

LAS MULTILATINAS

LAS NUEVAS MULTINACIONALES IBEROAMERICANAS



ENERO, 2024

ÍNDICE

Presentación, Núria Vilanova, presidenta del Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI).....	7
Prólogo. La visión española, José Luis Bonet Ferrer, presidente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España.....	11
Prólogo. La visión latinoamericana, Giorgio Trettenero, secretario general de la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)	15
Resumen.....	19
Introducción	21

Ramón Casilda Béjar
Autor del estudio

Miembro del Instituto Universitario de Investigación en Estudios Latinoamericanos (IELAT) de la Universidad de Alcalá. Profesor del Master de Relaciones Internacionales del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB). Ha sido director de la Cátedra de Dirección Internacional de Empresas del Grupo Santander-Universidad de Nebrija.

PARTE I: LA EMPRESA MULTILATINA

1. La empresa multinacional.....	23
2. La empresa multilatina.....	26
3. La expansión regional de las multilatinas.....	29
4. La expansión internacional de las multilatinas	42
5. La internacionalización de las multilatinas versus las multinacionales españolas.....	48
6. Las inversiones de las multilatinas en España.....	52
7. Las multilatinas en el mercado de valores latinoamericanos en euros-Latibex.....	60
8. España como puente y centro de operaciones para las multilatinas.....	62
9. Las multilatinas en perspectiva de futuro	66

PARTE II: CONCLUSIONES Y EPÍLOGO

1. Conclusiones.....	69
2. Epílogo, Enrique V. Iglesias, presidente honorífico del Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI) y ex presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	71

PARTE III: ANEXOS

1. El sistema empresarial latinoamericano, por Giorgio Trettenero, secretario general de la Federación Latinoamericana de Bancos	73
2. Multilatinas, ranking 2021.....	79
3. Multilatinas, algunas de las marcas más exitosas y las mayores empresas del mundo	80
4. Multilatinas mexicanas en España	82
5. Multilatinas brasileñas en España	87
Biografía del autor	93
Qué es CEAPI	97

PRESENTACIÓN

Núria Vilanova

Presidenta del Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI)



Solo este año he estado en 15 países iberoamericanos. Pero también he tenido la oportunidad de viajar a otros países y reunirme con empresarios y representantes de gobiernos de otros continentes. Cuanto más veo, cuanto más leo, cuanto más escucho, más creo que el momento es ahora, y que tenemos una gran oportunidad que no deberíamos dejar escapar.

Podemos hablar ya de certidumbres. El título del informe del CEAPI que presentamos hace ya más de un año lo avanzaba: "Por qué Iberoamérica". No era una pregunta, era una afirmación.

Unos meses después y con muchos acontecimientos sucediéndose en el mundo presentamos otro estudio igual de clarificador: "Las empresas multilatinas, las nuevas multinacionales latinoamericanas". Las multilatinas se pueden convertir y de hecho lo están haciendo en el motor de crecimiento de sus países, de los países que están impulsando la integración regional.

Si avanzábamos entonces que el mundo de hoy necesita aliados que puedan garantizar suministros que condicionan nuestra forma de vida, materias primas, minerales, grano, agua... (Iberoamérica tiene el 25 % del agua potable del mundo, de las tierras cultivables, gran productor de grano y de proteína animal) hoy decimos que el futuro está en la internacionalización. Las multilatinas están ampliando su campo de actividad y eligen España como centro de operaciones, nos han elegido. España ofrece una lengua común, una red de relaciones comerciales, financieras, culturales e institucionales lo que hace una llegada cada vez más amplia de multilatinas encabezadas por las mexicanas.

La presidencia española de la UE ha supuesto recuperar el dialogo con Europa, tras 8 años se convocó la Cumbre UE-CELAC cuyo resultado fue muy positivo: el compromiso de inversión de 45.000 millones de euros a través de Global Ga-

teway para apoyar la asociación reforzada con América Latina y el Caribe hasta 2027 y la Declaración Conjunta sobre la Alianza Digital de la UE. Es el momento de unir fuerzas sumando a las CCAA y ayuntamientos que sin duda están haciendo un gran trabajo, pero también a las asociaciones y las empresas.

En CEAPI trabajamos con el “triángulo virtuoso” de Latinoamérica, Estados Unidos y España. Tres vértices por los que ya circulan importantes flujos económicos, inversores y comerciales, pero que necesitan ampliar el ancho de vía que los une para aprovechar todo su potencial. Tampoco podemos perder de vista que se acelera la presencia de nuevos actores, vivimos desde hace años también el interés de China en la región (Estados Unidos y España durante años han sido el primer o segundo inversor en estos países). Ahora Francia e Italia están incrementando sus inversiones en cooperación, y detrás sus inversiones. El Reino Unido ha creado un cargo que no tenía, el Alto Comisionado para América Latina. La India está empezando a invertir en compañías, igual que Corea. Y estamos viendo un interés creciente de una de las mayores reservas de capital del mundo: los países del Oriente Medio.

En este proceso los grandes empresarios de cada uno de los grandes países de Latinoamérica están volviendo a confiar en sus países, e invirtiendo en ellos con operaciones algunas muy significativas. Es cierto que algunos emprendieron una vía de diversificación de inversiones, muchas de ellas hacia España. Esto que en un primer momento se puede valorar como un menor valor para el país, hoy ha fortalecido las empresas matrices, que son mejores, más globales, más grandes.

El *nearshoring*, el *friendshoring* se está convirtiendo en realidades. República Dominicana está apostando por las Zonas Francas, también Ecuador, igual que hace tiempo lo hizo ya Uruguay, Panamá o Colombia, para acelerar este proceso.

Para todo esto se necesita estabilidad institucional. En Latinoamérica se ha producido un cambio político en 13 de las 15 últimas elecciones. ¿Es un cambio de tendencia o un grito frente a la pobreza, hambre, inseguridad, educación, infraestructuras, acceso a las comunicaciones digitales, y salud que golpean especialmente a una clase media que tiene menos esperanzas y a una clase pobre que ha sufrido demasiado? La desigualdad no es rentable. Y para evitarla hay que evitar la desigualdad de oportunidades. Porque no basta con crecer, hay que redistribuir y no basta con redistribuir, hay que crecer.

Las conclusiones dejan apuntes para seguir apoyando su estrategia y fortaleciendo sus alianzas.

Las multilatinas tienen características comunes, liderazgo, aportación de talento joven, la tecnología digital, innovación y la internacionalización. Son motores de crecimiento de sus países y de desarrollo regional además de instrumento de alianzas estratégicas claves.

En nuestro Consejo tenemos la fortuna de contar con socios que dirigen importantes multilatinas a los que reconocemos su esfuerzo en su ámbito. Este estudio pretende poner en valor el origen y el futuro de las multilatinas analizando su evolución.

Termino como empecé: el momento es ahora, la oportunidad es ya. Sigamos trabajando para lograrlo.

PRÓLOGO

LA VISIÓN ESPAÑOLA

José Luis Bonet Ferrer

Presidente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España

Siempre he sido un defensor de la importancia de América Latina para España y la Unión Europea en su conjunto, por lo que es para mí un honor tener la oportunidad de participar en esta nueva publicación del profesor Casilda Béjar. De manera que en este marco, me satisface poder compartir algunas reflexiones sobre el potencial de nuestros vínculos económicos con la región.

Nos encontramos en un momento histórico de reconfiguración de los equilibrios geoeconómicos y geopolíticos, que hemos conocido los últimos cincuenta años a nivel internacional. La pandemia del Covid-19 fue una tragedia humanitaria global, que ha tenido importantísimos efectos a nivel social, económico y empresarial. Estamos observando virajes del multilateralismo al bilateralismo y del liberalismo al proteccionismo en el ámbito comercial. Asia reclama el papel protagonista que le corresponde en los próximos años, y se está produciendo una reconfiguración de las cadenas globales de valor y de los flujos de inversión; nuevos retos y oportunidades que hay que saber interpretar para poder afrontarlos exitosamente.

La invasión rusa de Ucrania y la extensión en el tiempo de este conflicto, está teniendo también efectos y consecuencias no previstas, con tensiones inflacionistas, problemas alimentarios y de suministro energético, y la necesidad de repensar las alianzas internacionales.

Todo esto se produce en el marco de una auténtica revolución digital y de una agenda global de compromisos nacionales e internacionales para combatir los efectos del cambio climático. Contamos con una agenda europea de recuperación tras la pandemia, con un plan de inversión “verde” y digital que tiene como objetivo acompañar a las sociedades y a las empresas en esta transformación



y reactivar las economías con inversiones en sectores clave para la Unión Europea y su autonomía estratégica. Esta reactivación tiene como eje los esquemas de colaboración público-privada entorno a esa agenda de impacto medioambiental, social y de buen gobierno del sector empresarial.

Pienso que en este contexto internacional se presenta una gran oportunidad para reforzar la alianza entre Europa y América Latina, aprovechando los cimientos sobre los que se han construido y consolidado las relaciones económicas y comerciales entre las dos regiones.

Desde la perspectiva española, nuestra inversión en la región ha venido consolidándose durante los últimos veinticinco años en sectores estratégicos, como son el financiero, las telecomunicaciones, el transporte, las infraestructuras, la energía, el turismo, las concesiones o el agronegocio. Son sectores clave para el crecimiento económico, generadores de empleo formal y de calidad, desarrollando bienestar a través de procesos de modernización, transferencia de tecnología, innovación, y en definitiva, productividad, no sólo por parte de grandes empresas multinacionales, sino también de Pymes que las han acompañado, y que, por su especialización, han encontrado en la región un espacio de crecimiento y expansión.

Este proceso ha llevado a España a situarse como primer inversor europeo en la región y segundo mundial por detrás de Estados Unidos. Como se recoge acertadamente en el estudio, estas relaciones se han convertido en un camino de ida y vuelta. Prueba de ello es que durante los últimos años se ha producido un fenómeno de gran interés por la evolución positiva que han tenido las inversiones de las *multilatinas* que intensifican la internacionalización y apertura de la región, constituyendo hoy una realidad que es importante analizar impulsar y apoyar desde las dos orillas del Atlántico.

El comportamiento dinámico de la inversión exterior emitida por América Latina tras la pandemia, alcanza las mejores cifras de la serie histórica desde 2010, teniendo en España su mejor expresión. La región en su conjunto se ha posicionado como el cuarto inversor en nuestro país solo por detrás de Francia, Estados Unidos y Reino Unido –por este orden–, con un stock de 48.631 millones de euros (2020).

El avance de las *multilatinas* ha venido evolucionando desde operaciones puntuales, hasta otras significativas que muestran la decidida apuesta de estas empresas, que aprovechan el gran potencial que ofrece la revolución digital y el atractivo de los nuevos sectores estratégicos en Europa, teniendo a España como puente de conexión, donde ya existe una comunidad creciente de más de 600 empresas de 20 países de la región que generan 32.000 empleos directos; cifras que merecen atención.

Países como México, Argentina, Brasil, Chile o Colombia, han sido punta de lanza de esta corriente inversora, haciendo valer las fortalezas generadas por las *multilatinas* en sus mercados de origen, entre las que destacan, las de acceso a recursos naturales, a fuentes de aprovisionamiento sostenibles y a energías limpias, reduciendo los procesos la huella de carbono.

Pero sin duda, el principal recurso del que disponen las *multilatinas* es el capital humano, con directivos y personal joven bien formado, que encuentran en España un país que les acoge compartiendo lengua, cultura y tradiciones; un espacio de crecimiento personal y profesional, ecosistemas empresariales competitivos y bien conectados con el mercado europeo, y un marco jurídico y de seguridad que les brinda confianza y estabilidad.

España, en definitiva, brinda a las *multilatinas* una excelente oportunidad para crecer en el mercado europeo, y acceder a otros de gran cercanía que tendrán mucho recorrido en los próximos años, como es el Norte de África.

En este sentido, encontrarán en España, todo un de apoyo y acompañamiento a su internacionalización, con esquemas de colaboración pública-privada con la Administración e instituciones como las Cámaras de Comercio que ponen a su disposición herramientas para apoyar su competitividad nacional e internacional. A lo que se debe unir, la oportunidad de obtener financiación en el Mercado de Valores Latinoamericanos en Euros-Latibex, donde ya cotizan 20 de las más importantes empresas de la región.

Además, el marco institucional de fomento del comercio y la inversión mediante los acuerdos y tratados ya existentes entre la Unión Europea y la región permiten acelerar estos procesos. Se ha avanzado mucho, pero aún queda camino que transitar: estamos en un momento único para finalizar la firma e impulsar la implementación de los acuerdos comerciales con Chile, México, y en particular con Mercosur, una de las prioridades que se ha marcado la Presidencia española del Consejo de Europa.

En definitiva, el estudio que nos ofrece Ramón Casilda Béjar, sobre las empresas *multilatinas*, primero analizando la expansión regional, y posteriormente la expansión internacional hacia España durante los últimos años en un contexto complejo cargado de incertidumbre, pero también cargado de interesantes nuevas oportunidades.

