

## Capítulo 2

### Las multilatinas brasileñas y mexicanas, nuevos actores en la economía mundial

Como se señaló en el capítulo anterior, la globalización conlleva una serie de transformaciones para todos los actores que se integran a la economía mundial, de ahí que los países instauren y promuevan mecanismos que les permitan incrementar la participación de sus actividades en la economía mundial para globalizarse con miras a mejorar su competitividad y obtener el desarrollo. Entonces, como señala José María Vidal ahora “el motor del desarrollo se desplaza desde la acumulación interna de capital hacia la percepción de capitales del exterior”,<sup>126</sup> lo que al mismo tiempo implica la reestructuración del sector industrial y empresarial doméstico. De hecho, sobre esto Galo Viteli señala que las nuevas interconexiones propias de la globalización significan para las empresas una evolución hacia la multinacionalización, todo ello en la búsqueda de desarrollar ventajas competitivas y el crecimiento empresarial.<sup>127</sup> Por ello, la irrupción de empresas transnacionales de países emergentes responde a la lógica de nuevos actores en la escena mundial. Es decir, tanto los Estados como las empresas han reorientado su participación hacia el exterior apegándose a las condiciones de un entorno global, a ese respecto Brasil junto con México y sus grandes empresas domésticas no son la excepción.

Por ello, en este capítulo se examina la incursión de Brasil y México a la globalización y cómo esta situación permitió que algunas de sus grandes empresas domésticas avanzaran hacia la multinacionalización de sus actividades productivas y

---

<sup>126</sup> José María Vidal, “Mundialización y Desarrollo Humano,” (Julio 1999[consultado el 18 de abril de 2009]): disponible en <http://www.redem.buap.mx/t4vidal.htm>

<sup>127</sup> Galo Viteli, *Notas sobre globalización* (Edición electrónica gratuita, 2008): disponible texto completo en [www.eumed.net/libros/2008b/389/](http://www.eumed.net/libros/2008b/389/)

comerciales hasta lograr posiciones muy significativas en los mercados internacionales en la actualidad.

Como se señaló en la introducción, las dos economías más importantes de América Latina son la de Brasil y México, pero su importancia no sólo se hace notar en la región, pues según datos del BM en 2007 las economías de Brasil y México se ubicaron en el lugar diez y once respectivamente en el ranking de las mayores economías del mundo.<sup>128</sup> Así mismo, como anteriormente se justificó las multilatinas brasileñas y mexicanas se cuentan entre las más grandes y las principales EMNs emergentes de América Latina.<sup>129</sup> Por ello, en las siguientes secciones se trata el caso de Brasil y luego el de México en cuanto a su actuación frente al nuevo contexto global y lo que esto significó para la multinacionalización de sus grandes empresas.

## **2.1 La incursión de Brasil en la globalización, los cambios en su actividad económica**

Brasil es un actor sobresaliente en América Latina. La tabla 2 muestra algunos datos de este país que nos permiten darnos cuenta de las peculiaridades que tiene tanto en aspectos geográficos, culturales y económicos.<sup>130</sup> Sin embargo, el interés primordial de esta tesis es conocer el desempeño de la economía brasileña en los últimos años, la cual ha ocupado posiciones relevantes hasta ser considerada la décima economía mundial.<sup>131</sup> Además, el sector industrial brasileño se ha consolidado como líder regional e incluso

---

<sup>128</sup> Roberto González, “México undécima economía pero ocupa lugar 76 en poder de compra,” *La Jornada* (Sábado 12 de abril de 2008) Economía.

<sup>129</sup> Javier Santiso, “La emergencia de las multilatinas,” 19.

<sup>130</sup> “Brasil,” *Almanaque Mundial 2008* Editora Cinco, 176.

<sup>131</sup> Noticias MERCOSUR, “Banco Mundial: Brasil es la décima economía del mundo; como bloque el MERCOSUR es la sexta” (19 de diciembre de 2007 [consultado el 15 de abril de 2009]): disponible en: [http://www.mercosurnoticias.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3910&Itemid=254](http://www.mercosurnoticias.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3910&Itemid=254)

internacional en diversos sectores,<sup>132</sup> en la mayoría de los cuales se desempeñan las multilatinas estudiadas en esta investigación, como veremos más adelante.

No obstante, la economía brasileña actual es resultado de una serie de transformaciones significativas durante el siglo XX. Como se señaló en el capítulo anterior tres fases marcaron el rumbo económico que siguió toda la región. Respecto a la época del modelo ISI en Brasil éste se ubica entre 1890-1970 periodo durante el cual el alto proteccionismo del modelo resultó crucial en el origen de la industrialización brasileña y de las grandes empresas que luego se convertirían en multilatinas.<sup>133</sup> Se afirma esto porque fue en la década de 1950 cuando se confirió un gran impulso a sectores industriales del país tales como los vehículos de motor, equipos de comunicaciones y transportes, químicos y aeronáutica;<sup>134</sup> precisamente aquellos sectores en los que tradicionalmente se han desempeñado algunas de las multilatinas brasileñas, tal como lo muestra la tabla 3. Al respecto, Ruy de Quadros y Roberto Bernardes refieren que en esta fase se logró la constitución de “un parque industrial relativamente integrado, pero poco competitivo, con limitada capacitación tecnológica y dependencia de un patrón de explotación de los recursos naturales”,<sup>135</sup> todo derivado del alto proteccionismo que la industria brasileña experimentó durante este modelo económico. De tal forma que, considerando que sólo algunos sectores industriales brasileños crecieron gracias a los apoyos que el gobierno les brindó, entonces es posible señalar que la estructura productiva del país no mostró

---

<sup>132</sup> Ministério do Desenvolvimento, Industria e Comercio Exterior do Brasil, *Cadeias Produtivas* (consultado el 13 abril de 2009): disponible en <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu>

<sup>133</sup> Marcelo de P. Abreu *et al.*, “Import Substitution and Growth Brazil, 1890-1970,” en *An Economic History of Twentieth Century Latin America* 3, eds. Enrique Cárdenas *et al.* (Nueva York: Palgrave, 2000). 169.

<sup>134</sup> Marcelo de P. Abreu *et al.*, “Import Substitution and Growth Brazil, 1890-1970”, 173.

<sup>135</sup> Ruy de Quadros Carvalho y Roberto Bernardes, “Cambiando con la economía: la dinámica de las empresas líderes en Brasil,” en *Grandes Empresas y Grupos Industriales latinoamericanos* Coord. Wilson Peres, (México: Siglo Veintiuno, 1998), 160.

crecimiento equitativo, lo cual no favorece el desarrollo equitativo, este hecho, apoya el planteamiento de la segunda hipótesis.

No obstante, pese a que la industria fue poco competitiva el modelo ISI sí permitió crecimiento económico en el país, pues de hecho, en el periodo de 1950-1980 Brasil creció 6% anual en promedio, lo que ya la hacía una de las economías más dinámicas en la región.<sup>136</sup> Sin embargo, la crisis de la deuda tuvo efectos adversos en la economía del país reduciendo su crecimiento económico respecto a décadas anteriores.<sup>137</sup>

Es por ello que, a partir del el gobierno de Fernando Collo de Mello en 1990 se inicia el proceso de ajuste estructural de la economía brasileña y se profundiza durante el gobierno de Enrique Cardoso.<sup>138</sup> De hecho, es este periodo de cambios en el ambiente macroeconómico el que mayor influencia tiene en el comportamiento estratégico y el crecimiento multinacional de las empresas locales, debido a que la política económica de este periodo se orientó hacia la apertura comercial mediante la reducción de tarifas y barreras administrativas a las importaciones, la desregulación de la inversión en sectores productivos, y la venta de empresas estatales.<sup>139</sup> De tal manera que este escenario hizo que convertirse en un actor global fuera una posibilidad para los diversos actores económicos.

---

<sup>136</sup> Eduardo Sarmiento, *El nuevo paradigma de la estabilidad, el crecimiento y la distribución del ingreso* (México: editorial Norma, 2005), 142 y 145.

