómeno de las multilatinas, todavía hay áreas de investigación en las que necesitamos profundizar. Primero, aunque entendemos el proceso de multinacionalización de las multilatinas, desconocemos las implicaciones de éste proceso en los resultados. Necesitamos entender mejor qué tipos de procesos de multinacionalización generan mayor rentabilidad. Segundo, entendemos cómo las multilatinas han comenzado su proceso de multinacionalización, pero necesitamos analizar en profundidad el proceso de transformación que les permita convertirse en grandes empresas multinacionales con operaciones en muchos países. La mayoría de

las multilatinas han comenzado su multinacionalización recientemente y operan en un número de países reducido. Muchas están en la delicada situación de que todavía dependen de su país de origen y tienen un tamaño mediano que las hace vulnerables y atractivas a ser adquiridas por multinacionales más grandes de países desarrollados. Continuar la multinacionalización y adquirir tamaño y fuerza dependen de que las condiciones de crecimiento se mantengan y de que los gerentes mantengan la visión de expansión internacional. Tercero, entendemos cómo los países de origen limitan la multinacionalización y éxito de las multilatinas, pero necesitamos entender mejor cómo resolver estas y otras limitaciones, por ejemplo la discriminación que los productos sufren por tener una indicación “hecho en Latinoamérica”. Espero que una revisión futura de la literatura sobre las multilatinas refleje progreso en nuestra comprensión de estos temas y en el liderazgo de las multilatinas.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Aggarwal, R.; Agmon, T., (1990): “The international success of developing country firms: Role of government-directed comparative advantage”, *Management International Review*, Vol. 30, p. 163-180.
- AmericaEconomía (2009): “Especial multilatinas (multilatinas special issue)”, *AmericaEconomía*, abril: p. 22-26.
- Anand, J.; Brenes, E. R.; Karnani, A.; Rodriguez, A. (2006): “Strategic responses to economic liberalization in emerging economies: Lessons from experience”, *Journal of Business Research*, Vol. 59, p. 365-371.
- Aulakh, P. S.; Kotabe, M.; Teegeen, H. (2000): “Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, p. 342-361.
- Aykut, D.; Ratha, D. (2004): “South-South FDI flows: How big are they?”, *Transnational Corporations*, Vol. 13, núm. 3, p. 149-176.
- Brenes, E. R. (2000): “Strategies for globalizing Latin American Business”, *Journal of Business Research*, Vol. 50, p. 3-7.
- Brenes, E. R.; Domínguez, L. V. (1997): “Strategic choices in the new international enterprise in Latin America”, *Journal of Business Research*, Vol. 38, p. 1-2.
- Brenes, E. R.; Ickis, J. C.; Olsen, J. (2000): “Case studies on the new global strategies of international business in Latin America”, *Journal of Business Research*, Vol. 50, p. 1-2.
- Bruton, H. J. (1998): “A reconsideration of import substitution”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, p. 903-936.
- Bullmer-Thomas, V. (2001): “The Economic History of Latin America Since Independence”, *Cambridge University Press*, Cambridge.
- Casanova, L. (2009): “Global Latinas: Latin America’s Emerging Multinationals”, *Palgrave MacMillan: New York*.
- Christensen, C. H.; Rocha, A.; Gertner, R. K. (1987): “An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, 61-77.