Por todo lo cual, consideramos que este proceso deben aprovecharlo tanto las empresas españolas para reforzar su posicionamiento en la región, imprimiendo un nuevo dinamismo, movilizándolo su asociación con las *multilatinas*, lo cual supone un refuerzo de los vínculos e intereses comunes para impulsar la alianza estratégica tan necesaria como importante entre América Latina y la Unión Europea, siendo España el articulador de tan necesaria como fructífera relación que nos propone el profesor Casilda Béjar.

PRÓLOGO

LA VISIÓN LATINOAMERICANA

Giorgio Trettenero

Secretario General de la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)



Ramón Casilda Béjar, con este nuevo estudio, continúa su fértil travesía, que comenzó con las empresas y bancos españoles en su internacionalización hacia América Latina, que como trasfondo le vale para analizar a las *multilatinas*. Y lo hace desde su origen, evolución y expansión regional e internacional, y siempre encuadrándolas en la dinámica económica de la región, por todo lo cual le felicito.

El sector empresarial de América Latina tiene inmensas tareas para crecer y ser competitivo a nivel mundial. Representando sin duda, como certeramente señala el estudio, uno de los ingredientes necesarios para generar crecimiento económico, formación de capital fijo, cualificación de la mano obra, y

posibilidades exportadoras asociadas a productos con mayor componente de conocimiento, investigación, y desarrollo científico.

Cambiar la estructura productiva de la región es un viejo anhelo que aún está pendiente. En dicho contexto, hay que decir que la aparición de las *multilatinas*, como un fenómeno empresarial, es a todas luces una buena noticia que debería concentrar los focos de estudiosos del tema, como es el caso del profesor Casilda Béjar, así como de los responsables del diseño de las políticas públicas. La construcción de un tejido empresarial de talla mundial, que usa cadenas locales abastecimiento y promueve el comercio intrarregional, es un hecho económico que demanda ser destacado y replicado en más latitudes de América Latina.

De acuerdo con el Índice de Complejidad Económica desarrollado por la Universidad de Harvard, solamente México está ubicado en el destacado puesto 18 a nivel mundial en materia de producción industrial de alto valor (a 3 puestos de China). Desafortunadamente, en los primeros 50 lugares solo lo acompaña Panamá, mientras que el resto de los países de nuestra región se ubican más allá del puesto 60 en un *ranking* que incluye cerca de 170 países.

La expansión de estas empresas *multilatinas* obedece a estrategias que nacen localmente, aprovechando temas como la abundancia de recursos, pasando por la necesidad de exportar y teniendo una estrategia de investigación científica interna, acompañada de incentivos del talento de los trabajadores.

El sector financiero no es ajeno a esta estrategia, y hace por los menos tres lustros que vemos grupos financieros expandiéndose en América Latina, realizando inversión extranjera directa en los países de la región. Esto trae como consecuencia el uso e intercambio de nuevas tecnologías crediticias, fortalecimiento de marcas regionales y dinamización de los mercados de dinero interbancarios y de capitales. En el caso del sector bancario, factores adicionales como la saturación de sus mercados domésticos y la diversificación de riesgo y de su base de clientes son algunos factores que explican su expansión geográfica a nivel intrarregional.

Las *multilatinas* son empresas que dinamizan la inversión extranjera directa en un contexto donde el acceso al capital es cada vez más costoso y escaso. Además, impulsan la creación de redes de valor en la región a pesar de las disrupciones recientes en las cadenas de suministro globales. Este sería un momento para que la región aprovechara el fenómeno que la literatura especializada denomina *nearshoring* y *friendshoring*, y realizara apuestas por una mejor industrialización.

Sin duda, existe un efecto multiplicador positivo tanto en su país de origen, como en los países destino en los cuales operan. Las *multilatinas* hoy capitalizan tanto la disminución de la población en condiciones de pobreza, como el crecimiento de la clase media de los países donde operan. Esto, muy a pesar del impacto adverso de la pandemia en términos sociales y económicos a lo largo y ancho de la región latinoamericana.

Aunque es difícil definir qué hace de una multilatina una empresa exitosa, la evidencia empírica demuestra que muchas de ellas comparten varios factores en común: directivos con cualidades gerenciales y de liderazgo excepcionales, sólida diversificación de los riesgos asociados a su operación, capacidad para

anticipar (y capitalizar) oportunidades de negocio, y profunda capacidad de innovación de productos –entre muchas otras–.

Hacia adelante, factores como la adopción de tecnología, la resiliencia frente a vaivenes electorales y políticos, y la capacidad de adaptación a un entorno cambiante se convertirán tanto en un reto, como en una oportunidad, para las empresas. Por el bien de la economía y la sociedad latinoamericana, ojalá cada vez más empresas regionales puedan integrar este potente grupo de *multilatinas*, como certeramente analiza el estudio.



RESUMEN

El “Estudio”, desea contribuir a un mejor y mayor conocimiento de las “multilatinas”, empresas que por sus características como se podrá comprobar, ganan cada vez más peso e influencia en Iberoamérica.

Las *multilatinas* son un fenómeno genuinamente empresarial latinoamericano, asociado al crecimiento económico de los países que impulsan la integración regional.

Las *multilatinas*, por lo general lideran los sectores productivos en sus países de origen y en aquellos otros de la región donde se instalan, superando a las empresas nacionales, y a las multinacionales en algunas ocasiones.

Las *multilatinas* suponen, una importante fuente de inversión y prosperidad para la región, así como un medio para mejorar las prácticas, habilidades y conocimientos vinculados a sus procesos gerenciales, organizativos y productivos.

La expansión internacional, contribuye a lograr cambios favorables en la organización, dado que el traslado de actividades hacia los mercados europeos como el español, exigen mejorar los procesos, los productos y los servicios.

Las *multilatinas*, amplían su radio de acción y eligen a España como centro de operaciones, aprovechando los históricos vínculos y un idioma común que facilitan el rápido despliegue inversor dada la “inmediatez y proximidad” que confiere el nexo lingüístico-cultural.



INTRODUCCIÓN

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), identifica a las *multilatinas* con la internacionalización del capital latinoamericano y la prosperidad experimentada por muchas de estas empresas una vez superada la década de los 80, llamada "la década perdida".

Con el comienzo de la década de los 90, llamada la década de la esperanza, la región comienza a vivir una situación más favorable, que hizo posible la expansión regional de las *multilatinas*, que influyeron rápidamente en reactivar la economía.

Las *multilatinas* compiten con las empresas nacionales y multinacionales en los más diversos países, sectores y actividades, poniendo a prueba sus fortalezas económicas, habilidades directivas, capacidades productivas y competitivas, que les confieren un componente de novedad: son grandes motores de inversión, riqueza y prosperidad. En consecuencia, se encuentran en constante evolución y expansión.

Sobre la integración regional, las *multilatinas* son impulsoras a la vez que protagonistas de primer nivel, y en el marco de la globalización, adquieren importancia en la economía internacional, convirtiéndose de esta manera en emisores de importantes flujos de inversión extranjera directa (IED).

En consecuencia, la región ya no solo es receptora de importantes flujos de IED, sino que desde hace décadas, se ha convertido por medio de las *multilatinas* en emisora de dichos flujos como reflejo de su competitividad internacional.

España como "mercado natural"², ofrece a las *multilatinas* las ventajas de la lengua común, una densa red de relaciones económicas, comerciales, financieras, culturales e institucionales, que facilitan ampliamente su llegada. Una llegada cada vez más intensa, protagonizada en primer lugar por las *multilatinas* mexicanas³, seguidas de las brasileñas⁴, colombianas y argentinas.

² Mercado natural, es aquel a aquellos que comparten vínculos históricos profundos y la misma lengua como es el caso Iberoamericano, o están próximos geográficamente.

³ Ramón Casilda Béjar (2014): *Las multilatinas. Una mención especial a las mexicanas*. Boletín de Información Comercial Española, N° 3052. Madrid.

⁴ Ramón Casilda Béjar (Coordinador, 2003): *Brasil*. Revista Información Comercial Española, N° 810. Madrid. Ramón Casilda Béjar (2014): *España-Brasil: dos socios con intereses crecientes*. Boletín Económico de Información Comercial Española, N° 3054. Madrid. Joao Marcos Cazuela (enero, 2020): *Multilatinas brasileñas: análisis de los mecanismos de entrada en los mercados exteriores, sus motivaciones y trayectorias de internacionalización*. Trabajo Final de Máster. Universidad de Barcelona. Barcelona.

Las **multilatinas** en España se sentirán muy cómodas, ya que cuentan con las sedes de relevantes asociaciones, instituciones y organismos iberoamericanos, que conforman una densa red como prueba de la firme disposición española por configurarse como centro de operaciones, contando con posiciones diferenciadoras positivas y competitivas que además facilitan el acceso a los mercados de Europa, Norte de África⁵ y Oriente Medio.

A todo esto, las *multilatinas* tienen la ventaja que supone poder cotizar en el Mercados de Valores Latinoamericanos en Euros-Latibex, que les facilita mediante la emisión de títulos de renta fija y variable, una vía de acceso eficiente y de bajo coste a fuentes de financiación en euros. Además, ofrece una forma de canalizar la inversión europea de manera eficiente, hacia los mercados latinoamericanos. De esta manera, los inversores europeos pueden comprar y vender acciones y valores a través de un único mercado, con un único sistema operativo de negociación y liquidación y una única moneda, el euro.

Las *multilatinas* deben reconocer las oportunidades para potenciar los vínculos y las relaciones bidireccionales, para entre otras cuestiones, desarrollar conjuntamente redes que incrementen las exportaciones, promuevan las inversiones y las capacidades científico-tecnológicas.

Las *multilatinas* desde una perspectiva amplia y extensa deben posicionarse exitosamente en la economía global consiguiendo mayor tamaño, productividad y competitividad, pues de no conseguirlo, muy posiblemente, no tendrán el lugar que realmente les corresponde en la escena internacional.

América Latina, debe inexorablemente aprovechar las nuevas ventanas de oportunidades y las nuevas posibilidades que se abren para impulsar el crecimiento económico y el desarrollo sostenible⁶ e inclusivo⁷, teniendo como punta de lanza a las *multilatinas*.

⁵ Para 2050, prospectivamente las Islas Canarias serán el *hub* entre América Latina y África.

⁶ En la década de 1990, se introdujo una nueva concepción del progreso económico definido como "desarrollo sostenible". Según el Banco Mundial se trata de una tasa de crecimiento que puede prolongarse de manera indefinida en el tiempo, en la medida que no degrada ni explota el medio ambiente de forma catastrófica, no produce desigualdades de renta que al final lo estrangularía, y, mejora el nivel de vida del conjunto de la sociedad.

⁷ Según la OCDE: "el crecimiento inclusivo es un crecimiento económico que se distribuye equitativamente entre la sociedad y crea oportunidades para todos". Según la ONU: "toda la sociedad sale beneficiada cuantas más personas sean productivas y contribuyan al crecimiento de su país. El empleo productivo y el trabajo decente son elementos clave para lograr una globalización justa y la reducción de la pobreza". Objetivo de Desarrollo Sostenible nº 8: "Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos".

PARTE I

LAS EMPRESAS MULTILATINAS

1. LA EMPRESA MULTINACIONAL

Como en la mayoría de las historias, antes de estudiar a las empresas "multilatinas", debemos comenzar por el principio.

La historia comienza hacia el año 1602, cuando surgieron las primeras multinacionales, como la "Compañía Holandesa de las Indias Orientales" (Verenigde Oostindische Compagnie), que recibió el monopolio para la explotación de las actividades comerciales en Asia por parte del gobierno de los Estados Generales de los Países Bajos. También ciertos bancos italianos operaban en Inglaterra representando al Papa⁸.

Bancos y comerciantes italianos emprendieron operaciones internacionales con inversiones en países extranjeros que requerían coordinación y una dirección común desde la sede central. Las compañías de Indias creadas por Inglaterra, Holanda y España durante los siglos XVI, XVII y XVIII, presentaban muchas de las características actuales de las empresas multinacionales. Estas empresas se han acrecentado enormemente, contabilizándose más de 120.000 multinacionales, con más de 900.000 filiales (UNCTAD, 2022).

Los nombres colectivos, constituyen una abstracción útil cuando definen una idea o una cosa con cierto grado de precisión, pero resultan peligrosos cuando se toman como un fin en sí mismos. La definición colectiva del concepto de "empresa multinacional" ha sido y es, objeto de discusión y debate en la literatura especializada, en gran medida debido a la amplia heterogeneidad que presentan estas organizaciones y a su propia evolución en el tiempo.

Tal vez, lo más sorprendente es que la empresa multinacional, haya tardado tanto tiempo en recibir un nombre colectivo y, por consiguiente, la

⁸ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2021): "Capitalismo Next Generation. Empresarios y empresas en el mundo Post Covid-19". Tirant Humanidades. Valencia.

posibilidad de una identidad definida. La aparición de su denominación procede de David E. Lilienthal⁹, cuando presentó su ponencia en el Carnegie Institute of Technology “*Las corporaciones multinacionales*”, (16 abril de 1960). En ella, se refería a los problemas especiales de las empresas norteamericanas con operaciones industriales en el extranjero con responsabilidad de gestión directa, ofreciendo la siguiente definición: “Me gustaría definir dichas empresas que tienen su sede en su país de origen, pero que operan y funcionan también de acuerdo con las leyes y las costumbres de otros países, como: empresas multinacionales”.