<sup>137</sup> Manuel Agosin, *Inversión Extranjera Directa en América Latina: su contribución al desarrollo* (Chile: Fondo de Cultura Económica, 1996), 7.

<sup>138</sup> Ruy de Quadros Carvalho y Roberto Bernardes, “Cambiano con la economía: la dinámica de las empresas líderes en Brasil,” 163.

<sup>139</sup> CIDOB, “Fernando Collo de Mello,” en *Biografías del Centro de Investigación de Relaciones Internacionales y Desarrollo*[consultado el 11 de febrero de 2009]:disponible en [http://www.cidob.org/es/documentacion/biografias\\_lideres\\_politicos/america\\_del\\_sur/brasil/fernando\\_collor\\_de\\_mello](http://www.cidob.org/es/documentacion/biografias_lideres_politicos/america_del_sur/brasil/fernando_collor_de_mello)

Además, lo anterior muestra que el periodo de ajuste estructural en Brasil en la década de 1990, permitió la entrada de nuevos competidores extranjeros a la economía nacional, con lo que se incrementó la presión competitiva al interior del país, situación que cambiaba el paradigma en el cual había surgido y se desempeñaba la industria brasileña.<sup>140</sup> Estos cambios iniciaron el choque de renovación que adentraría a Brasil a la economía mundial y luego la posicionarían como una economía emergente ya en el siglo XXI.

Así mismo, las transformaciones en la economía de Brasil determinaron el surgimiento, crecimiento y la actuación de los que hoy figuran entre los actores empresariales más dinámicos de la economía brasileña incluyendo tanto a grandes empresas como a grupos económicos.<sup>141</sup> Esto es importante pues las grandes empresas de Brasil son el objeto de análisis en esta investigación, donde en primer lugar se determinan las causas y el proceso de su multinacionalización por la vía de la IED. Esto es necesario porque para determinar un efecto primero es necesario conocer y entender su causa, precisamente este aspecto se trata a continuación.

### *2.1.1 Los flujos crecientes de IED de Brasil y la mayor presencia de EMNs*

Como se señaló en el capítulo anterior un indicador que muestra el avance de la globalización económica lo constituye la IED. A este respecto cabe decir que, Brasil se había convertido en uno de los puntos más importantes de atracción de IED en América Latina, incluso previamente a la introducción de las reformas liberalizadoras, aunque no se

---

<sup>140</sup> Osvaldo M. Iazzetta, “Capacidades técnicas y de gobierno en las privatizaciones de Menem y Collor de Mello,” *Desarrollo Económico*, 37, no. 146 (Jul. - Sep., 1997), 263-285.

<sup>141</sup> CEPAL, *La Inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008* (Santiago, Mayo de 2009) [consultado el 25 de mayo de 2009]: disponible en [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406e\\_capI.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406e_capI.pdf)

niega que a partir de ellas el crecimiento en las entradas de IED al país aumentó considerablemente. Lo anterior se afirma ya que, mientras en 1986 el monto de las entradas por este concepto ascendió a 320 millones de dólares para 1994 ascendió a 2000 millones de dólares.<sup>142</sup>

No obstante, la economía brasileña se ha mostrado muy dinámica en cuanto a las salidas de IED, pues mientras que en la década de 1970 emitía 86,5 millones de dólares por este concepto, lo que representaba el 6 % de su PIB nacional; para el periodo de 2000 al 2005 sus salidas de IED se incrementaron hasta alcanzar la cifra de los 2,513 millones de dólares lo que correspondió al 41% de su PIB nacional.<sup>143</sup> No obstante, el año 2007 resultó aún más significativo ya que Brasil encabezó la región como el principal inversionista extranjero con 20.457 millones de dólares que se invirtieron principalmente en los sectores de recursos naturales, siderurgia y alimentos.<sup>144</sup>

Los datos anteriores se pueden interpretar de dos maneras, por un lado pueden ser un reflejo de que el sector empresarial que ya está inmerso en el proceso de internacionalización lo esté profundizando y expandiendo, o por otro lado que más y nuevos actores empresariales estén incursionando a este proceso. En realidad, ambas explicaciones son válidas pues, respecto a sus empresas multinacionales Brasil también ha manifestado liderazgo; ya que mientras en 1991 de las 500 mayores empresas de América Latina 128 tenían base u operaban en Brasil, para el 2004 ya contaba con 194 empresas.<sup>145</sup> Estos datos muestran que Brasil ha adquirido gran protagonismo económico y empresarial

---

<sup>142</sup> Manuel Agosin, *IED en América Latina*, 7.

<sup>143</sup> UNCTAD, *Foreign Direct Investment Database* 2007.

<sup>144</sup> CEPAL, *La Inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe* 2005.

<sup>145</sup> América Economía, "Las 500 mayores empresas de América Latina," no. 44, (Octubre de 1990): 21-34. y no. 256, (Julio de 2004): 25-42.

tanto en el ámbito regional como internacional con empresas públicas y privadas, extranjeras y domésticas que operan en su territorio. Respecto a estas últimas, las empresas privadas domésticas, analizaremos los casos más sobresalientes en la siguiente sección.

### *2.1.2 Causas de la internacionalización de las EMNs brasileñas y sus implicaciones para la competitividad y el desarrollo*

Las multilatinas brasileñas constituyen un sector importante en la economía de Brasil, ya que según el informe de la CEPAL sobre IED en 2008, son los agentes domésticos más grandes y dinámicos de la economía de ese país.<sup>146</sup> Aunque es posible incluir a otras empresas en la lista de las multilatinas de Brasil, es preciso recordar que, como se señaló en la introducción, sólo se ha elegido una muestra significativa de las mismas, que incluye a empresas de diversos sectores. La tabla 3 presenta datos generales de las grandes multilatinas brasileñas estudiadas en esta tesis.

De hecho, cabe resaltar algunos rasgos característicos de las EMNs domésticas brasileñas que nos permiten poner en perspectiva su formación y su proceso de multinacionalización, así como entender lo que esto implicó en la transformación y en la articulación o desarticulación del sector productivo brasileño; esto es necesario pues tal como lo plantea el argumento central de la tesis los impactos de las EMNs están en función de estos elementos. Por eso, analizaremos el tiempo, el espacio y las condiciones en las que se originaron y mediante las cuales se posicionaron como las principales empresas locales de Brasil.

Respecto a su origen es interesante ver que la mayoría de ellas surgieron durante el periodo de 1940-1960 (ver tabla 3), que como ya se indicó previamente, corresponde al

---

<sup>146</sup> CEPAL, *La Inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe* 2008, 63.

modelo de industrialización por sustitución de importaciones, lo cual les permitió crecer como industrias protegidas. Es más, aunque algunas de estas empresas como Embraer y Vale tuvieron un origen estatal, en realidad casi todas las multilatinas que se ubican en ese periodo recibieron importantes apoyos gubernamentales por lo que “resulta innegable que la protección de la industria fue determinante para los actuales operadores más importantes” del país.<sup>147</sup> Es decir, las actuales multilatinas brasileñas tuvieron un inicio cómodo auspiciado por el gobierno, esto les dio ventajas frente al resto de las empresas locales, lo cual incentivó una estructura industrial desigual, esto en términos de desarrollo no resulta favorable.

Así mismo, desde su origen la ubicación geográfica de estas empresas y su expansión nacional se concentró en la parte sudeste de Brasil.<sup>148</sup> Este factor es importante, pues tal como Ronaldo Munck señala “prácticamente sólo el triángulo industrial (Sao Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte), concentra tres cuartas partes del dinamismo económico y de las oportunidades para los negocios internacionales de Brasil”.<sup>149</sup> De tal forma que, si bien el periodo de industrialización de Brasil generó oportunidades de crecimiento y ganancias para algunos, también durante este periodo se acrecentó el atraso de otros, lo que se tradujo en inequidad y por tanto en desfavorecer un verdadero desarrollo en las diversas regiones del país.