- Cuervo-Cazurra, A. (2002): "Transforming the firm through the co-evolution of resources and scope", en Chakravarthy, B., Mueller-Stewens, G., Lorange, P., & Lechner, C. (Eds.) "Strategy Process: Shaping the Contours of the Field", Blackwell, London.
- Cuervo-Cazurra, A. (2007a): "Liberalización económica y Multilatinas", *Globalization, Competitiveness and Governability*, Vol. 1, p. 66-87.
- Cuervo-Cazurra, A. (2007b): "Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs", *Journal of International Management*, Vol. 13, p. 258-277.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008): "The internationalization of developing country MNEs: The case of Multilatinas", *Journal of International Management*, Vol. 14, p. 138-154.
- Cuervo-Cazurra, A.; Maloney, M.; Manrakhan, S. (2007): "Causes of the difficulties in internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, p. 709-725.
- Dominguez, L. V.; Brenes, E. R. (1997): "The internationalization of Latin American enterprises and market liberalization in the Americas: A vital linkage", *Journal of Business Research*, Vol. 38, p. 3-16.
- Dominguez, L. V.; Sequeira, C. G. (1993): "Determinants of LDC exporters' performance: A cross-national study", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, p. 19-40.
- ECLAC (2006): "Foreign investment in Latin America and the Caribbean, 2005", *United Nations Publications*, New York.
- Elahee, M. N.; Vaidya, S. P. (2001): "Coverage of Latin American business and management issues in cross-cultural research: An analysis of JIBS and MIR 1987-1997", *International Journal of Organization Theory & Behaviour*, Vol. 4, p. 21-31.
- Fleury, A.; Fleury, M. T. L. (2009): "Brazilian multinationals: Surfing the waves of internationalization," en Ramamurti, R.; Singh, J. V. (Eds.) "Emerging Multinationals from Emerging Markets," Cambridge University Press, New York.
- Goldstein, A. (2002): "Embraer: From national champion to global player", *Cepal Review*, Vol. 77, núm agosto, p. 97-115.
- Grosse, R.; Mesquita, L. F. (Eds.). (2007): "Can Latin American Firms Compete?", *Oxford University Press: New York*.
- Ickis, J. C. (2000): "Implementing globalization strategies in Latin America", *Journal of Business Research*, Vol. 50, p. 9-13.
- Kotabe, M.; Aulakh, P. S.; Santillán-Salgado, R. J.; Teegen, H.; Coutinho de Arruda, M. C.; Greene, W. (2000): "Strategic alliances in emerging Latin America: A view from Brazilian, Chilean, and Mexican companies", *Journal of World Business*, Vol. 35, p. 114-132.
- Kuczynski, P. P.; Williamson, J. (2003): "After the Washington Consensus. Restarting Growth and Reform in Latin America", *Institute for International Economics*, Washington D.C.
- Lessard, D. R.; Lucea, R. (2009): "Mexican multinationals: Insights from CEMEX," en Ramamurti, R.; Singh, J. V. (Eds.) "Emerging Multinationals from Emerging Markets," Cambridge University Press, New York.
- Liu, L. (1993): "Entry-exit, learning and productivity change: Evidence from Chile", *Journal of Development Economics*, Vol. 42, p. 217-242.
- Lora, E. (2001): "Structural Reforms in Latin America: What Has Been Reformed and How to Measure it", *Inter-American Development Bank Research Department Working Paper #466*. Inter-American Development Bank, Washington, D. C.
- Martinez, A.; De Souza, I.; Liu, F. (2003): "Multinationals vs. Multilatinas: Latin America's great race", *Strategy + Business*, Vol. 32. Reprint No. 03307.
- Martinez, J. I.; Esperanca, J. P.; de la Torre, J. R. (2005): "Organizational change among emerging Latin American firms: From Multilatinas to multinationals", *Management Research*, Vol. 3, p. 173 - 188.
- Ramsey, J.; Almeida, A. (Eds.) (2009): "The Rise of Brazilian Multinationals: Making the Leap from Regional Heavyweights to True Multinationals", *Elsevier*, Rio de Janeiro.
- Santiso, J. (2007) "The Emergence of Latin Multinationals", *Deutsche Bank Research*, Frankfurt.
- Thomas, D. E. (2006): "International diversification and firm performance in Mexican firms: A curvilinear relationship?", *Journal of Business Research*, Vol. 59, p. 501-507.
- Thomas, D. E.; Grosse, R. E. (2005): "Explaining imports and exports: A focus on non-maquiladora Mexican firms", *Multinational Business Review*, Vol. 13, p. 25-40.
- Toulan, O. (2002): "The impact of market liberalization on vertical scope: The case of Argentina", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, p. 551-560.

Traverso, L.; Quiroga, J. (2003): "Luis Pagani, chairman of Grupo Arcor, on the globalization of Argentine firms", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, p. 56-59.

UNCTAD (2009a): "Foreign Direct Investment Database", <http://stats.unctad.org/fdi/>. Accedido 30 de noviembre de 2009.

UNCTAD (2009b): "World Investment Report", *United Nations*, New York.

Vasquez-Parraga, A. Z.; Felix, R. (2004): "Investment and marketing strategies of Mexican companies in the United States: Preliminary evidence", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 46, p. 149-164.

Vernon-Wortzel, H.; Wortzel, L. H. (1988): "Globalizing strategies for multinationals from developing countries", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 23, p. 27-35.

Williamson, J. (1990): "Latin American Adjustment: How Much Has Happened?", *Institute for International Economics*, Washington, D. C.

---

## NOTA

1. Autor de contacto: Sonoco International Business Department; Moore School of Business, University of South Carolina; 1705 College Street; Columbia, SC 29208; USA.