Fue preciso para que se le reconociese la autoría del término, que Wall Street Journal editase el artículo “*El Mercado Común Europeo*”. “Por lo que sé, durante mi conferencia en el Carnegie Technology, fue la primera vez que se utilizó la palabra multinacional; por tanto, me inclino a pensar que fui yo quien la inventó, para referirme a esta forma de internacionalización superior al significado tradicional de internacional”. En cualquier caso, es bueno que este término pase a formar parte del lenguaje económico. Lilienthal se merece el mérito de haberlo acuñado y se acepta su autoría y su razonamiento, al sugerir que la empresa multinacional tenía tres características definitorias¹⁰:

I) Cuenta, por lo menos, con una base productiva o alguna forma de inversión directa en un país extranjero. Dispone de una perspectiva auténticamente internacional, pues

su dirección toma las decisiones fundamentales sobre comercialización, producción e investigación en función de las alternativas disponibles en cualquier lugar del mundo.

II) La alta dirección de la empresa es la que asume plenamente la responsabilidad de las operaciones en el extranjero, de modo que la división internacional se establece como departamento independiente a cargo de todas las operaciones internacionales.

III) Sobre todo, se debe considerar a las multinacionales como una organización integrada. El objeto es conseguir los mayores beneficios, aún en perjuicio de los intereses de una parte determinada del todo.

Posteriormente se fueron incorporando otras definiciones y entre ellas algunas de las más breves son:

I) Empresa que posee y controla activos productivos en más de un país (Dunning, 1974).

II) Empresa de una nacionalidad en particular que es propietaria de forma parcial o total de filiales dentro de otra economía nacional (Gilpin, 2001).

⁹ Inicialmente fue director de la Corporación del Valle del Tennessee, después de la Agencia de Energía Atómica y a partir de 1955, director general de Development and Resources Corporation de Nueva York, establecida conjuntamente con el banco de inversión Lazard para conceder créditos a los países menos desarrollados. Lazard es la empresa matriz de Lazard Group, banco global de inversión independiente.

¹⁰ Business Week. Nueva York, 25 de Abril de 1963.

III) Empresa que conduce sus actividades en una escala internacional, sin tener en cuenta que existen fronteras nacionales, diseñando sus acciones desde una estrategia dirigida por el centro corporativo, es decir, desde su sede central que está situada en el país de origen” (Vernon, 1971).

En las definiciones anteriores, existe un común denominador o elemento común, que es el control de una actividad empresarial en el exterior con presencia en al menos dos países, que pueden ser identificados como el país de origen (aquel al que pertenece la empresa), y el país donde se instala (aquel donde la empresa es propietaria de bienes o posee filiales).

Se considera a la empresa multinacional como una prolongación histórica de la gran empresa industrial nacida en 1870¹¹. Como prolongación histórica, las multinacionales en sus distintas versiones representan un signo destacado de la globalización y se caracterizan por actuar al menos en tres importantes direcciones:

I) Establecen estrechas relaciones económicas entre los países desarrollados, emergentes y en desarrollo, influyendo poderosamente en la configuración de la economía global.

II) Mediante sus inversiones extranjeras directas, son importantes motores de crecimiento y desarrollo, tanto en las economías de origen como en los países receptores de sus inversiones.

III) Proyectan su liderazgo, influencia y peso económico, en beneficio o perjuicio de la imagen y percepción de su país de origen. Como consecuencia de lo anterior, cobra gran relevancia la percepción¹² de la “marca”, que puede producir una fertilización cruzada con la marca país¹³.

Puede decirse que, tal como hoy las conocemos, iniciaron su desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial, durante las décadas de 1950 y 1960, años que impulsaron por doquier los acuerdos o convenios de colaboración interempresariales dando paso a los procesos de integración horizontal y vertical que se multiplicaron y en consecuencia, la empresa multisectorial experimentó un extraordinario desarrollo, naciendo de esta manera los conglomerados o grupos industriales.

Las fusiones y adquisiciones en la Comunidad Económica Europea, durante los años 1960 y 1970, convirtieron a las grandes empresas

¹¹ Hacia finales del siglo XIX, surgieron las grandes empresas nacionales que tenían un gran capital, dimensión y ventas. En 1870 lo hizo la mítica Standard Oil, fundada por el pionero John D. Rockefeller. En el mundo se puso en marcha un fuerte período de prosperidad comprendido entre 1870-1914, conocido como *belle époque*, edad de oro o incluso como el dorado económico.

¹² Las percepciones son resistentes al cambio y son necesarios años de continuos y notables éxitos para modificar las creencias sobre marcas y países con valor o percepción negativa, considerándose el activo-país más complejo y sofisticado que el activo-marca.

¹³ Durante las últimas décadas del siglo XX, un ejemplo de fertilización cruzada lo constituía la percepción de Alemania como un país serio, sólido y fiable, con la marca Mercedes Benz percibida como segura, elegante y moderna. Antes de la Gran Recesión, la marca España, aunque era percibida mayoritariamente de manera positiva en los mercados internacionales, sin embargo, no contaba con una marca que la fertilice. ¿Quién puede ser?: Santander, BBVA, Inditex, Telefónica, Repsol, Iberdrola, ACS.

europas en multinacionales comparables con las norteamericanas. A diferencia de los Estados Unidos, el boom europeo de crecimiento empresarial externo fue de integración horizontal, con la eliminación de competidores y aumento, por tanto, del grado de concentración empresarial.

Por su parte, las empresas multinacionales japonesas son de fecha más reciente. En los años 1960 y, sobre todo, en los años 1970, Japón incrementó considerablemente su presencia en el comercio mundial por medio de las exportaciones. Este fenómeno se produce principalmente durante la década de 1980, cuando la balanza comercial arrojó un importante superávit con respecto a los Estados Unidos y la Comunidad Económica Europea (CEE), lo que determinó que estos países le presionaran para que diera mayores facilidades a las importaciones de productos industriales procedentes del extranjero. La respuesta fue la de incrementar las exportaciones de capital por medio de inversiones directas en terceros países que tuvo su momento estelar en la década de 1980.

Las “*Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales 2011*”, constituyen uno de los cuatro elementos que componen la Declaración de la OCDE sobre “*Inversión Internacional y Empresas Multinacionales*” y recoge una serie de principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable dirigidas a las empre-

sas multinacionales que operen en países adherentes o que tengan su sede en ellos. Las Directrices tienen como objetivo promover que las empresas contribuyan positivamente al progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo, al tiempo que mitigan el posible impacto negativo derivado de su actividad. Con la actualización en 2011, uno de los puntos más importantes es la inclusión de un capítulo nuevo dedicado a los derechos humanos (capítulo IV) de acuerdo con los Principios Rectores de las Naciones Unidas.

2. LA EMPRESA MULTILATINA

La empresa *multilatina* se diferencia de la empresa multinacional, por ser un fenómeno genuinamente empresarial latinoamericano, asociado al crecimiento económico de los países. Por sus características, como se podrá comprobar, debido a sus múltiples operaciones e inversiones, impulsan la integración regional¹⁴, ganando cada vez más peso e influencia en Iberoamérica.

Las *multilatinas*, al contrario que las empresas multinacionales modernas que tuvieron su “origen” en



las empresas manufactureras industriales y posteriormente en las extractivas, lo tuvieron primero en las empresas extractivas y después continuaron con las manufacturas industriales.

Las *multilatinas*, cuenta con un “origen” común, fueron fundadas como empresas de carácter familiar. En la actualidad se encuentran generalmente controladas por familias o grupos familiares. Y muchas de ellas, tienen una larga historia de éxito que las ha llevado, primero al liderazgo en sus respectivos países y posteriormente a su expansión regional, como paso previo para la expansión internacional.

Las *multilatinas* se extienden en tan diversos sectores y actividades que comprenden: servicios financieros, industria cementera, construcción, agroindustria, biocombustibles, telecomunicaciones, siderurgia, petroquímica, aeronáutica, audiovisual, distribución, grandes almacenes, gastronomía, bebidas y cosmética.

¹⁴ La integración regional puede conducir a ganancias económicas sustanciales que permiten a los países: mejorar la eficiencia del mercado; compartir los costos de bienes públicos o grandes proyectos de infraestructura; decidir políticas de manera coordinada; tener mayor peso en la integración global; obtener otros beneficios no económicos, como la paz y la seguridad. Pero hay que tener muy en cuenta que se crean ganadores y perdedores dentro de los países. Por lo cual, se necesitan políticas e instituciones para garantizar que el regionalismo sea inclusivo y se gestionen los riesgos sociales, ambientales y de gobernanza de manera adecuada y eficiente.

Aunque las *multilatinas* abarcan una amplia heterogeneidad, hay que precisar que por su origen se diferencian de las multinacionales, y comparativamente, cuentan con una menor experiencia internacional, ya que operan fundamentalmente dentro de la propia región.

Al igual que sucedió con las empresas multinacionales, los nombres colectivos constituyen una abstracción útil, cuando “definen” una idea o una cosa con cierto grado de precisión, como es el caso de las *multilatinas*.

Sobre su definición, fue preciso que lo hiciera la revista *América Economía* en 1996, para que su nombre fuese aceptado, y pasase a ser de uso generalizado y aceptación común. El objetivo de *América Economía* no era otro que describir y diferenciar las empresas locales que comenzaban a realizar negocios, proyectos e inversiones a lo largo y ancho de las Américas.

Para que una empresa sea definida como *multilatina*, debe cumplir al menos con tres características iniciales identificadas por *América Economía*, más una cuarta según el BID-INTAL¹⁵:

I) Ser de origen latinoamericano

II) Contar con mayoría de capital latinoamericano

III) Tener una facturación igual o superior a 250 millones de dólares anuales.

IV) La matriz debe estar situada en algún país de América Latina y con-

tar con filiales en distintos países de la región y del resto del mundo.

La evolución que han tenido a lo largo del tiempo refleja la complejidad que han ido adquiriendo debido a que su organización y tipología de propiedad o accionariado e incluso la sede, varía para adaptarse a cambios frecuentes del entorno económico y del mercado, así como por la propia evolución de las familias y los grupos familiares¹⁶.

Abro nota. Un ejemplo sobre la evolución de las familias y los grupos familiares, lo ofrece una de las *multilatinas* más emblemáticas y sólidas de Chile y América Latina: Falabella. Un histórico cambio se produjo cuando designó como presidente a un directivo fuera del grupo familiar en sus 134 años de historia.

Cencosud –su gran rival–, también una de las *multilatinas* más emblemáticas y sólidas de Chile y América Latina, protagonizó otro cambio histórico con el anuncio del traslado de su sede en Santiago de Chile a Londres¹⁷. El traslado en principio no está relacionado con un tema de impuestos, ya que el grupo familiar mantiene su domicilio fiscal en Chile y seguirá pagando tributos en los países donde opera. Cierro la nota.

¹⁵ Para más detalle, véase, Magdalena Barafani, Mariana Fuchs, Jeremías Lachman, Andrés López, M. Florencia Merino, Valentina Papu, Paulo Pascuini y Ricardo Rozemberg (abril de 2022): “Radiografía de las empresas multilatinas y las multinacionales de América Latina”. BID-INTAL. Buenos Aires.

¹⁶ Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch (Eds. 2015): “Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España”. Fundación BBVA. Bilbao.

¹⁷ El grupo multinacional español Ferrovial, controlado desde su creación por la familia Del Pino, decidió su cambio de sede de Madrid a Ámsterdam. La Junta General de Accionistas de Ferrovial, aprobó el 13 de abril de 2023, el traslado de sede desde Madrid a Países Bajos, con el objetivo de cotizar en la Bolsa de Ámsterdam y finalmente en la de Nueva York. Esta decisión representa una de las más importantes de su historia, aunque el cambio no tendrá ningún impacto en la estrategia, los planes de inversión, la organización o la operativa.

Recapitulando, las empresas *multilatinas*, las nuevas multinacionales iberoamericanas, son un fenómeno propio, adaptado y de acuerdo con las circunstancias y entorno económico, productivo, institucional y social de América Latina.

3. LA EXPANSIÓN REGIONAL DE LAS MULTILATINAS

Históricamente, la expansión regional de las *multilatinas* comenzó con la fábrica argentina de calzado Alpargatas, cuando en 1890 abrió su filial en Uruguay y a continuación lo hizo en Brasil. En 1905 le siguió la también argentina agrícola Bunge y Born, instalando un molino en Brasil y al poco tiempo lo hacía en Uruguay y Perú, acción que mucho después, daría lugar a actividades industriales.