Además, cabe destacar que fue en este período cuando las empresas y grupos industriales mostraron crecimiento significativo primordialmente en el contexto local y nacional, al grado de que ya para la década de 1970 la mayoría de estos se hallaban bien

---

<sup>147</sup> CEPAL, *La Inversión Extranjera en America Latina y el Caribe 2005* (Chile: CEPAL, 2005), 84.

<sup>148</sup> Regis Bonelli, “Las estrategias de los grandes grupos económicos brasileños,” en *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Wilson Peres (Coord.), 237-83.

<sup>149</sup> Ronaldo Munck, *Contemporary Latinamerica*, 7.

posicionados como líderes empresariales en la economía del país por las estrategias de integración vertical y de conglomeración.<sup>150</sup> Este punto tiene importantes implicaciones en términos de desarrollo económico, tal como acertadamente lo señala María de los Ángeles Pozas “la integración vertical tiene efectos negativos sobre la formación de encadenamientos productivos al interior del país ya que obstaculiza la distribución de los beneficios [...] a otros sectores”.<sup>151</sup> Entonces lo anterior respalda el planteamiento de la segunda hipótesis respecto a la mínima contribución de las multilatinas brasileñas al desarrollo económico de sus propias economías de origen.

Sin embargo, los desajustes en la economía brasileña para la década de 1980 y la puesta en marcha de las reformas estructurales en el país en los 90 dieron como consecuencia un nuevo orden económico en Brasil que también trajo cambios para el sector empresarial que operaba en él. A este respecto, Hernández Romo señala que “el nuevo contexto macroeconómico definido por la política neoliberal [...] trajo a los empresarios nuevas responsabilidades con relación a las decisiones que implicaba la modernización de las empresas”.<sup>152</sup> Es decir, al cambiar el escenario macroeconómico donde operaban las empresas esto significó necesariamente un cambio en sus estrategias de crecimiento a fin de mantener su posición de liderazgo como empresas domésticas, pero al mismo tiempo dichas estrategias las llevaron a internacionalizarse. Por tanto, lo anterior hace suponer que si la internacionalización de estas empresas confirmó su liderazgo entonces este proceso

---

<sup>150</sup> Luis Stolovich, “Los grupos económicos de Argentina, Brasil y Uruguay,” *Revista Mexicana de Sociología* 57, no. 4. Universidad Nacional Autónoma de México (Oct. - Dic., 1995 [consultado el 7 de marzo de 2009]): disponible en <http://www.jstor.org/stable/3540909>

<sup>151</sup> María de los Ángeles Pozas, *La nueva forma de competencia internacional* (México: Trillas, 2003), 46.

<sup>152</sup> Marcela A. Hernández Romo, “La perspectiva sociológica de los actores empresariales,” (México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2003[consultado el 16 de abril de 2009]): disponible en [http://docencia.izt.uam.mx/mahr/cap\\_tratado\\_lat\\_de\\_sociologia.pdf](http://docencia.izt.uam.mx/mahr/cap_tratado_lat_de_sociologia.pdf)

expandió el distanciamiento de las grandes empresas para con el resto del sector empresarial doméstico.

Por otra parte, otro rasgo significativo es el hecho de que ocho de las doce multilatinas de Brasil examinadas en este trabajo permanecen bajo control familiar de sus fundadores o CEO; la mayoría de dichas administraciones familiares se hallan en la tercera o cuarta generación a partir de los fundadores.<sup>153</sup> Este dato es relevante pues evidencia que el sector empresarial doméstico más grande y dinámico de Brasil supo responder y adaptarse a los periodos de transformación de la economía brasileña sin comprometer el control tradicional que han mantenido por décadas. Cabe decir que, considerando este aspecto desde la perspectiva de la competitividad estas empresas pese a mantenerse bajo control familiar profesionalizaron su administración lo cual les permitió realizar los ajustes pertinentes no sólo para la supervivencia del negocio sino más tarde para su expansión.<sup>154</sup> Este hecho, favorece el planteamiento de la primera hipótesis de la tesis ya que la profesionalización de su administración les permitió tomar decisiones que las hicieron competitivas. Pero, por el lado del desarrollo económico resulta intrigante el ver que sólo unas cuantas familias controlen un importante sector de la industria en Brasil pues tal como Kurt Rudolf lo plantea “la economía del mundo[.] se encuentra hoy dominada por unos pocos [..] dicho poder económico impide el mejoramiento cualitativo y cuantitativo del abastecimiento de las necesidades vitales de la población”,<sup>155</sup> con lo que se apoya la segunda hipótesis de la investigación. Es decir, si el poder económico de estas grandes

---

<sup>153</sup> José Crettaz, *et al.*, “Cuestion de Familia, los mayores grupos de América Latina,” *América Economía* no. 362, (11 de agosto de 2008), 25-6.

<sup>154</sup> José Crettaz, *et al.*, “Cuestion de Familia,” 26.

<sup>155</sup> Kurt Rudolf MiroW, *La dictadura de los cárteles* (México: Siglo XXI, 1982), 292.

empresas esta en manos de unas cuantas familias entonces el desarrollo económico no resulta equitativo en Brasil.

Además de lo anterior, la tabla 3 expone que los sectores en los que se desempeñan las empresas o grupos económicos brasileños se han centrado en insumos básicos y tradicionales como lo son el cemento y la construcción, químicos y petroquímicos, metalurgia y siderurgia, además de la agroindustria y los alimentos.<sup>156</sup> Lo anterior cobra mucha importancia, ya que como se señala en la tabla 2 estos mismos son los sectores industriales líderes de Brasil; lo cual permite suponer que la presencia de estas grandes empresas brasileñas tienen en dichos sectores les da un peso muy importante para la industria nacional, lo que a su vez sugiere un potencial importante de estas empresas para impactar en la competitividad y el desarrollo de su país.

No obstante, es importante señalar que no todas las multilatinas brasileñas participan en sectores básicos, algunas excepciones son Embraer enfocada al sector de aeronáutica, WEG especializada en motores eléctricos y Marco Polo concentrado en el sector automotriz, todos ellos sectores en donde sus insumos y productos requieren de mayor sofisticación y tecnología.<sup>157</sup> Al mismo tiempo estos sectores son estratégicos para impulsar la competitividad en la nueva economía global, como se indicó en el capítulo anterior en el planteamiento de Castells sobre la nueva economía. Además, otra tendencia sobresaliente y muy reciente entre las multilatinas brasileñas es el hecho de que empiecen a tomar participación en sectores con mayor proyección a futuro. Tal es el caso de los grupos Vale, Camargo Correa, y Votorantim quienes recientemente han iniciado “inversiones en sectores

---

<sup>156</sup> Rita Giacalone, “Gigantes en acción: las multinacionales latinas en el nuevo siglo,” *Nueva Sociedad* no. 214, (marzo-abril de 2008 [consultado el 19 marzo 2008]): disponible en [http://www.nuso.org/giacalone\\_multilatinas214.htm](http://www.nuso.org/giacalone_multilatinas214.htm)

<sup>157</sup> Rita Giacalone, “Gigantes en acción: las multinacionales latinas en el nuevo siglo”.

de energía, tecnologías de la información, servicios, biotecnología y biocombustibles; dichas acciones pueden marcar la diferencia entre un grupo del pasado y uno del futuro” asegura Paschoal Rossetti.<sup>158</sup> De hecho, estos nuevos sectores de actividad pueden contribuir mucho en el desarrollo pues implican avances en investigación y tecnología.