Más tarde, durante la década de 1960-1970, aunque reducida, la expansión regional se amplió. Además de las argentinas, se incorporaron las *multilatinas* brasileñas y mexicanas, en el marco del modelo conocido como industrialización mediante la sustitución de importaciones (ISI)¹⁸. Lo hacían, en la mayoría de los casos, para eludir los aranceles proteccionistas vigentes en los mercados locales¹⁹.

Multilatinas argentinas, brasileñas, colombianas, mexicanas y venezolanas, principalmente, emprendieron proyectos de inversión en sectores extractivos (minería, petróleo) y obras de ingeniería civil y construcción, hasta iniciativas destinadas a

sustituir importaciones en el país receptor. La mayoría de estas operaciones se localizaban en los países vecinos, generalmente a través de *joint ventures*, y las ventas generadas se realizaban principalmente al mercado local. En muchas ocasiones estas operaciones estaban precedidas por exportaciones al país receptor, y tenían como motivación como se ha dicho, eludir los aranceles proteccionistas vigentes en los mercados locales²⁰.

Finalizado el modelo ISI, no sería hasta principios de la década de los 90, con la puesta en marcha del Consenso de Washington²¹, cuando comenzaron mejoras importantes en ciertas variables básicas, como una notable recuperación de las corrientes de capitales, una bajada de los tipos de interés internacionales, una disminución del servicio de la deuda a partir de los sucesivos procesos de renegociación de los países y cierta mejora en la relación de precios de intercambio en algunos casos.

¹⁸ Para más detalle, véase, Ramón Casilda Béjar (2002): “La Década Dorada: Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000”. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá. Madrid.

¹⁹ BID-INTAL Interactivo. *Exportando multilatinas. Presencia global de empresas latinoamericanas*. <https://cleiman.com/intal/?p=38>

²⁰ Pueden consultarse; Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosaco y André López (1999): “Las multinacionales Latinoamericanas: Sus Estrategias en un mundo globalizado”. Fondo de Cultura Económica. México.

Para más detalle, véase; Eugenio Rivera Urrutia (2014): “Empresas multinacionales latinoamericanas. Los casos de Brasil y Chile”. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, N°15/2014. CAF Banco de Desarrollo para América. Caracas.

²¹ Para más detalle, véase, Ramón Casilda Béjar (2002): “La Década Dorada: Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000”. Servicio de Publicaciones. Ediciones de la Universidad de Alcalá. Madrid.



Dichas mejoras fueron aprovechadas por las *multilatinas* para fortalecerse y organizarse para seguir su expansión regional. El BID-INTAL en “*Radiografía de las empresas multilatinas y las multinacionales de América Latina*” (abril, 2022)²² reconoce seis características relevantes:

I) Eligen América Latina, como destino fundamental. El 55% se encuentra en América del Sur, 33% en México y Centroamérica, 7% en Estados Unidos y Canadá, 3% Europa y 1% en Asia. En promedio poseen filiales en 5 países, y el 60% tiene en al menos 4 países. Sin embargo, existe un amplio grado de heterogeneidad en cuanto al grado de internacionalización.

II) El 43% invierte en I+D, sin embargo, en promedio sólo destinan el 1,38% de sus ventas. Las mexicanas y chilenas son las más destacadas, toda vez que el 64% de las encuestadas manifiestan realizar actividades de I+D. A nivel sectorial, el mayor gasto se da en el sector industrial (la mayoría en recursos naturales), seguido por el sector de servicios intensivos en conocimiento.

III) Se registra un bajo nivel de expansión de las actividades de I+D fuera del país de origen, salvo en los casos de Brasil y México.

IV) En promedio, el 35% de los empleados son mujeres. Se confirma

²² Para más detalle, véase; Magdalena Barafani, Mariana Fuchs, Jeremías Lachman, Andrés López, M. Florencia Merino, Valentina Papu, Paulo Pascuini y Ricardo Rozemberg (abril, 2022): “*Radiografía de las empresas multilatinas y las multinacionales de América Latina*”. BID-INTAL. Buenos Aires.

una menor presencia en el sector primario (30%) y una participación más importante en servicios (39%). Asimismo, se observa una suerte de “techo de cristal”, sólo el 19% de los cargos directivos o gerenciales lo ocupa una mujer.

V) La seguridad jurídica, es el principal factor que consideran como influyente a la hora de invertir en el exterior. En las inversiones en la región, otras tres motivaciones destacadas son: acceder a mano de obra calificada, mercados cercanos geográficamente –preferentemente con acuerdos comerciales–, y proveedores especializados.

VI) El patrón de comercio exterior tiene un amplio margen de mejora si se compara con el comercio intrarregional de la Unión Europea que supone el 75%, frente al exiguo 15% de la región.

La expansión regional protagonizada por las *multilatinas* quedó debidamente recogido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe²³, al considerar que ha sido resultado de factores vinculados a las reformas económicas efectuadas por los países, la saturación de los mercados locales, la necesidad de diversificar riesgos, y la facilidad de acceso a los mercados de capitales tanto locales como internacionales.

Iniciado el nuevo siglo XXI, las *multilatinas*, aceleraron la expansión regional en un contexto de general bonanza económica, alentado por

los altos precios de las materias primas²⁴, incrementados por la intensa demanda China.

Para llevarla a cabo se hicieron fusiones y adquisiciones (F&A), fórmula preferida por las *multilatinas* de las grandes economías (Brasil, México, Argentina, Colombia y Chile), aunque también las de las economías más pequeñas la utilizaron²⁵.

Las *multilatinas*, que se encuentran concentradas en la región, ubican el 88% de sus filiales entre América del Sur y México y otro 7% en Estados Unidos y Canadá, siendo las mexicanas y las brasileñas las más diversificadas, aunque la dinámica de las inversiones parece indicar que hay una tendencia a expandirse progresivamente hacia otras regiones como Europa y más concretamente hacia España (BID-INTAL, abril de 2022).

Ciertamente, el fenómeno de la expansión regional es un hecho que demuestra la madurez y capacidad de adaptación de las *multilatinas* para enfrentar los rápidos cambios y variaciones. Esto indica que el mapa empresarial latinoamericano, se encuentra sometido a una transforma-

²³ CEPAL (2015). “*La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*”. Santiago de Chile. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38214/S1500535_es.pdf

²⁴ De acuerdo con el FMI, los precios de las materias primas entre 2002 y 2006, según el índice general que excluye al petróleo, se incrementó un 60% en términos reales.

²⁵ Muy pocos estudios han analizado la expansión regional de las empresas de economías pequeñas. Un mercado interno pequeño, en ocasiones con un entorno menos propicio para la producción local y una menor capacidad tecnológica, plantea un reto que exige estrategias diferentes a las adoptadas en economías más grandes.

ción que tensiona e impulsa la competitividad, siendo las *multilatinas* brasileñas, colombianas y chilenas, las más activas en aprovechar las oportunidades que se les presentan para continuar creciendo y completando su expansión regional. Incluso lo hacen con la adquisición de importantes multinacionales europeas que decidieron desinvertir en la región, siendo una mínima y parcial muestra las siguientes operaciones:

- Itaú Unibanco (Brasil)²⁶, el mayor banco privado brasileño y latinoamericano fusionó Itaú Chile (Chile) con Corp Banca una operación que le proporciona la presencia en los mercados de Colombia, Perú y América Central. La entidad resultante; Itaú Corp Banca, tiene como socio mayoritario a Itaú Unibanco.

- Itaú Corpbanca completó la adquisición de las acciones de Itaú Corpbanca Colombia que eran propiedad de CG Financial Colombia. El monto que desembolsó el banco brasileño superó los 414 millones de dólares por la participación del 12,36% que tenía la familia Saieh de Chile.

- Grupo Aval (Colombia), adquiere en Centroamérica Banco BAC Credomatic, brazo financiero de General Electric (Estados Unidos) por 1.900 millones de dólares.

- Grupo Aval (Colombia), adquiere a BBVA la AFP Horizonte de Colombia por 530 millones de dólares.

- Grupo Aval (Colombia), adquiere la Editorial El Tiempo (Colombia),

al Grupo español Planeta por 300 millones de dólares.

- Grupo Aval (Colombia), adquiere a BBVA su histórica filial en Panamá por 646 millones de dólares.

- Davivienda (Colombia), adquiere el HSBC (Reino Unido) en Costa Rica, Honduras y El Salvador por valor de 801 millones de dólares.

- Grupo Gilinski (Colombia), adquiere la operación del HSBC (Reino Unido) en Colombia, Uruguay, Paraguay y Perú, por 400 millones de dólares.

- Grupo Sura (Colombia), adquiere a ING (Holanda), los activos en pensiones, seguros y fondos de inversión en Chile, México, Perú, Uruguay y Colombia. La operación fue de 3.763 millones de dólares.

- Grupo Argos (Colombia), adquiere diversos activos de la cementera francesa Lafarge en Estados Unidos, desembolsando 760 millones de dólares.

²⁶ En 2022, de los 10 bancos latinoamericanos más grandes según su nivel de activos, los cinco primeros son brasileños, el sexto y séptimo son mexicanos, el octavo es colombiano, el noveno chileno y el décimo mexicano. Itaú Unibanco nació en 2008 de la fusión de los bancos Itaú y Unibanco. Su expansión internacional se centra en Latinoamérica (Argentina, Chile, Colombia, Panamá, Paraguay y Uruguay). Itaú Unibanco Holding S.A. lo controla las familias Egydio de Souza Aranha y Moreira Salles, siendo por nivel de activos el mayor con 371.000 millones de dólares, seguido del Banco do Brasil (341.000 millones de dólares); Bradesco (301.000 millones de dólares); Caixa Econômica Federal de Brasil (261.000 millones de dólares); Santander Brasil (167.000 millones de dólares); BBVA Bancomer (134.000 millones de dólares); Banorte (90.000 millones de dólares); Grupo Aval (90.000 millones de dólares); BCI (82.000 millones de dólares); Santander México (82.000 millones de dólares).

- ISA (Colombia), adquiere a Cintra (España) la filial Intervial Chile por 580 millones de dólares.

- Corpbanca (Chile), adquiere al Grupo Santander (España), la operación Santander Colombia, que totalizó 1.225 millones de dólares.

- Corpbanca (Chile), adquiere el estadounidense HelmBank en Colombia por 1.278 millones de dólares.

- Cencosud (Chile), adquiere los hipermercados Carrefour (Francia), sus tiendas en Colombia por 2.600 millones de dólares.

- Compañía Sud Americana de Vapores (Chile) se fusiona con Hapag-Lloyd (Alemania), su competidor de transporte marítimo por contenedores y se convierten en la cuarta empresa mundial del sector. La sede central estará en Hamburgo y en Santiago de Chile estará la central regional.

- LAN Chile (Chile) y TAM (Brasil) se fusionaron dando origen a LATAM, que se sitúa entre las 10 aerolíneas más importantes del mundo, proporcionando servicios de transporte de pasajeros y de carga a más de cien destinos y veinte países.

- Avianca (Colombia) y GOL (Brasil), les ha llevado a fusionarse y crear Abra Group Limited, un nuevo holding de transporte aéreo que busca liderar el sector en América Latina. Las aerolíneas mantendrán sus marcas, gestión, equipos y cultura de manera independiente.

- CEMEX invirtió en el startup canadiense Carbon Upcycling Technologies, para desarrollar la tecnología patentada que aprovecha residuos industriales como la ceniza y escoria en la fabricación de materiales cementantes que reduce en 30% las emisiones de carbono de la industria cementera.

- Abbott Laboratories (Estados Unidos) adquiere CFR Pharmaceuticals (Chile), especializada en medicamentos genéricos, siendo una de las mayores compañías en la región dedicada al desarrollo, producción y venta de medicamentos en 15 países latinoamericanos y en Vietnam. Abbott doblará su presencia en el mercado de genéricos en Latinoamérica.

- Alkem Ltd. (Australia) y Livent Corp (Estados Unidos) ambas con operaciones en Argentina se han fusionado para crear New Co, que tendrá un valor de 10.600 millones de dólares, así respaldan la creciente demanda de baterías de vehículos eléctricos. Será el quinto mayor productor mundial en términos de capacidad estimada, solo superada por la estadounidense Albemarle Corp, la Sociedad Química y Minera de Chile, Ganfeng Lithium Group y Tianqi Lithium Corp.

- Citibanamex, anteriormente Banamex²⁷, como parte de una estrategia de alcance global, vende sus negocios de banca de consumo y empresa. El presidente de México, Andrés

²⁷ Fundado en 1884, actualmente cuenta con 39.562 empleados, 23 millones de clientes, 1.254 sucursales, 8.948 cajeros y 33.348 corresponsales, a través de las cuales se realizan en promedio más de 70 millones de transacciones mensuales (31-12-2022).

Manuel López Obrador, expreso que el Gobierno podría adquirir hasta la mitad de Citibanamex, pues ayudaría notablemente la inclusión financiera en el país, conjuntamente con el estatal Banco del Bienestar, encargado de una gran parte de los pagos de asistencia social del Gobierno. Finalmente, la venta se realizó mediante una oferta pública inicial (OPI).