Por otra parte, respecto a su proceso de internacionalización cabe decir que mientras algunas empresas, como Embraer, Marco Polo y Sadia, iniciaron este proceso de manera muy temprana al realizar exportaciones a los pocos años de su fundación, otros como JBS Fibroi llevaron a cabo su primera exportación hace apenas una década.<sup>159</sup> En tanto que, otras empresas como Natura y Camargo Correa han optado por saltarse este paso y pasar directamente a la IED, que siguiendo los flujos de salida de esta en el país también se agudizaron en el periodo comprendido ente el 2000 y 2008 (ver tabla 3). No obstante pese a ello, la mayoría de las EMNs domésticas estudiadas se hallan en una etapa intermedia en el proceso para llegar a ser actores globales. Tal como lo muestra la tabla 4, sólo dos empresas (Odebrecht y Vale) se hallan en un grado de internacionalización avanzado (mayor al 50 %), en tanto el resto, a excepción de Marco Polo, se encuentran con un grado de globalización medio (mayor a 25 y menor a 50%), para el caso de Marco Polo ésta tiene un grado de globalización menor al 25%.<sup>160</sup> Lo cual quiere decir que, si bien estos actores empresariales domésticos llevan la delantera a nivel nacional y regional en globalizarse, la realidad es que aún les falta mucho para consolidarse como empresas globales en los mercados internacionales. Lo anterior sugiere que, si bien estas empresas se han mostrado competitivas al mismo tiempo afrontan desafíos por superar.

---

<sup>158</sup> José Paschoal, “Vuelco al exterior,” Fundación Dom Cabral (2006 [consultado el 22 de marzo de 2009]): disponible en [http://www.agslink.com.br/doc/noticia\\_016.pdf](http://www.agslink.com.br/doc/noticia_016.pdf)

<sup>159</sup> Álvaro Cuervo-Cazurra, “The multinationalization of developing country MNEs,” 6.

<sup>160</sup> Felipe Aldunate, “Las más globales de América Latina” *América Economía*, 365 (abril de 2008): 25-32.

### *2.1.2.1 Estrategias de ajuste de las multilatinas brasileñas frente a la apertura económica*

Ahora bien, en vista de los cambios experimentados en la economía de Brasil, las grandes empresas domésticas han respondido con estrategias de ajuste en lo que se refiere a comercialización, producción, financiación, organización y tecnología, las cuales son identificadas por Ruy de Quadros y Roberto Bernardes.<sup>161</sup> A este respecto, los autores señalan que ante un escenario de apertura y liberalización económica las empresas líderes de Brasil incrementaron su comercio con el exterior no sólo al aumentar sus volúmenes de exportaciones, sino también al importar insumos para su producción con el objeto de aumentar la calidad de sus productos, este aspecto resulta significativo en términos de competitividad pero no de desarrollo económico. Pues tal como acertadamente Garrido señala, “las grandes empresas [...] expanden el sector externo de sus economías nacionales, mientras que los mercados internos de estas últimas permanecen estancados”.<sup>162</sup> Entonces esto significa una desarticulación entre el mercado local y el exterior de las EMNs brasileñas, y por tanto un impacto poco significativo en términos de desarrollo tal como lo plantea la segunda hipótesis de esta investigación.

Otra estrategia de ajuste se refleja en su reestructuración patrimonial, la cual se incrementó en la mayoría de los casos a través de las F&A, y alianzas estratégicas que las empresas llevaron a cabo a partir de la década de 1990 y hasta ahora.<sup>163</sup> A este respecto, se afirma que “las fusiones y adquisiciones de empresas en las que participaron corporaciones

---

<sup>161</sup> Ruy de Quadros y Roberto Bernardes, “Cambiando con la economía: la dinámica de empresas líderes en Brasil,” 164.

<sup>162</sup> Celso Garrido, “Grandes empresas, competencia global y rearticulación de economías nacionales,” 239.

<sup>163</sup> “América Latina sale de compras,” *América Economía* no. 324 (febrero de 2006): 35-42.

brasileñas alcanzaron en 2006 un volumen de 33.200 millones de dólares, la cifra más alta desde 2000, según un informe de la consultora Thomson Financial”.<sup>164</sup>

Además, la innovación de productos y servicios, el incremento de la capacidad tecnológica y las mejoras en los procesos de producción y gestión, son otros caminos importantes que las empresas y los grupos económicos brasileños han tomado para consolidarse como actores competitivos ante el nuevo escenario globalizado<sup>165</sup> (ver tabla 6), esta estrategia supone influir positivamente en la competitividad de dichas empresas y de Brasil.

Respecto al sector financiero cabe decir que posteriormente a los ajustes se estimularon los acuerdos entre grupos de capital privado nacional e internacional con las empresas o grupos económicos de Brasil, incluso grupos como Gerdau, Votorantim y Camargo Correa cuentan con sus propias entidades financieras, además de que la mayoría de las multilatinas brasileñas inclusive cotizan sus acciones en la Bolsa de valores de Sao Paulo (BOVESPA).<sup>166</sup> Cabe decir que tales oportunidades de crecimiento prácticamente sólo estuvieron al alcance de las grandes empresas y grupos económicos pues su liderazgo tradicional fue una garantía para acceder a tal financiamiento, por tanto, este hecho contribuyó a amplificar las diferencias entre las oportunidades y la situación de las grandes empresas y las PYMEs, contribuyendo a la desarticulación de la estructura productiva en Brasil, lo cual apoya el argumento central de la tesis.

---

<sup>164</sup> Citado en “Brasil: las fusiones y adquisiciones de empresas sumaron 33000 md en 2006,” *El Economista*, 9 enero 2007, sección Empresas y Finanzas.

<sup>165</sup> Ruy Quadros, *Coping with change in the economy: new technologies, organizational innovation and economic of scale and scope in the Brazilian engineering industry* (Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, 1996), 27.

<sup>166</sup> Javier Santiso, “La emergencia de las multilatinas,” 85-101.

### *2.1.2.2 Aplicación del modelo OLI en las multilatinas de Brasil*

Ahora bien, aparte de estas estrategias, el modelo OLI de Dunning apunta a otra táctica por la cual las empresas internalizan sus ventajas competitivas, a saber, especializándose en aquel sector en el que se ha desarrollado, o bien incursionando a nuevos sectores.<sup>167</sup> La tabla 5 muestra que mientras ocho multilatinas han optado por la especialización sólo cuatro han seguido la estrategia de diversificación. Como ya se señaló anteriormente, estas estrategias presentan pros y contras, en general la especialización es muy recomendable para las empresas que actúan en los sectores de alta tecnología a fin de asegurar la calidad y la innovación, con lo que mejoran su competitividad; en cambio especializarse en sectores básicos conlleva un riesgo mayor.<sup>168</sup> Por lo anterior se puede decir que la diversificación para los cuatro grupos multinacionalizados brasileños es recomendable pues han incursionado en sectores promisorios, tal como se puntualizó anteriormente. El punto es que las EMNs brasileñas no sólo han considerado sus posibilidades de competir en los mercados internacionales actualmente, sino que algunas ya se están preparando para mantener una posición competitiva en el futuro.

Además, dentro de sus modelos de crecimiento a nivel internacional encontramos que previo a su proceso de internacionalización la mayoría de las multilatinas brasileñas ya efectuaban exportaciones, y algunas como Embraer, prácticamente desde su origen y por su sector de operaciones ya tenían esa orientación. Pero ahora sus inversiones se han extendido a otras regiones del mundo hasta alcanzar presencia en países de los cinco continentes; no obstante, la mayoría de sus inversiones se concentran en países vecinos o en

---

<sup>167</sup> John Dunning, "Trade, Location and Economic Activity," 196.

<sup>168</sup> John Dunning, "Trade, Location and Economic Activity," 198.

la región por razones de cercanía geográfica, logística o cultural.<sup>169</sup> Este desempeño se apega a lo que Johanson y Wiedersheim establecen como el modelo incremental de la internacionalización, el cual afirma que dado que las empresas desconocen a los mercados internacionales entonces iniciarán su proceso de internacionalización de manera gradual y basado en el aprendizaje y la experiencia, por lo cual el proceso de internacionalización ocurrirá primero en los países más próximos y con semejanzas culturales con respecto a su país de origen.<sup>170</sup> Lo anterior destaca que, las ventajas de localización de la mayoría de las multilatinas brasileñas se apegan a este patrón con el fin de minimizar la incertidumbre que les podría generar incursionar a mercados desconocidos, esto se justifica porque como se señaló anteriormente estas empresas mantienen en término medio sus procesos de internacionalización. Todo lo anterior es significativo ya que en términos de competitividad sugiere que contar con empresas nacionales competitivas y que han adquirido prestigio más allá de su fronteras nacionales puede suponer contar con un sector competitivo de la industria nacional.