- Movistar, filial de Telefónica (España) y Tigo, filial de Millicom (Luxemburgo), acordaron crear una empresa conjunta para operar y compartir una red de telefonía móvil, que les permitirá compartir sus redes de acceso móvil y unir esfuerzos para el despliegue de nuevas tecnologías en Colombia. Pero el alcance va más allá, ya que ambas empresas irían juntas a la próxima licitación de la telefonía 5G que se iniciará en Colombia. También significa la creación de una fuerte competencia para Claro, propiedad de América Móvil que cuenta con el 46,4% de las líneas que tiene el país. KKR y Entel Perú entran en el accionariado de Telefónica Hispam a través de Pangea, mayorista de fibra óptica en la región. En concreto, adquieren un 54% y un 10% respectivamente. Telefónica Hispam, que aglutina los negocios del operador español en determinadas regiones de Latinoamérica, mantendrá un 36% de su capital.

- Actis, el fondo de inversión británico especializado en infraestructuras sostenibles llevó a cabo la mayor operación relacionada con los servicios públicos en Brasil. Vendió la totalidad de los activos de Echoener-

gia, la más importante plataforma independiente de energías renovables del país, a la empresa nacional de servicios públicos Equatorial Energia, valorada en 1.200 millones de dólares.

- Norton Rose Fulbright, también en el sector de servicios públicos, el Grupo Energía Bogotá (GEB) y su filial brasileña Argo Energia Empreendimentos e Participações S.A. adquieren los activos de Quantum Participações pertenecientes al grupo Brookfield. La transacción abarca cinco concesiones de transmisión eléctrica en Brasil y fue valorada en 836 millones de dólares, duplicando la presencia del grupo colombiano en el país, con énfasis en la región Nordeste, de gran vocación para la generación de energías renovables.

- Alpek, la mexicana especializada en resinas industriales y productos PET, ha adquirido Octal Holding & Co Saoc, incluido un centro de reciclaje en los Estados Unidos y plantas de resina y envases termoformados en Omán y la Arabia Saudita. Esto no solo representa una expansión geográfica y de capacidad, sino que también responde a la estrategia de sostenibilidad de la empresa mexicana, ya que amplía el uso de tecnologías con bajas emisiones de carbono y atiende las necesidades de reciclaje de sus clientes.

Estas operaciones, confirman el patrón de crecimiento, que, hasta hace algunos años atrás, eran casi exclusivamente potestad de las multinacio-

nales de los países avanzados, como puede ser el caso de las españolas²⁸.

El gran auge y actividad de las *multilatinas*, demuestran sus excelentes capacidades de adaptación de los recursos para su expansión regional y nacional, como puede ser el caso de las multilatinas aéreas (recuadro,

1) o el dinamismo de las multilatinas colombianas (recuadro, 2).

²⁸ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2002): "La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000". Servicio de Publicaciones. Ediciones de la Universidad de Alcalá. Madrid; (2008): "La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas". Ediciones Granica. Barcelona. Grupo Editorial Norma. Bogotá y; (2011): "Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar". ESIC Business Marketing School. Madrid.



Recuadro 1 Expansión regional de las multilatinas aéreas

Por su naturaleza, el transporte aéreo es un sector en constante transformación en busca de un mayor tamaño para competir con éxito, siendo muy intensivo en capital, con economías de red que facilitan la integración de filiales en diferentes países y con posibilidad de construir marcas globales.

Al mismo tiempo, por su carácter estratégico, es un sector muy regulado y protegido por los gobiernos nacionales. De hecho, en América Latina es uno de los pocos sectores donde la propiedad extranjera de las empresas está limitada por ley. Estos factores han generado una consolidación parcial de la industria, dominada completamente por empresas de la región.

Durante la apertura y liberalización de los servicios públicos, que tuvo lugar en los años 1990, se podría haber sospechado que las aerolíneas seguirían el mismo camino que las empresas eléctricas o de telecomunicaciones y acabarían controladas por grupos extranjeros, sin embargo, la realidad ha sido muy diferente.

De hecho, las adquisiciones por inversionistas internacionales fueron pocas y sin éxito. La principal fue la de Aerolíneas Argentinas comprada sucesivamente por Iberia y Marsans. Del mismo modo, Continental adquirió una participación mayoritaria en Copa de Panamá, empresa que tampoco generó los beneficios esperados, lo que indujo a Continental a retirarse a partir de 2005 hasta salirse completamente.

En contradicción con los resultados de las operaciones emprendidas por compañías extranjeras, la integración de empresas locales y regionales en la industria aérea avanzó considerablemente en los siguientes años, protagonizando diferentes operaciones que las han llevado a crecer en tamaño, diversificar sus operaciones y proseguir su expansión regional e internacional. Los ejemplos son varios, aunque destacamos los siguientes.

La aerolínea panameña Copa Airlines optó por una estrategia diferente y ha utilizado su base en Panamá como centro de conexión de los destinos de larga distancia en América Latina y el resto del mundo. La única excepción que ha hecho fue la compra de Aero República en 2005, ahora denominada Copa Airlines Colombia, siendo la tercera mayor aerolínea en Colombia.

LATAM Airlines Group resultado de la fusión entre la chilena "LAN" y la brasileña "TAM", que lo anunciaron en 2010 y concluyeron en 2012, teniendo como resultado la creación de la mayor aerolínea de América Latina y uno de los diez principales grupos mundiales de transporte aéreo. Además de los dos países de referencia (Chile y Brasil), opera en otros desde una posición relevante mediante LAN Perú, aerolínea líder en este país, uniéndose LAN Colombia y LAN Argentina, segundas aerolíneas más importantes en sus respectivos mercados.

Sobre los mercados claves, la compañía pone el énfasis en Colombia, aumentándolo y haciéndolo más competitivo tanto local como internacionalmente. En el corto plazo, el foco estará en los cinco países sudamericanos donde ya se encuentra presente (Argentina, Chile Colombia,

Perú y Brasil) y prevé abrir 38 nuevas rutas aéreas. En el negocio de carga, llega a 169 ciudades en 27 países, ofreciendo acceso a la red más amplia de rutas de América Latina conectada con los principales destinos en el mundo.

Avianca, anteriormente la aerolínea nacional de Colombia, es el segundo grupo aéreo más importante de la región, se fusionó en 2009 con TACA Airlines, de origen centroamericano con sede en El Salvador y que había absorbido a Lacsa, la aerolínea de Costa Rica. Desde 2013 Avianca ha unificado bajo su marca las filiales en Brasil, Costa Rica, Ecuador, Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú. En 2022, se fusionó con la aerolínea brasileña GOL, segunda en Brasil y tercera de Latinoamérica, operador de bajo costo, que sirve sobre todo al enorme mercado interno, que presentaba un gran espacio para crecer. Ambas compañías han creado el nuevo holding de transporte aéreo Abra Group Limited, que busca liderar el sector en América Latina. Las aerolíneas mantendrán sus marcas, gestión, equipos y cultura de manera independiente.

Lo que distingue a estos grandes grupos aéreos es, sin duda, su carácter de red. En cada país de la región, la operación del grupo se ejecuta mediante aerolíneas individuales, filiales de una empresa matriz, con el fin de cumplir las exigencias normativas locales de limitar la participación extranjera en la industria aérea.

La razón por la cual estas redes han tenido éxito, radica en el menor tamaño relativo de los mercados nacionales y en la fuerte demanda de variadas opciones de vuelos en toda la región. Además, las empresas han sido suficientemente

creativos para operar dentro de los marcos legales de cada país y explotar las posibilidades de ampliación de las redes.

Finalmente, cabe mencionar que no todas las principales aerolíneas participan de la expansión regional, de la cual tienden a excluirse aquellas que operan en los principales mercados internos de la región. Así, una de las aerolíneas más grandes de América Latina es Aeroméxico. El operador aéreo mexicano ha seguido una estrategia distinta a la de LATAM o Avianca y se ha centrado en su extensa red nacional, además de en sus conexiones con los Estados Unidos. Estas dos características constituyen probablemente la razón por la cual la compañía aérea no ha sentido la necesidad de operar en red.

Por otra parte, las *multilatinas* en su expansión regional recurren a estrategias de crecimiento orgánico e inorgánico. El crecimiento orgánico, se lleva a cabo cuando una empresa mejora su organización interna que le permite incrementar la producción y aumentar las ventas. En cambio, el crecimiento inorgánico busca aumentar las ganancias y el crecimiento mediante fusiones y adquisiciones. Las multilatinas se han enfocado principalmente hacia un crecimiento inorgánico a través de adquisiciones (aspecto que tienen en común con las multinacionales españolas), aunque también persiguen la reducción de costes, si bien no es su principal objetivo.

Fuente: Elaboración propia y Ramón Casilda Béjar, Antonio Bulnes y Carlos Loaiza Keel (2018): "Inversiones españolas en Latinoamérica. La internacionalización de las empresas españolas y el resurgimiento de las multilatinas en el siglo XXI". La Ley-Thomson Reuters. Montevideo.

Recuadro 2 El dinamismo de las multilatinas colombianas

Ha sido una de las mayores y más intensas operaciones corporativas llevadas a cabo en la historia empresarial de Colombia y América Latina. Fue diseñada por el empresario Jaime Gilinski, mediante una oferta pública de adquisición de acciones (OPA) a Nutresa, *multilatina* perteneciente al Grupo Empresarial Antioqueño (GEA). Lo hizo a través de sus firmas JDGB Holding S.A.S. y Nugil S.A.S., con el apoyo de IHC Capital Holding LLC, Aflaj Investment LLC (ambas con sede en Abu Dabi).

GEA es una asociación de empresas que cuenta con grandes y muy importantes *multilatinas*, con la particularidad de que cada una tiene su propia estructura organizativa y operativa. Sin embargo, comparten una visión estratégica y una serie de valores y principios que guían su actuación, lo cual ha llevado a ser reconocidas y distinguidas por sus buenas prácticas de gobierno corporativo.

Concluida la OPA, GEA cuenta con nueve grandes empresas que operan en diferentes sectores. Las principales pertenecen al Grupo Argos y Grupo Sura.

- Grupo Sura²⁹

Formado por empresas de seguros, inversiones y pensiones, con presencia en 10 países latinoamericanos. Algunas de sus empresas son: Seguros Sura, EPS Sura, Protección o Sura Asset Management y Bancolombia, principal banco colombiano y el mayor en términos de activos y patrimonio, establecido en

otros países como Panamá, Guatemala y El Salvador.

- Grupo Argos³⁰

Cuenta con las más grandes compañías del sector de la construcción, concesiones y de energía. Tiene operaciones en Colombia, Estados Unidos, Panamá, Honduras, El Salvador y otros países. Sus más destacadas empresas son: Cementos Argos una de las principales productoras de cemento en Colombia, Centroamérica, el Caribe y Estados Unidos. Odinsa, opera en el sector de las infraestructuras del país, con presencia además en Ecuador y República Dominicana. Celsia, dedicada la prestación de servicios de energía en Colombia, Panamá, Costa Rica y Honduras. Enka, producción de insumos para diferentes tipos de productos textiles por medio del reciclaje de botellas pet.

- Grupo Nutresa³¹

El mayor fabricante de alimentos ultra procesados, con presencia internacional en Estados Unidos, México, República Dominicana y el Caribe, Centroamérica, Venezuela, Ecuador, Perú y Chile. En el ejercicio 2022, alcanzó unas ventas de 17 billones de pesos (33,8% más que en 2021). En Colombia, sus ingresos fueron de 10,1 billones de pesos (29,9% más que en 2022). Por su parte, las ventas internacionales alcanzaron 6,9 billones de pesos (39,7% más que en 2021).

El Grupo Nutresa, suscribió un Memorando de Entendimiento (MOU) con JGDB Holding S.A.S. y Nugil S. A. S (Grupo Gilinsky), IHC Capital Holding LLC y Aflaj Investment LLC (ambas con sede

en Abu Dhabi), Grupo SURA, S.A y Grupo Argos S. A. El MOU establece los términos iniciales sobre los cuales se definió celebrar una serie de operaciones entre las partes para entregar la participación mayoritaria del Grupo Nutresa al Grupo Gilinsky, previos trámites y aprobaciones de los organismos de supervisión y vigilancia bursátil y de la Bolsa de Valores de Colombia.

Estas operaciones están encaminadas a que JGDB y Nugil, pasen a ser los accionistas mayoritarios y controladores de Grupo Nutresa con una participación mínima del 87 % de las acciones con derecho a voto, y que a su vez JGDB y Nugil, dejen de ser accionistas del Grupo Sura y Argos. En consecuencia, el Grupo Gilinsky se queda con Grupo Nutresa y sale del Grupo GEA, quien controla en su totalidad el Grupo Sura y Grupo Argos.

Fuente MOU respectivos y elaboración propia.

Debido a la importancia y trascendencia que adquiere la expansión regional de las *multilatinas* desde sus diferentes componentes y modalidades, organismos como la CEPAL han identificado los siguientes elementos claves:

I) Han expandido sus operaciones motivadas por la apertura de sus economías a la competencia externa y la necesidad de obtener un tamaño suficiente que les permita aprovechar economías de escala y reducir costos.

II) Han aprovechado las desregulaciones y privatizaciones para penetrar en nuevos mercados, sobre todo en el área de los servicios. Algunas lo han hecho para contrarrestar la inestabilidad ma-

croeconómica en sus países de origen y diversificar riesgos.

III) Han sido importantes los procesos de integración regional, que han abierto mercados y facilitado la expansión hacia países socios.

IV) Han enfocado su expansión regional como previo del proceso de internacionalización, siendo además un mecanismo para adquirir conocimientos y nuevas prácticas productivas y organizativas.

Para acercarnos más al éxito de la expansión regional de las *multilatinas*, el informe de Boston Consulting Group (BCG, 2018)³², identifica cinco factores:

I) Ofrecen una conexión más cercana con los consumidores y clientes, aprovechando la fuerza de sus marcas para generar confianza y fortalecer sus relaciones con los consumidores. Algunas empleaban estrategias centradas en el cliente para mejorar su compromiso y personalizar sus productos.

II) En sectores como la ingeniería y la construcción, el acero, la alimentación y los productos petroquímicos tienen tasas de rotación de activos más altas que las de sus competidores.

III) Tienden a invertir en I + D más que sus competidores locales, lo que deriva

²⁹ Para más detalle véase MOU: <https://img.lalr.co/cms/2023/05/24170023/GRUPO-SURA-24-mayo-2023.pdf>

³⁰ Para más detalle véase MOU: <https://img.lalr.co/cms/2023/05/24170016/NUTRESA-Celebracion-acuerdo-material.pdf>

³¹ Para más detalle véase MOU: <https://gruponutresa.com/celebracion-de-acuerdos-materiales/13204/>

³² Hay que tener muy en cuenta la fecha de la realización del Informe del BCG y en consecuencia los factores que identifica.

en nuevos productos y soluciones que aceleran su competitividad. Representan las principales patentes y muchas se benefician de redes de innovación que incluyen sus propios centros de I+D, asociaciones de investigación e incubadoras de pequeñas empresas.

IV) Son más activas en transacciones transfronterizas que otras empresas y emplean mejores prácticas con equipos especializados. Estas operaciones les ha permitido impulsar su crecimiento y expansión geográfica.

V) Cuidan a los empleados para atraer el talento y establecen programas de formación en asociación con las más prestigiosas escuelas de negocios para aumentar los conocimientos y habilidades profesionales.

Algunas de las más exitosas *multilatinas* (véase anexo, 3) se encuentran en las industrias básicas (hidrocarburos, minería, cemento y siderurgia), las actividades de consumo masivo (alimentos y bebidas) y los servicios (telecomunicaciones y transporte aéreo).

Pero también el éxito se ha extendido a las *multilatinas* digitales (*startups* y *fintech*), algunas convertidas en *unicornios*³³, haciendo de la región una cuna de *unicornios*, que en el mundo emprendedor representan el gran sueño de toda startup: alcanzar una valoración de 1.000 millones de dólares. Brasil es el país de la región con más unicornios, seguido de México. Según el ranking mundial "CB Insights 2023", había más de 1.200 unicornios en el mundo. De ellos, 31 son latinoamericanos, pertenecientes sobre todo a los sectores

del comercio electrónico (*ecommerce*) y las finanzas (*fintech*).

Llegados a este punto, sabemos que para la economía de cualquier país el tejido empresarial es importante, quizás lo más importante. **Pero el tejido empresarial no se transforma de la noche a la mañana, pues forma parte de la esencia misma de la economía del país. De manera que para transformarlo se deben establecer amplios consensos entre las políticas públicas y los agentes económicos privados, dado que para su efectividad se corresponde con un proceso innovador que requiere ante todo de la colaboración pública-privada a largo plazo.**

Así lo determinaba el informe del Banco Mundial "El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación de 2014", donde destaca que lo importante es construir empresas que enriquezcan la región, en donde las primeras de la clase sean aquellas que como las *multilatinas*, exporten bienes, servicios e incluso IED, para que de esta manera no luzcan anodinas en comparación con las multinacionales de los países desarrollados.

³³ La expresión unicornio es una comparación con el ser mitológico, por las características únicas que tiene.



4. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS MULTILATINAS

Las *multilatinas*, con la expansión internacional buscan ganar tamaño, utilizar las economías de escala, incrementar su eficiencia, la innovación, las ventas y ampliar sus beneficios.

La internacionalización, facilita en muchos casos resistir mejor los ciclos económicos, entre otros motivos porque la diversificación reduce el riesgo y permite trasladar determinadas actividades e incluso partes enteras de la cadena de valor a la localización más favorable, desde el punto de vista de coste y aprovisionamiento.

Además, los países, tienen en la internacionalización de las empresas, el principal indicador de competitividad. Aunque, evidentemente, en momentos de crisis o incertidumbre, aumentan los riesgos asociados a la apertura de nuevos mercados.

Para su expansión internacional, las *multilatinas* cuentan con cinco factores que les otorgan ventajas competitivas. Sobre los tres primeros se puede influir a través de las propias acciones internas, mientras que los otros dos, están determinados en gran medida por el entorno local. Estos factores son:

I) Liderar el mercado en sus países de origen y a nivel regional, suponen fortalezas que se reflejan en un mayor tamaño, fortaleza económica y ventas, una condición fundamental para la expansión internacional.

II) La estrategia de expansión internacional es más probable que se base en el crecimiento inorgánico a través de F&A o creación de empresas conjuntas.

III) Un buen gobierno corporativo, ayuda a incrementar la reputación ante los mercados internacionales ya que normalmente tienen reglas estrictas de buen gobierno corporativo.

IV) Contar con directivos locales de alta calidad, es clave para gestionar eficientemente a las filiales.

V) Acceder a los mercados financieros internacionales resulta fundamental, como fuente de financiación que además permite diversificarse financieramente.

Estos cinco factores estratégicamente alineados, ofrecen una clara ventaja competitiva. Sin embargo, esto no garantiza totalmente el éxito, pues no existe una sola fórmula exitosa para la internacionalización, puesto que diferentes empresas, se pueden enfrentar a diferentes oportunidades y obstáculos, y por tanto seguirán diferentes caminos.

Las *multilatinas*, en su internacionalización, se han comportado de manera gradualista. Como indica la teoría, a medida que lo hacen, incorporan habilidades, competencias y experiencias que les permiten gestionar y evaluar los riesgos y oportunidades que ofrecen los distintos países desde su desigual perfil económico, político, institucional, cultural y social. Un ejemplo cercano lo encontramos en las empresas españolas cuando iniciaron su internacionalización en América Latina, donde gradualmen-

te acumularon tamaño, habilidades, competencias y experiencias para posteriormente, abrir una nueva etapa que las conduciría a convertirse en multinacionales globales³⁴.

El fenómeno de la internacionalización, tanto de las empresas multinacionales españolas, como de las *multilatinas*, sirve como ejemplo para ilustrar el creciente protagonismo que adquieren a partir de la década de los 90 en las relaciones internacionales, cuando se hacía referencia al auge de los “actores no estatales” en el “sistema internacional”. Con el tiempo, este fenómeno, ha puesto de manifiesto la indudable importancia que adquieren las *multilatinas* con su internacionalización.

Desde este contexto, **el creciente papel internacional de las *multilatinas*, constituye un elemento que atrae atención no solo por su crecimiento y sus importantes inversiones, sino por sus efectos sobre los flujos comerciales y el empleo, por lo tanto, sobre la actividad económica en los países implicados. Ahora bien, las características de los sistemas productivos de los países receptores y su capacidad en crear vínculos estables serán determinantes para la internacionalización de las *multilatinas*.**

En cuanto al apoyo que en América Latina se presta a su expansión internacional, generalmente no se encuentran apoyadas por parte de los gobiernos.

Brasil tuvo una actuación destacada que aplicó mediante una política pública activa por medio del Banco

Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), con el propósito de crear campeones nacionales mediante préstamos favorables para la expansión internacional. Además, facilitaba apoyo financiero para impulsar las exportaciones y asesoraba a las grandes empresas públicas (aunque no son numerosas, salvo en el sector de los hidrocarburos), identificando las oportunidades y orientando los proyectos internacionales. También apoyaba mediante la financiación o capitalización de las compañías a través de la suscripción de valores mobiliarios, pero no por ello, las empresas brasileñas han exhibido una tendencia marcada por la internacionalización.

A pesar de que la agenda de políticas vinculada a la internacionalización adquiere cada vez mayor relevancia, los resultados de los países en la implementación de estas no han tenido el éxito esperado. Una de las razones que explica la gran cantidad de intervenciones fallidas o truncadas es la falta de evaluación previa sobre la disponibilidad de capacidades estatales requeridas para cada política, así como de los costos y riesgos asociados³⁵.

Sobre cómo puede medirse el grado de internacionalización de las *multilatinas*, existen varios métodos, como el utilizado por la UNTACD, cuando formula el ranking anual de las 100

³⁴ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2008): “La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas”. Ediciones Granica. Barcelona. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Ramón Casilda Béjar (2011): “Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar”. ESIC Business Marketing School. Madrid.

³⁵ BID. Nota Técnica. Juan Carlos Hallak y Andrés López (diciembre de 2022): “¿Cómo apoyar la internacionalización productiva en América Latina?: Análisis de políticas, requerimientos de capacidades estatales y riesgos. Washington.



mayores corporaciones transnacionales³⁶ no financieras, lo hace empleando los siguientes indicadores:

- I) Activos en el extranjero sobre el total de activos
- II) Ventas realizadas por las filiales extranjeras sobre el total de las ventas
- III) Empleados en el extranjero sobre el total de empleos
- IV) Porcentaje de los beneficios internacionales respecto a los nacionales
- V) Cantidad de países y regiones geográficas en los que opera
- VI) Número de filiales

A los efectos de complementar los anteriores indicadores se pueden añadir los siguientes:

- I) Número de centros de I+D nacionales respecto a los internacionales
- II) Inversiones en centros de I+D nacionales respecto a los internacionales
- III) Miembros del consejo de administración nacionales respecto a los internacionales.

Aun cuando todos estos indicadores proporcionan una buena información, no son suficientes para dar cuenta del por qué una empresa ha logrado un determinado grado de internacionalización. En tal sentido, se deben incorporar elementos de carácter estratégico, como el compromiso de permanencia en los países y las capacidades de la empresa para la internacionalización y

sus fortalezas para apoyarla e impulsarla a largo plazo (Benito et al., 2002).

No cabe duda, que **la internacionalización, comporta un cambio importante. Se pasa de una estrategia primordialmente basada en gestionar las operaciones en el exterior, hacia una estrategia centrada en gestionarla por medio de las filiales. Esta situación, pone a prueba la capacidad de movilizar las sensibilidades culturales en países con diferentes entornos y niveles de desarrollo, lo cual modifica sustancialmente a la empresa, dando paso a una progresiva evolución del modelo organizativo, para hacer frente con a los retos y oportunidades que supone la internacionalización³⁷.**

Por otra parte, la internacionalización de las multilatinas, requiere una agenda de futuro, tanto para consolidar y expandir su presencia a los efectos de aumentar sus actividades intensivas en conocimientos y valor añadido, como es el caso de las multilatinas digitales (recuadro, 3). Recuadro 3

³⁶ El término de corporaciones transnacionales empleado por la UNCTAD coincide con la definición de empresa multinacional (UNCTAD, 2008).

³⁷ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (Coordinador, 2015): *Informe 2015. Posición internacional de la empresa cotizada española. Las multinacionales españolas y la importancia de sus inversiones en el mundo*. BME y Telefónica. Madrid.

Recuadro 3 Internacionalización de las multilatinas digitales

Las *multilatinas* digitales, se abren paso en el mundo de los startups, y más concretamente las *fintech bancarias*, lo hacen aportando soluciones a los grandes problemas para el acceso a los servicios financieros, como es el caso de Nubank³⁸.

Nubank es un neobanco³⁹ brasileño independiente (el mayor del mundo), que representa uno de los relevantes casos de éxito de una *fintech* latinoamericana, con 80 millones de clientes entre Brasil, México y Colombia. Esta posición le sitúa como la quinta institución financiera más grande de Brasil y la sexta de América Latina. Pero a medida que deja atrás su condición de *startup unicornio*, comienza a enfrentar mayores desafíos.

Su principal competidores N 26, el banco digital alemán más valioso de Europa, fundado en 2013, atiende a los principales mercados de Europa. Sin embargo, en 2018 decidió instalarse en Estados Unidos, para posteriormente llegar a Brasil en 2021. Se presenta como la segunda generación de las *fintech*, y cuenta con más de 8 millones de clientes en los más de 25 países donde opera, con la característica que le diferencia, la única manera de acceder a una cuenta es a través de una invitación.

Ampliará la huella de *trading cripto* en varios países europeos, incluidos

Alemania, Suiza, Irlanda, Bélgica y Portugal. Otra es su alianza con Bizum, el servicio de transferencias instantáneas que opera en España. Durante estos años, ha desarrollado diversas rondas de financiamiento, donde ha recaudado unos 500 millones de dólares de inversionistas como Horizons Ventures, Valar Ventures, Allianz X, Tencent, Insight Venture Partners y GIC Private Limited, entre otros.