Además de lo anterior, es posible identificar algunos factores externos tanto de empuje como de atracción que incentivaron los procesos de multinacionalización de las empresas brasileñas (ver tabla 27). En general, el factor de empuje dominante lo constituyeron las reformas económicas de los años 90, es decir, la liberalización comercial, desregulación y privatización; ya que estos cambios expusieron a las empresas domésticas

---

<sup>169</sup> Felipe Aldunate, "Las más globales de América Latina," *América Economía* no. 356, (abril de 2008), 23.

<sup>170</sup> Citados por Alex Rialp i Criado "Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura," en *ICE Cambio Tecnológico y Competitividad* no. 781 (octubre de 1999[consultado el 4 de Abril de 2009] Universidad Autónoma de Barcelona): disponible en [http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE\\_781\\_117128\\_\\_5F6320F1F9F499454DA33296EB4ECF86.pdf](http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_781_117128__5F6320F1F9F499454DA33296EB4ECF86.pdf)

al desafío de competir en el mercado local que hasta entonces se hallaba protegido.<sup>171</sup> Sin embargo, otro rasgo peculiar como factor de empuje para internacionalizar a las empresas brasileñas se debió a la inestabilidad macroeconómica y la incertidumbre económica y política que se vivía en Brasil en los primeros años del siglo XXI y que llevaron a las empresas a invertir en el exterior para diversificar el riesgo, ya que según la CEPAL las multilatinas brasileñas “al invertir en el exterior buscaban reducir el impacto de la volatilidad cambiaria en la competitividad de las exportaciones y equilibrar sus ingresos y gastos en moneda local y divisas”.<sup>172</sup> Así que, tanto los ajustes como la inestabilidad de la economía ocasionaron el que las empresas brasileñas optaran por incursionar a otros mercados.

Así mismo, el informe de las CEPAL sobre IED en América Latina del 2005 destaca para el caso de las multilatinas de Brasil tres factores que atraieron las inversiones brasileñas a los mercados externos. El primer factor se atribuye al auge de las oportunidades para participar en las privatizaciones o nuevas inversiones en países vecinos, sobre todo en Argentina, que se dieron en aquel periodo; el segundo factor corresponde a la ampliación del mercado regional con la constitución del MERCOSUR; y finalmente, otro factor de atracción para las empresas fue el seguir a clientes tradicionales que también estaban incursionando a nuevos mercados.<sup>173</sup>

Sin embargo, los cambios en el contexto macroeconómico por si solos no garantizaban que todos los actores empresariales avanzaran en la línea de la multinacionalización, pues como ya se ha señalado anteriormente, para ello es preciso que

---

<sup>171</sup> Álvaro Cuervo-Cazurra, “Liberalización económica y multilatinas,” 85.

<sup>172</sup> CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*, 85.

<sup>173</sup> CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*, 85.

las empresas tengan las capacidades necesarias para competir en el exterior, lo cual requiere que ellas posean sus propias ventajas competitivas, o de propiedad como lo define el modelo OLI.<sup>174</sup> La tabla 6 muestra algunas de las principales ventajas competitivas de las multilatinas brasileñas, donde sobresale el desempeño de Embraer, Odrebrecht, Votorantim, WEG y Marco Polo al basarse en industrias enfocadas a la tecnología y la innovación, que como ha quedado señalado desde el primer capítulo son requerimientos significativos en la nueva economía global.

Todo lo anterior hace notar que, las EMNs domésticas de Brasil han logrado exitosos procesos de multinacionalización y han incursionado con éxito a los mercados internacionales no sólo motivadas por los cambios en su propia economía sino también por haber desarrollado al interior de la empresa las capacidades necesarias para lograrlo, esto hace suponer que tales empresas tienen un desempeño competitivo y por tanto, tienen el potencial de contribuir al desarrollo económico y la competitividad de Brasil. A continuación examinaremos el segundo caso de estudio de esta investigación, el de México y sus ocho mayores multilatinas domésticas.

## **2.2 La incursión de México a la globalización, cambios en su actividad económica**

México, aunque de menor extensión que Brasil, es un vasto territorio con importantes recursos tanto naturales como humanos que le dan ventaja comparativa a su industria frente al resto del mundo. Tal como la tabla 2 lo hace evidente, estos datos e indicadores muestran un país de complejidades y diversidad, pero además lo sitúan como otra importante economía en el mundo capaz de competir a nivel regional e internacional.

---

<sup>174</sup> John Dunning, "Trade, Location of Economic Activity," 195.

De hecho, el desempeño económico del país en el siglo pasado ha sido muy similar al del resto de las economías latinoamericanas. Particularmente en México la década de 1940 da paso al periodo del llamado milagro económico mexicano el cual bajo el modelo ISI se caracterizó por tener un crecimiento sostenido que permitió la formación de un importante sector industrial.<sup>175</sup> No obstante, el proteccionismo promovido por este modelo orientado al interior, de tamaño reducido y con bajas exigencias de calidad imposibilitó la formación de un sector industrial competente.<sup>176</sup> Este fue el escenario que vio nacer a las empresas tradicionales que más tarde llegarían a conocerse como las multilatinas mexicanas.

Sin embargo, tras la crisis de la deuda externa y con las presiones internacionales para llevar a cabo ajustes en su economía México comenzó la reorientación hacia una economía de libre mercado. Este proceso inició en la administración de Miguel de la Madrid y se emblemizó con la adhesión de México al GATT (hoy OMC) en 1985 como una de las primeras acciones a fin de orientarse hacia la apertura comercial.<sup>177</sup> Luego durante la administración de Salinas de Gortari con la firma del TLCAN se da inicio a un proceso muy activo de liberalización comercial seguido luego por la firma de otros tratados de libre comercio.<sup>178</sup> Este fue el marco circunstancial al que las grandes empresas y grupos industriales mexicanos se enfrentaron para iniciar su proceso de internacionalización y con el cual la economía mexicana incursiona a la economía mundial globalizada. Es decir, fueron tanto aspectos históricos como circunstanciales los que marcaron una pauta para el surgimiento de una élite empresarial en el país, tal como se señala más adelante.

---

<sup>175</sup> James Wallace Wilkie y Jesús Reyes Heróles, *Industria y trabajo en México* (México: Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, 1990), 19.

<sup>176</sup> Gloria M. Delgado de Cantú *et al.*, *Historia de México* Cuarta edición (México: Pearson Educación, 2003), 434.

<sup>177</sup> Enrique Cardenas, *Estructura socioeconómica de México* (México: Limusa, 1999), 129.

<sup>178</sup> Gloria M. Delgado de Cantú, *México, estructuras política, económica y social* (México: Pearson Educación, 2003), 248-55.

### 2.2.1 Crecimiento de los flujos de IED de México y la mayor presencia de EMNs

Ahora bien, en lo que respecta al desempeño del país tocante a los flujos de IED cabe decir que México ha sido uno de los polos más atractivos de IED en la región, potenciada principalmente por su cercanía con Estados Unidos esta ubicación estratégica aunado a sus bajos costos laborales, le concedieron gran importancia como receptora de inversiones y como una plataforma de exportaciones hacia ese país.<sup>179</sup>

No obstante, al igual que Brasil, en los últimos años México se ha mostrado con mayor dinamismo en lo que respecta a su participación como emisor de IED. Lo anterior se confirma al ver que, para la década de 1970 el país sólo participaba con 2.6 millones de dólares en sus salidas de IED, no obstante, para el periodo del 2000 al 2005 la suma ascendió a 2,919 millones de dólares, lo que representó el 43% de su PIB nacional en ese periodo.<sup>180</sup> Lo cual implica la participación de EMNs domésticas mexicanas en los mercados internacionales, este hecho sustenta el interés de esta tesis para investigar las causas y los efectos de este fenómeno novedoso.

Por otra parte, México también ha mostrado un importante aumento respecto al número de empresas multinacionales, pues mientras 61 empresas con base en México aparecieron en la lista de las 500 mayores de América Latina en el ranking de 1990, esa cantidad se vio superada en 2004 con la cifra de 170 empresas.<sup>181</sup> Hay que recordar que en este listado se incluyen empresas estatales y privadas, así como filiales de extranjeras y domésticas. Sin embargo, aún así diversas empresas domésticas mexicanas sobresalen no

---

<sup>179</sup> Cuahutémoc Anda Gutiérrez, *Estructura socioeconómica de México 1940-2000* (México: Limusa, 2004), 135.

<sup>180</sup> UNCTAD, *Foreign Direct Investment Database*.

<sup>181</sup> América Economía, "Las 500 mayores empresas de América Latina," 42.

sólo como grandes empresas sino también como empresas multinacionales, como veremos a continuación.

### *2.2.2 Las causas de la internacionalización de las EMNs mexicanas y sus implicaciones para la competitividad y el desarrollo*

En esta investigación se analizan a ocho empresas o grupos económicos que figuran como las principales multilatinas mexicanas. La tabla 7 identifica a estas empresas y muestra algunos de sus rasgos característicos ya que considerar estos aspectos permitirá comprender si el surgimiento de las multilatinas mexicanas son simples casos aislados o no, y si dadas sus circunstancias y características estas pueden contribuir al desarrollo y la competitividad de su país de origen

Para el caso de México, la formación y el origen de los grupos industriales está íntimamente ligado al proceso de industrialización del país bajo el modelo de sustitución de importaciones al amparo del Estado. De ahí que Haber Stephen afirme que “desde principios del siglo XX unas cuantas compañías industriales dominaron sus respectivos sectores en la economía mexicana, definiendo una serie de oligopolios y escasa competitividad a lo largo de la centuria”.<sup>182</sup> Pues de hecho, algunas de las empresas que se fundaron en aquella época fueron la base de la mayoría de los actuales grupos económicos mexicanos.<sup>183</sup> La tabla 7 muestra que algunas de estas empresas fueron fundadas en el periodo del modelo ISI en México, sin embargo, encontramos algunas excepciones notables como lo son el caso de FEMSA, Cemex y Vitro que se fundaron mucho antes. Lo anterior sugiere que estas empresas tradicionales formaron una élite con escasos encadenamientos

---

<sup>182</sup> Haber Stephen, *Industria y subdesarrollo: la industrialización de México, 1890-1940* (México: Alianza, 1993), 18.

<sup>183</sup> Salvador Cordero *et.al.*, *El poder empresarial en México* (México: Terra Nova, 1983), 15.

con el resto de los actores empresariales de México, lo cual ha resultado en una desarticulación del sector productivo, tal como se plantea en el argumento central de esta tesis.

A este respecto, Cordero y otros señalan que el resultado de este proceso fue una notoria concentración industrial y regional en el país ya que “para 1965 menos del 1% de las empresas controlaban dos tercios de la producción y la inversión y empleaban a más de un tercio de los trabajadores”, y luego añade “el 75% del producto bruto industrial se centraba en los estados fronterizos del norte y los del centro de México que poseían la mayor infraestructura y las mejores condiciones para la industria”.<sup>184</sup> Este último punto también es relevante porque cinco de los ocho grupos se fundaron en el estado de Nuevo León, particularmente en Monterrey, excepto Bimbo, Modelo y el grupo Carso que se fundaron en el D.F., y estas son precisamente las regiones que aún hoy concentran gran parte de la industria nacional.<sup>185</sup> Esto es precisamente a lo que se refiere Abraham Nuncio cuando afirma que “los monopolios regiomontanos son la resultante de un proceso de concentración de capital que se cumple en Monterrey primero que en ningún otro lugar en América Latina”,<sup>186</sup> tal situación no favorece un verdadero desarrollo económico que busca el principio de equidad.

Además, una peculiaridad en lo que respecta al gran capital privado nacional mexicano radica en el tipo de organización que ha adoptado, ya que como se pudo observar todos los casos analizados de las multilatinas mexicanas, pertenecen a grupos

---

<sup>184</sup> Salvador Cordero *et.al.*, *El poder empresarial en México*, 36 y 49.

<sup>185</sup> Mario Cerutti (ed.), *Del mercado protegido al mercado global: Monterrey 1925-2000* (México: Trillas, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2003), 27.

<sup>186</sup> Abraham Nuncio, *El grupo Monterrey* (México: Editorial Nueva Imagen, 1982), 20.

económicos.<sup>187</sup> Lo anterior explica porqué estos grupos y sus empresas forman una élite empresarial que concentra el poder económico de México. Así mismo, todavía hoy las familias de los fundadores de estos grupos económicos tienen la mayor parte de la propiedad o el control de las acciones que constituyen el grupo y ocupan los puestos importantes en la dirección y la administración de las mismas.<sup>188</sup> Este rasgo es significativo, pues al igual que para el caso de Brasil muestra que gran parte del desempeño empresarial e industrial del país está concentrado en manos de unos cuantos. A este respecto, Kurt Rudolf afirma que “tanto en Brasil como en México ocurre una creciente concentración de riqueza e ingreso en manos de una pequeña clase dominante y privilegiada”.<sup>189</sup> Lo cual no favorece el desarrollo económico que requiere mejorar de manera imparcial la calidad de vida de la población y con lo cual se refuerza el planteamiento de la segunda hipótesis de esta tesis aplicado al caso de las grandes empresas mexicanas.

Por otra parte, los actuales grupos económicos mexicanos se han concentrado en tres sectores de industrias básicas, a saber, los alimentos y bebidas, la metalurgia y siderurgia, y el cemento; la excepción se halla en el sector de los servicios de telecomunicación del grupo Carso (ver tabla 7). Este hecho, plantea desafíos en términos de competitividad y desarrollo por eso Stephen señala que “las compañías líderes están orientadas a la

---

<sup>187</sup> Cabe señalar que un grupo económico se refiere al conjunto de empresas operativas independientes pero bajo coordinación de un ente central y sus actividades pueden estar concentradas en un producto o en una cadena de diversificación productiva con integración vertical u organizadas en conglomerados que operan en diversos sectores de la actividad económica y que en muchos casos incluyen instituciones financieras. Alex E. Fernández Jilberto, “América Latina: el debate sobre los ‘Nuevos Grupos Económicos’ y conglomerados industriales después de la reestructuración neoliberal,” *European Review of Latin American and Caribbean Studies* 69, (Octubre 2000 [consultado el 5 Abril de 2009]): disponible en [http://www.cedla.uva.nl/60\\_publications/PDF\\_files\\_publications/69RevistaEuropea/69FernandezJilberto.pdf](http://www.cedla.uva.nl/60_publications/PDF_files_publications/69RevistaEuropea/69FernandezJilberto.pdf)

<sup>188</sup> América Economía “Cuestión de familia”, 24.