Aunque ha tenido un acelerado crecimiento, su tamaño todavía es pequeño si se compara con Nubank o los gigantes tradicionales como Santander, el banco comercial con más clientes en Europa y América Latina, más de 150 millones a nivel mundial.

Según el *Ranking Crunchbase 2023*⁴⁰, Nubank es el líder entre las 700 *startups unicornios* que existen en todo el mundo. Los 10 principales latinoamericanos son: 1° Nubank; 2° OLX; 3° Kavak; 4° dLocal; 5° Rappi; 6° Quinto Andar; 7° Cornershop; 8° Wildlife Studios; 9° Tiendanube y 10° Ualá.

Por su parte, *CB Insights 2023*, indica que había más de 1.200 unicornios en el mundo. De ellos, 31 son latinoamericanos, pertenecientes sobre todo a

³⁸ Cristina Junqueira, la cofundadora de Nubank, ha sido elegida como la ejecutiva más importante de las fintech en el mundo 2022. La revista *FinTech Magazine* publicó la lista anual que reconoce a 100 mujeres de la industria.

³⁹ Los neobancos son la nueva generación de entidades financieras que ofrecen servicios de intermediación bancaria totalmente digital. Surgidos en Reino Unido y Alemania, han tenido una rápida expansión en Europa y en los últimos años han llegado América Latina, como el alemán N 26.

⁴⁰ <https://www.crunchbase.com/>

los sectores del comercio electrónico (*ecommerce*) y las finanzas (*fintech*).

Fuente. Elaboración propia con información DF SUD, Santiago de Chile.

Las *multilatinas* deben asumir la visión estratégica de ser jugadores internacionales de largo plazo. Esto supone una mutación para empresas que hasta la década de los 80, competían centradas en el corto plazo de los mercados locales, que por otra parte les ha proporcionado la inmensa experiencia de saber manejarse en medio de crisis financieras, hiperinflación, altos tipos de interés y fuertes fluctuaciones de tipos de cambio que en los momentos actuales son a los fenómenos que deben enfrentarse.

Ahora bien, **teniendo en cuenta que las *multilatinas* cuentan con una base estructural más allá de los vaivenes propios locales, desde un punto de vista estratégico, la expansión internacional, adquiere nuevas dimensiones y resulta ser más compleja, puesto que los riesgos y las amenazas han cambiado desde un mundo bipolar que se ha trasmutado desde la caída del Muro de Berlín (1989) y la desintegración de la URSS (1991), dando paso a una nueva dimensión estratégica propia de un mundo multipolar.**

Un mundo multipolar, que contiene factores desestabilizadores, como las guerras económicas, comerciales y tecnológicas. Sin olvidar factores de tanto peso como el cambio de-

mográfico y muy especialmente el cambio climático.

Además de los factores anteriores, se encuentra la invasión de Rusia a Ucrania y la enorme incertidumbre por el ataque de Hamás desde la Franja de Gaza al sur de Israel, precisamente cuando se cumplían cincuenta años del ataque de Yom Kipur, que configuran un entorno portador de desconocidos peligros y amenazas desafiantes, que condicionan las decisiones, las actividades, y en consecuencia los costes y los riesgos que suponen para la internacionalización de las *multilatinas*.

En definitiva, **la situación que depara el nuevo contexto geoeconómico, geopolítico y geoestratégico del mundo multipolar, pone a prueba la capacidad, flexibilidad y anticipación de la expansión internacional de las *multilatinas***⁴¹.

⁴¹ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar; ca ():

5. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MULTILATINAS VERSUS LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

Como se ha indicado, cuando la empresa decide internacionalizarse, su modelo organizativo se verá abocado a cambios que le afectarán en su estructura, estrategia, funcionamiento y toma de decisiones. De manera que no existe un único modelo, debido a las cambiantes situaciones del entorno, los países y los mercados. A esto hay que unir una mayor complejidad si la empresa tiene que actuar en medios culturales y sociales distintos y distantes. Si a ello unimos el diferente tamaño de las unidades productivas, no es difícil llegar a la conclusión de que una empresa que decide internacionalizarse no cabe en un modelo único. Ello hace desafiante definir el modelo de internacionalización, tanto para las *multilatinas* como para las multinacionales españolas.

Aunque existen distintos modelos de internacionalización, escogemos por ser el más utilizado el formulado por John H. Dunning "El paradigma ecléctico de la producción internacional, 1988"⁴², que recoge y combina de manera amplia⁴³, las diversas aportaciones teóricas.

El paradigma ecléctico, establece que tienen que darse una serie de ventajas que se conocen como OLI: *Ownership, Location and Internalization (Propiedad, Localización, Internacionalización)*. Estas ventajas

se encuentran presentes en las decisiones de las *multilatinas* y de las multinacionales españolas, veamos:

I) Propiedad. Mayoritariamente optan por hacerse con la mayoría de la "propiedad" que les permite la gestión, aplicando de forma creciente su control sobre la totalidad del capital⁴⁴.

II) Localización. Aprovechan las ventajas de "localización" que responde a la proximidad y potencialidad que proporcionan unos mercados tan naturales como son los iberoamericanos.

III) Internacionalización. Explotan la experiencia, las facilidades y las oportunidades. A las *multilatinas* le han favorecido los factores económicos y financieros de la incorporación de España a la Unión Europea, y como factor general, contar con un mercado tan próximo y natural como es el español y sus conexiones con los europeos. Mientras que a las empresas españolas le ayudaron los factores favorables económicos y financieros de la eurozona, y como factor general, que las economías latinoamericanas liberaran sus economías y lo-

⁴² John H. Dunning (1988): *Explaining International Production (El paradigma ecléctico de la producción internacional: una reformulación y algunas posibles extensiones)*. Unwin. Londres.

⁴³ Recoge y combina de manera amplia ideas de las teorías de la organización industrial (Hymer, Kindelberge y Caves), de la localización de la internacionalización (Williamson, Casson, Rugman y Tecee) y del ciclo de vida del producto (Vernon).

⁴⁴ Inicialmente, la IED española se concentró en la compra de empresas, para posteriormente tener como objetivo ampliar y fortalecer las posiciones accionariales, optando para ello por las ampliaciones de capital en las filiales. Desde el año 2000 se observa un cambio de tendencia, y las inversiones en ampliaciones de capital superaron por primera vez en un 56% al destinado a la compra de empresas. "Informe de comercio exterior e inversiones internacionales". Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. Madrid.

grasen durante la segunda mitad de la década de los 90, ser considerados como países emergentes.

La internacionalización de las *multilatinas* versus las multinacionales españolas, tienen en común que ambas supieron aprovechar el buen momento y contexto económico. Mientras que las *multilatinas*, aprovecharon el positivo ciclo de la década de los 90, para iniciar como se ha expuesto, primero su expansión regional y posteriormente la internacional. Las empresas españolas aprovecharon la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea en 1986, lo que significó el punto de partida para la internacionalización hacia América Latina⁴⁵.

Actualmente, las *multilatinas* cuentan con una presencia creciente en la economía internacional y se encuentran directa o indirectamente en 114 países desarrollados y emergentes. Si bien los progresos han sido importantes, son pocas las que pueden considerarse como jugadores verdaderamente globales, tanto por limitaciones de tamaño, como por la todavía insuficiente acumulación de capacidades para competir en las fronteras de sus actividades⁴⁶.

Una característica que las *multilatinas* –menos las brasileñas– comparten con las multinacionales españolas es el "idioma", una singularidad que en ambos casos, representa un activo impagable, facilitador del rápido despliegue internacional, dada

la inmediatez y proximidad lingüística-cultural que les otorga.

Para orientar la estrategia de internacionalización sobre las singularidades de inmediatez y proximidad, puede utilizarse el

modelo CAGE⁴⁷, que evalúa la inmediatez y la proximidad entre países. Según su creador, Pankaj Ghemawat, el concepto de inmediatez y proximidad entre países está basado en las

⁴⁵ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2002): "La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000". Servicio de Publicaciones. Ediciones de la Universidad de Alcalá. Madrid; (2008): "La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas". Ediciones Granica. Barcelona. Grupo Editorial Norma. Bogotá y; (2011): "Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar". ESIC Bussines Marketing School. Madrid.

⁴⁶ Magdalena Barafani, Mariana Fuchs, Jeremías Lachman, Andrés López, M. Florencia Merino, Valentina Papu, Paulo Pascuini y Ricardo Rozemberg (abril de 2022): "Radiografía de las empresas multilatinas y las multinacionales de América Latina". BID-INTAL. Buenos Aires.

⁴⁷ Pankaj Ghemawat (2008): *Redefiniendo la globalización: La importancia de las diferencias en un mundo globalizado*. Deusto Ediciones. Barcelona.

distancias entre ellos, sean éstas culturales (lengua, etnias, religión), administrativas (lazos históricos, bloques comerciales, hostilidad o proximidad política), geográficas (distancia física, fronteras geográficas, diferencia horaria y clima), y económicas (recursos naturales, financieros, humanos e infraestructuras).

Un ejemplo lo constituye la proximidad de Brasil con Angola. Este país africano confiere una enorme oportunidad de internacionalización para las empresas brasileñas⁴⁸, que la han aprovechado participando en proyectos relacionados con petróleo y gas, infraestructuras y producción de biocombustibles, entre otros.

Lo mismo les sucede a los países iberoamericanos que cuentan con la inmediatez y la proximidad que les confiere el vínculo lingüístico-cultural con España, resultando un factor determinante para establecerse rápidamente e implantar los mecanismos para la gestión y control de las sus filiales. Estos mecanismos son la “centralización” y la “formalización”.

La centralización, se refiere a las decisiones sobre la introducción de nuevos productos, el diseño o los cambios en el proceso de fabricación o comercialización, que se toman en la empresa matriz. Por tanto, cuando existe una gran distancia entre la matriz y la filial, esos mecanismos de control representan una especie de camisa de fuerza que impiden a la filial tomar por sí misma las decisiones pertinentes.

Mientras que la formalización, depende de la existencia de un conjunto bien definido de reglas y procedimientos que regulan las tareas, las decisiones y la manera de actuar de la filial respecto a la empresa matriz. Este mecanismo limita la autonomía en la toma de decisiones, pero también disminuye la participación directa de la matriz en la filial, debido a que se reemplaza el control directo por reglas y procedimientos.

Las multilatinas al igual que las multinacionales españolas, encuentran en la inmediatez y proximidad lingüística-cultural, un factor clave para desplegar con rapidez su instalación con el consiguiente ahorro de costes, pues cuanto mayor es la distancia cultural entre la matriz y la filial, mayores son los costes operativos.

La internacionalización de las *multilatinas* versus las multinacionales españolas, en su gran mayoría, han tenido un similar evolución, al haberlo hecho de manera gradualista. Como indica la teoría, a medida que se produce la expansión, se cuenta con las habilidades, competencias y experiencias que permiten gestionar y evaluar las ventajas que ofrecen los distintos países desde su perfil económico, político, institucional, cultural y social.

En el caso de las multilatinas, la internacionalización en España les permite continuar evolucionando

⁴⁸ <http://estrategiaparatodos.wordpress.com/internacionalizacion-de-empresas-brasilenas>

en la curva de aprendizaje y madurez, obteniendo transferencia de tecnología, mejora de los modelos de negocio, que le permiten un incremento del valor, un aumento de la calidad de su capital humano y la promoción de sus productos en un ámbito con acceso al mercado europeo.

Por su parte, las empresas españolas con su internacionalización en América Latina, consiguieron mayor tamaño, evolucionar hacia las economías de escala, conseguir fortalezas, habilidades y experiencias, que les facilitaban avanzar en la curva de aprendizaje y madurez, para posteriormente, abrir una nueva etapa que las conduciría a convertirse en exitosas multinacionales globales⁴⁹.

Tanto las multilatinas como las multinacionales españolas, deben tener muy en cuenta, que la internacionalización no ha representado ni representa, una válvula de escape momentánea, sino una estrategia de largo plazo, cuya evolución, como hemos indicado, les ha permitido avanzar en la curva de aprendizaje y madurez, que a su vez, como en todo crecimiento internacional, han tenido que construir estructuras organizativas más sólidas y diversificadas geográficamente.

Toda esta atmósfera y complejidad por donde transitan las *multilatinas* y las multinacionales españolas, forma parte de un entorno cuyos componentes han dado lugar al acrónimo VUCA: (V) Volatility, (U) Uncertainty, (C) Complexity y (A) Ambiguity. Y es que las empresas acusan la presión

y se ven obligadas a adaptarse para sobrevivir a los cambios y mutaciones que se producen vertiginosamente alterando la estrategia, como la producción, la comercialización y las inversiones. Un entorno “volátil, incierto, complejo y ambiguo”, determina que las empresas deben estar en una alerta permanente.

Este acontecer de sucesos y hechos relevantes, representan el espíritu del tiempo. Es el *Zeitgeist*⁵⁰, que define el clima intelectual y cultural de una época, en este caso la nuestra.