<sup>189</sup> Kurt Rudolf, *La dictadura de los carteles*, 15.

producción de productos tradicionales, o de bajo valor agregado [...] actividades productivas que se encuentran estancadas o en franca declinación en los países avanzados”.<sup>190</sup> También, a este respecto hay que señalar que los grupos mexicanos, a diferencia de los grupos brasileños, no están incursionando en sectores más competitivos, sino que han preferido especializarse en las industrias básicas, hecho que les crea vulnerabilidad a futuro y pone en riesgo su propio desarrollo y por tanto el poder contribuir al desarrollo y la competitividad de su país de origen.<sup>191</sup>

Todavía, la tabla 7 deja ver que las multilatinas mexicanas muestran diversidad en cuanto al periodo en el que incursionan a los mercados internacionales por la vía de las exportaciones, para algunas como Vitro ocurrió un par de décadas posteriores a su fundación, en cambio otras como Cemex y Modelo dejaron pasar más de cincuenta años para llevar a cabo dicha incursión. Por otra parte, respecto al periodo en el que estos grupos económicos y sus multilatinas comenzaron a efectuar IED predomina la década de 1990 como el tiempo en el que la llevan a cabo, casi una década antes de que lo efectuaran las multilatinas brasileñas. El porqué de esa situación se expone en el siguiente comentario de María de los Ángeles Pozas:

Es menester subrayar que antes de los años de 1980, las grandes empresas mexicanas nunca se habían planteado -como estrategia- una expansión sostenida hacia el exterior de las fronteras nacionales. Esta limitación era determinada por factores tan importantes como el mismo tamaño de las empresas y su relativo atraso técnico. Pero igualmente decisivas eran las limitaciones de tipo institucional como a) un régimen fuertemente proteccionista y nacionalista; b) tradición empresarial de cohabitación con gobierno tutelar; c) escasa disponibilidad de capitales para invertir y arriesgar en la expansión internacional; d) una herencia empresarial y sindical de corte oligopolista que solamente encontraba desventajas ante el reto de expansión externa.<sup>192</sup>

---

<sup>190</sup> Haber Stephen, *Industria y subdesarrollo*, 41.

<sup>191</sup> María de los Ángeles Pozas, “Grandes empresas industriales en México: evaluación y perspectivas a diez años de su reconversión,” *Estudios Sociológicos XXI*, 62, (2003 [consultado el 12 de abril de 2009]): disponible en [http://revistas.colmex.mx/revistas/8/art\\_8\\_732\\_4549.pdf](http://revistas.colmex.mx/revistas/8/art_8_732_4549.pdf)

<sup>192</sup> María de los Ángeles Pozas, “Las empresas regiomontanas y la nueva economía global,” en J. Basave (coord.) *Empresas mexicanas frente a la globalización* (México: UNAM- Porrúa, 1999), 21.

Sin embargo, tanto el caso de las multilaterales de Brasil y las de México coinciden en el hecho de que es a partir del 2000 y hasta el presente el tiempo en el que profundizaron y expandieron sus inversiones por el mundo.<sup>193</sup> Derivado de esta actividad inversora cabe señalar que, seis de los ocho grupos económicos mexicanos estudiados en esta tesis se ubican en el nivel intermedio de su proceso de internacionalización con una participación mayor al 25% pero menor a 50%.<sup>194</sup> Sólo los grupos Cemex y Alfa se encuentran en un nivel avanzado al tener un índice de globalización de 77,3 y 53,2% respectivamente.<sup>195</sup> Estos datos son importantes para los fines de esta tesis ya que indican que las EMNs mexicanas han tenido exitosos procesos de multinacionalización, lo que les exige ser competitivas y por tanto se espera puedan contribuir al desarrollo y la competitividad de México.

#### *2.2.2.1 Estrategias de ajuste de las multilaterales mexicanas frente a la apertura económica*

Por otra parte, al igual que las EMNs domésticas brasileñas, los grupos económicos mexicanos respondieron estratégicamente a los cambios del contexto económico nacional e internacional. A este respecto, Celso Garrido destaca no sólo un aumento tocante a sus exportaciones e importaciones a partir de la segunda mitad de la década de 1980, sino sobretodo, el que llevaron a cabo la modernización productiva y organizacional que les permitiera fusionar y adquirir empresas ya existentes tanto en el interior como en el exterior

---

<sup>193</sup> América Economía, “América Latina sale de compras”.

<sup>194</sup> América Economía, “Las más globales de América Latina,” 23 -32. (Ver tabla 8).

<sup>195</sup> América Economía, “Las más globales de América Latina,” 23 -32. (Ver tabla 8).

de México.<sup>196</sup> Esta estrategia tiene importantes efectos para determinar la contribución de las multilatinas mexicanas en el desarrollo económico, como se señalará en el capítulo 3.

Además, los grupos económicos mexicanos, al igual que los brasileños, también se vieron favorecidos por el acceso a financiamiento nacional e internacional que fue lo que les permitió pasar a ser compañías con presencia internacional, es decir estos créditos les permitieron realizar F&A. al interior y al exterior de México.<sup>197</sup>

Por lo anterior es posible notar que prácticamente las multilatinas mexicanas respondieron con estrategias de ajuste similares a las de las multilatinas brasileñas. Este patrón no es simple casualidad, sino más bien enseña que para cualquier empresa que busque impulsar su propio desarrollo precisa llevar a cabo cambios estratégicos en lo que tienen que ver con áreas tan importantes en lo que tiene que ver con su producción, su comercio, su administración y sus finanzas, ya que ello les permitirá mejorar su competitividad.

#### *2.2.2.2 Aplicación del modelo OLI en las multilatinas mexicanas*

Por otra parte, el comportamiento de las multilatinas mexicanas tocante a la estrategia que siguieron para poder internalizar su actividad según las estrategias del modelo OLI, la especialización o la diversificación, se refleja en la tabla 9. Estos datos muestran que todos los grupos mexicanos, excepto Alfa y Carso, están especializados en su sector, donde predominan el de alimentos y bebidas. Respecto a Alfa éste se ha diversificado en áreas como el acero, autopartes y la petroquímica; por su parte Carso destaca en el sector de los servicios de telecomunicaciones y financieros (ver tabla 7). Lo anterior deja ver que las

---

<sup>196</sup> Celso Garrido, "Liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas," en *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, coord. Wilson Peres (México: Siglo XXI, 1998) ,447-67.

<sup>197</sup> América Economía, "Especial multilatinas, deuda," (1 de abril de 2008), 39.

multilatinas mexicanas corren el riesgo de ir perdiendo su dinámica en la economía global, ya que el participar en sectores de industrias básicas plantea un desafío ante el crecimiento a ritmos acelerados de los sectores de servicios y de las TIC.<sup>198</sup> Y por tanto, también ponen en riesgo sus posibilidades de contribuir al desarrollo y la competitividad de México, de hecho, en este aspecto las multilatinas mexicanas se ven superadas por las brasileñas, pues como se mostró anteriormente, éstas últimas ya empiezan a incursionar en sectores más competitivos.

Por otra parte, dado que la mayoría de estas multilatinas mexicanas han seguido la estrategia de integración vertical esto resulta inquietante, pues tal como Pozas señala “tal parece que las empresas integradas verticalmente encajan mejor con las características y el nivel de desarrollo de los mercados de la región”,<sup>199</sup> y añade:

Es importante señalar que lo que constituye una ventaja para las empresas se convierte en un obstáculo para la difusión de los beneficios a otros sectores de la industria mexicana. La contrapartida del alto grado de integración vertical que estas mantienen es la ausencia de encadenamientos productivos con empresas de menor tamaño. En estudios realizados previamente se encontró que cerca del 80% del valor del producto principal en estas empresas proviene de proveedores dentro del mismo grupo, y menos del 5% es abastecido por proveedores pequeños y medianos, 15% viene de proveedores extranjeros, quienes generalmente proveen los componentes más sofisticados y de mayor valor agregado.<sup>200</sup>

Lo anterior indica que las estrategias seguidas por las grandes empresas mexicanas impactan favorablemente su propio desarrollo tal como lo plantea la hipótesis central de esta tesis; pero esto no contribuye en el desarrollo ni se traduce en beneficios significativos para el resto de la economía nacional, lo que significa la desarticulación de estas grandes empresas para con su economía de origen; todo esto sustenta el razonamiento de la segunda hipótesis planteada en esta investigación.

---

<sup>198</sup> Manuel Castells, *Network society*, 125.

<sup>199</sup> María de los Ángeles Pozas, “Las empresas regiomontanas y la nueva economía global,” 43.

<sup>200</sup> María de los Ángeles Pozas, “Las empresas regiomontanas y la nueva economía global,” 45.

Ahora bien, respecto a las ventajas de localización que las multilatinas mexicanas eligieron cabe decir que al igual que las brasileñas se concentraron en los mercados de la región en Centro y Sudamérica; no obstante, México fijó su orientación sobre todo hacia Estados Unidos, esto es por motivo de su cercanía con este gran mercado.<sup>201</sup> Con lo que su patrón de multinacionalización también se apega al modelo incremental al que se hizo referencia anteriormente para el caso de las multilatinas de Brasil. Aunque cabe decir que, de todas las multilatinas mexicanas sobresale el caso de Cemex la cual ha expandido extraordinariamente la cobertura geográfica de sus inversiones hasta ser considerada no sólo una EMN sino más bien global.<sup>202</sup>

Ahora bien, para el caso de las multilatinas mexicanas también encontramos factores de empuje y atracción externos a las empresas que las llevaron a incursionar en los mercados internacionales, tal como se presenta en la tabla 27. El principal factor de empuje para las empresas mexicanas se debió a los cambios introducidos en la economía nacional a raíz de la apertura y la desregulación, ya que dichas políticas las enfrentó a un nuevo patrón de competencia aunado a las pocas oportunidades de crecimiento que podían esperar frente a un mercado local saturado.<sup>203</sup> Pero al mismo tiempo, fueron la búsqueda de nuevas oportunidades, como la que presenta el mercado de la nostalgia<sup>204</sup> (los mexicanos que viven en Estados Unidos), el aprovechamiento de los diversos acuerdos comerciales firmados por México, el seguimiento de clientes locales y el acceso a tecnología y recursos en mercados

---

<sup>201</sup> CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina 2005*, 89.

<sup>202</sup> Marcos Aguiar *et al.*, "The 2008 BGC 100 new global challengers," *The Boston Consulting Group* (Diciembre de 2007 [consultado el 10 de Septiembre de 2008] The Boston Consulting Group): disponible en [http://www.bcg.com/impact\\_expertise/publications/files/New\\_Global\\_Challengers\\_Feb\\_2008.pdf](http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/New_Global_Challengers_Feb_2008.pdf)

<sup>203</sup> Celso Garrido, "Liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas," 423-27.

<sup>204</sup> CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina 2005*, 90.

más avanzados, fueron los factores que causaron mayor atracción para las IED de las multilatinas mexicanas.<sup>205</sup>

Por otra parte, y a diferencia de las multilatinas brasileñas, la mayoría de las mexicanas han basado sus ventajas competitivas en la innovación de productos y procesos, sus técnicas administrativas y organizacionales y en el desarrollo de sus marcas (ver tabla 10). El caso más sobresaliente es el de Cemex por desarrollarse en todas las áreas que impactan su competitividad. En realidad estos datos sugieren que las multilatinas mexicanas por su experiencia y características les sería viable poder apoyar a otras empresas en sus avances hacia el logro competitivo y su desarrollo.

En este capítulo se analizaron cómo las transformaciones de las economías de Brasil y México perfilaron las características necesarias para que grandes empresas y grupos económicos nacionales avancen hacia un proceso de internacionalización o multinacionalización.

Cabe destacar que los veinte casos estudiados, doce brasileños y ocho mexicanos muestran características comunes, como por ejemplo respecto a: su origen el cual ocurrió durante el periodo del modelo ISI en sus respectivas economías nacionales; el que su tipo de propiedad y control permanezca en manos de las mismas familias fundadoras, además su ubicación geográfica a nivel nacional se concentró en unas cuantas regiones de sus países de origen y las cuales se caracterizan todavía hoy por ser las que tienen una mayor industrialización con respecto al resto del país. Igualmente, coinciden en el hecho de que gran parte del crecimiento de tales empresas y grupos se basó en los apoyos que recibieron de sus gobiernos nacionales. Estos aspectos les dieron importantes ventajas de crecimiento

---

<sup>205</sup> CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina 2005*, 91.

y desarrollo frente al resto de empresas privadas domésticas de menor tamaño y lo cual explica parte de la actual desarticulación en la estructura productiva de éstos países.<sup>206</sup>

Por otra parte, al responder a la pregunta del porqué se multinacionalizaron las grandes empresas domésticas brasileñas y mexicanas es preciso señalar que además de los factores externos que motivaron este proceso, las firmas desarrollaron sus propias ventajas competitivas sobre las cuales se ha basado el éxito que han obtenido en los mercados internacionales, tal como se evidencia por la información presentada en este capítulo.

De ahí que resulte correcta la siguiente afirmación de Pozas, “la principal ventaja comparativa de estas empresas es resultado de su desarrollo histórico y de la forma en que se llevó a cabo la reconversión que les permitió combinar su proceso de actualización tecnológica y organizativa con altos niveles de integración vertical”.<sup>207</sup> Entonces, lo anterior nos permite justificar el porqué las grandes empresas domésticas de Brasil y México han logrado exitosos procesos de multinacionalización.

Por otra parte, ya adentrados en el periodo de los cambios estructurales de sus economías de origen, estos actores empresariales respondieron con estrategias de ajuste al interior de las mismas. A este respecto sobresalen sus esfuerzos por incrementar su internacionalización por la vía del comercio internacional así como el logro de su multinacionalización a través de IED; la cual se expandió a partir de año 2000 mediante las F&A de empresas ya existentes en el extranjero, sobre todo a nivel regional. Estas estrategias de ajuste no sólo las situaron como nuevos agentes empresariales en los

---

<sup>206</sup>María de los Ángeles Pozas, “Grandes empresas industriales en México: evaluación y perspectivas a diez años de su reconversión,” 64.

<sup>207</sup>María de los Ángeles Pozas, “La nueva forma de competencia internacional,” 39.

mercados internacionales sino que al mismo tiempo reforzaron el papel de estas empresas como líderes en sus economías de origen.<sup>208</sup> A este respecto resulta interesante el siguiente comentario de Celso Garrido quien afirma que:

Estos cambios en los determinantes de comportamiento de las grandes empresas en América Latina tienen importantes efectos para el desarrollo de las economías de la región, debido a la importancia relativa de dichas empresas. El elemento más destacado de esta tensión ET-economía nacional, es que dada la nueva organización industrial, el cambio en la estructura de las grandes empresas y las condiciones de apertura en la globalización, se modifica los factores de localización de las capacidades tecnológicas, de la habilidad ingenieril, así como de la producción y gestión del conocimiento, todos ellos factores de competitividad.[...] De conjunto hay un problema de desarticulación entre las configuraciones productivas nacionales y la dinámica de las grandes empresas.<sup>209</sup>

Lo anterior indica que, las heterogeneidades del sector industrial de estos países se enfatizaron aún más con los ajustes que llevaron a cabo los países y las grandes empresas a favor de la apertura económica. Esto es lo que Magnus Blomström llama dualismo estructural, es decir, dentro de la organización industrial de los países latinoamericanos encontramos una doble realidad en el sector productivo ya que una parte de éste es prospero, compuesto primordialmente por las EMNs del exterior y las grandes empresas locales; y otra parte del sector productivo es menesteroso en el cual se encuentran las PYMES.<sup>210</sup> Lo anterior, sustenta el planteamiento de la segunda hipótesis de esta tesis, es decir, que las grandes empresas no impactan significativamente al desarrollo de sus economías de origen, pues tal como se plantea en el argumento central de esta investigación su efecto está en función de la estructura organizacional y la articulación con el resto de los actores productivos.

---

<sup>208</sup> Celso Garrido, “Grandes empresas, competencia global y rearticulación de economías nacionales en América Latina,” en *El camino latinoamericano hacia la competitividad*, coord. Mario Cimoli, Beatriz García y Celso Garrido (México: Siglo XXI, 2005), 236.

<sup>209</sup> Celso Garrido, “Grandes empresas, competencia global y rearticulación de economías nacionales,” 236 y 238.

<sup>210</sup> Magnus Blomström, “Foreign Investment and Productive Efficiency,” 285.

Sin embargo, en vista de que las grandes empresas domésticas de Brasil y México se han vuelto multinacionales cabe preguntarse y señalar cómo responden ellas al debate sobre cuales son los efectos de las EMNs en sus propias economías de origen en términos de desarrollo y competitividad, tema que se tratará en el siguiente capítulo.