En definitiva, las multilatinas como las multinacionales españolas comprueban como sus fortalezas se encuentran ampliamente relacionadas con la génesis de su internacionalización. Y que la influencia y el poder de los países en un mundo multipolar interrelacionado y global, exceptuando el poder militar, se encuentra directamente asociado a la influencia y al poder que despliegan y ejercen sus empresas internacionalmente.

⁴⁹ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2008): *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de los protagonistas*. Granica Editorial. Barcelona Grupo Editorial Norma. Bogotá.

⁵⁰ *Zeitgeist* es un término alemán, que traducido al español significa, “espíritu del tiempo” o “espíritu de la época”. La palabra *Zeitgeist* está formada por “Geist” que significa “espíritu” y “Zeit” que expresa “tiempo”. Se puede decir que el término es un conjunto de cultura y clima intelectual, en referencia a una determinada época, o las características genéricas de un período de tiempo.



6. LAS INVERSIONES DE LAS MULTILATINAS EN ESPAÑA

Las *multilatinas* en el año 2022, lograron niveles históricos de IED, con un total de 74.677 millones de dólares, lo que representa un incremento del 80% respecto del año anterior. Este crecimiento se debió principalmente a las inversiones de las *multilatinas* brasileñas y mexicanas, que se explica, en parte, por el retraso en la realización de las inversiones anunciadas en 2019, debido a la pandemia de Covid-19.

Las brasileñas superaron por primera vez desde 2013 los 30.000 millones de dólares de IED, lo que representa el 41,1% del total de la región. Las mexicanas, aumentaron fuertemen-

te hasta los 17.371 millones de dólares, representando el 23,3% del total regional. Por otra parte, aunque la IED chilena en el exterior disminuyó un 8% en 2022, se mantuvo por encima del promedio de la última década y siguen siendo el tercer origen más importante de la región con un 17% del total. También las inversiones de las *multilatinas* argentinas hacia el exterior suponen niveles muy superiores a los registrados en la última década. Mientras Uruguay, que aparece como un origen destacado, se debe a que en ocasiones opera como país de tránsito, por lo que el propietario último de las empresas puede ser residente en otro país, por tanto, la cifra no representa necesariamente la actividad de las *multilatinas* uruguayas en el exterior.

España en el período 2011-2020, contaba con un stock latinoamericano de 48.631 millones de euros, algo inferior a los 51.3000 millones de euros de 2019, aunque en 2021 registro un suave descenso hasta los 47.168 millones de euros. No obstante, la tendencia ha sido creciente, ya que durante el período 2011-2020, aumento un 92%. Por países, el principal es México, que cuenta con 28.004 millones de euros (57% del total), seguido de Argentina 8.076 millones de euros (16%) y de Venezuela 5.040 millones de euros (10%). Únicamente, Francia, Estados Unidos y Reino Unido –por este orden– han invertido más en nuestro país que las empresas latinoamericanas, que superan en volumen invertido a otras economías emergentes como China.

Durante 2021, los flujos de IED latinoamericanos hacia España, fueron 1.444 millones de euros, frente a los 1.000 millones de euros en 2020, lo que supone un incremento del 44%, indicando la recuperación tras la caída experimentada por el impacto de la pandemia del coronavirus, aunque la cantidad se encuentra lejos de los 1.951 millones de euros en 2019 y de los 2.664 millones de euros de 2018⁵¹.

En 2022, el informe de la CEPAL da cuenta de un aumento de más del 80% en la IED desde América Latina y el Caribe hacia la misma región u otros destinos como España. Lo invertido en el extranjero por las empresas latinoamericanas alcanzó niveles históricos: 74.677 millones de dólares, siendo la cifra más alta regis-

trada desde que se comenzó a compilar esta serie en los años noventa⁵².

Fuera de la región, la economía española se consolida como segundo destino mundial únicamente por detrás de los Estados Unidos y la primera puerta de entrada del capital latinoamericano al mercado europeo. Al respecto, hay que destacar que, las vías a través de las cuáles se canalizan las inversiones, son cada vez más especializadas, como es el caso de las *startups*⁵³, los fondos de *private capital*, las *family offices* y *real estate*. Uno de los muchos ejemplos de esta creciente actividad lo constituye la argentina *Real Estate Investment Management (INMSA)*, que ha elegido Madrid, como centro de operaciones para el mercado europeo.

Las primeras operaciones de las *multilatinas* en España comenzaron en los años ochenta, con la adquisición por parte de CEMEX de las cementeras Valenciana de Cementos y Sanson⁵⁴, y con la entrada de la petrolera estatal Pemex invitada a ser

⁵¹ Para más detalle, véase; *Relaciones Bilaterales España-Latinoamérica y el Caribe 2023 (julio, 2023)*. Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Gobierno de España.

⁵² Para más detalle, véase; *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2023*. CEPAL, julio de 2023. Santiago de Chile.

⁵³ ICEX in Spain, cuenta con el programa Rising in Spain para ayudar a startups extranjeras y latinoamericanas a instalarse en España buscándole un socio local.

⁵⁴ La principal característica de las inversiones en España es la concentración en un sector particular, la fabricación de cemento, que se encuentra incluida en el epígrafe "Fabricación de otros productos minerales no metálicos" (40,9%) y el protagonismo de las inversiones mexicanas en esta actividad. Este sector se ha completado con las importantes adquisiciones llevadas a cabo en importantes empresas de construcción, infraestructuras y medio ambiente como son FCC y OHLA. Para más detalle, véase (julio, 2022): *"Relaciones Bilaterales España-Latinoamérica y el Caribe"*. Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Gobierno de España.

accionista por Petróleos del Norte (Petronor), filial de Repsol, en la que llegó a tener el 25% del accionariado. Posteriormente en 1987 se hizo con 15 millones de acciones de Repsol, que representó el 9,34%. Finalmente, en 2014 tras 27 años en el capital, comenzó su retirada vendiendo el 7,89% (junio de 2014). Pemex ha sido el accionista extranjero más antiguo de Repsol⁵⁵.

En cuanto a la más recientes se encuentra la protagonizada por la empresa de ingeniería y montajes Duro Felguera, con la entrada de los grupos mexicanos Prodi y Mota-Engil, como socios industriales. Entre los dos desembolsaron 90 millones de euros para hacerse con un máximo del 55% de la compañía⁵⁶.

Los principales sectores en los que invierten son: alimentación, bebidas, banca, cemento, construcción, consultoría de sistemas, medio ambiente, alimentación y transporte. En total, según las cifras más actuales, operan más de 600 empresas que dan empleo a unas 32.000 personas⁵⁷.

Entre otras importantes *multilatinas* se encuentran: Hawaianas, Votorantim y Queiroz Galvao (Brasil), CEMEX, Grupo Alfa, Nexxus Capital, Neoris, Softtek, Nexxus; Sancus y RLH Properties y OHLA (México); Insud Pharmay Auravant (Argentina), Sudamericana de Vapores (Chile), Colombina (Colombia), Banco Pichincha (Ecuador)⁵⁸, AJE Group (Perú), (Hipermercados Olé (República Dominicana)⁵⁹, Prisma (Colombia) y Abanca (Venezuela).

Abro nota. Un caso singular se dio en el sistema financiero español el 19 de diciembre de 2013, cuando Novagalicia Ban (fruto de la fusión de las cajas de ahorros Caixa Galicia y Caixanova) como, heredero de las cajas de ahorros y principal entidad financiera de la comunidad gallega –controlaba el 33 % del crédito gallego, y el 38 % de sus depósitos– salía a subasta tras un rescate público de más de 9.000 millones de euros inyectados por el FROB, el fondo creado por el Estado para cubrir la reestructuración de la banca española, tras la crisis financiera del 2008.

La Caixa, BBVA, Santander, y los fondos Guggenheim y Oak Tree-JC Flowers (estos acudían juntos) se presentaron a la subasta, pero Novagalicia Banco fue adjudicado al grupo venezolano Banesco, presidido por Juan Carlos Escotet Rodríguez, que ofreció 1.003 millones de euros para hacerse con el 88,33 % del capital en venta (correspondiente a la participación del FROB y del Fondo de Garantía de Depósitos).

⁵⁵ Repsol salió de su principal inversión en el extranjero perteneciente a la petrolera argentina Repsol-YPF en mayo de 2012, fecha que el Congreso argentino aprobó la Ley N° 26.741 de Soberanía Hidrocarburífera, la cual permitió expropiar el 51% de las acciones de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), cuya propiedad pertenecía a Repsol.

⁵⁶ Prodi aportará un préstamo de 50 millones de euros y Mota-Engil otro de 40 millones, que Duro Felguera reintegrará mediante una ampliación de capital de 90 millones de euros que incluirá la capitalización de dichos préstamos. La captación de socios industriales había sido uno de las condiciones impuestas a Duro Felguera para recibir la ayuda pública de 120 millones de euros que obtuvo a través del Fondo de Apoyo a la Solvencia de Empresas Estratégicas (FASEE).

⁵⁷ Para más detalle, véase (mayo de 2023): *Global LATAM 2022. ICEX-Invest in Spain*. Secretarías General Iberoamericana (SEGIB). Madrid.

⁵⁸ Banco Pichincha España forma parte del Grupo Pichincha, fundado en Ecuador, en 1906. Actualmente es la mayor entidad financiera del país y además se encuentra en Colombia, Perú, Panamá y Estados Unidos. En España aunque llegó en 2007, comenzó a operar en 2010.

⁵⁹ Se da la circunstancia de que el inversor es el empresario gallego, afincado en República Dominicana. José Manuel Rodríguez Lomba.

Juan Carlos Escotet Rodríguez, fundador y principal accionista de Banesco, primer banco privado venezolano, al adquirir Novagalicia Banco, comenzaba una nueva etapa de una entidad del máximo arraigo en Galicia. En 2014 se constituyó en Abanca Grupo Banesco (integrando a Banco Etcheverría), y con un capital social de 2.453.657.413 euros, 2,5 millones de clientes, 709 oficinas, 4.800 empleados y más de 54.000 millones en activos, convirtiéndose en la décima entidad española por activos, con presencia hegemónica en Galicia y León. Cierro la nota.

También existe la presencia de empresas establecidas mediante la apertura de oficinas comerciales como Arcor (alimentación, Argentina), Agunsa e Interoceánica (navieras, Chile) Ajegroup (alimentación, Perú), LATAN (aerolíneas, Chile), Itaú (banco, Brasil) o Alpargatas (textil, Brasil)⁶⁰.

La tendencia indica que, durante los últimos años, las inversiones de las *multilatinas* en España tienen una importancia creciente, hasta un crecimiento extraordinario. México es el principal inversor con un stock de 28.004 millones de euros (57,58% del total). Argentina le sigue con el 8.076 millones de euros (16,61%) y Venezuela cuenta con 5.040 millones de euros (10,36%)⁶¹.

Como hemos expresado, **con el propósito de que año tras año sea mayor la inversión, las medidas, apoyos y marcos de actuación desde el Gobierno de España, como desde las Comunidades Autónomas, son cada vez más proclives a que continúen aumentando su presen-**

cia. Para ello, se han implementado diversas políticas para este fin, reduciendo las barreras a la inversión, estableciendo programas de promoción y ofreciendo distintos tipos de incentivos como pueden ser los fiscales o facilidades para su ubicación.

Sobre los incentivos fiscales, la Comunidad de Madrid (CM), ha creado un ambicioso incentivo dirigido a cualquier persona que no haya residido en España en los cinco últimos años con el propósito de que la región siga siendo aún más favorable a la inversión. El incentivo se basa en una nueva deducción que será del 20% en la cuota autonómica del IRPF sobre el total de la inversión realizada en todo tipo de activos, tanto financieros como inmobiliarios, y podrá desgravarse a lo largo de seis años. No hay un límite de inversión, se aplicará a partir del primer euro invertido⁶².

También otras Comunidades Autónomas como la de Galicia, impulsan las relaciones económicas. La Xunta de Galicia lo hace con Brasil, país que representa una de las prioridades para el Consejo de Acción Exterior de Galicia, definida por la “Estrategia Gallega de Acción Exterior” (EGAEX

⁶⁰ Actualmente es propiedad de una *joint venture* conformada por Itaú Investimentos, el fondo de inversión Cambuhy y Brasil Warrant.

⁶¹ Para más detalle, véase; *Relaciones Bilaterales España-Latinoamérica y el Caribe 2023 (julio, 2023)*. Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Gobierno de España.

⁶² CEAPI, encuentro con el consejero de Economía, Hacienda y Empleo; Javier Fernández-Lasquetty. Madrid, 14 de marzo de 2023.

2023-2027)⁶³, con el objetivo de aumentar la presencia de empresas gallegas, especialmente pequeñas y medianas, puesto que ya operan grandes como Inditex (con las marcas Zara y Zara Home) y la cervecera Estrella de Galicia, mientras que el intercambio comercial se concentra en un pequeño grupo de empresas.

Asimismo en la Comunidad Valenciana, Alicante por medio de ALIA (Alicante Investment Agency), la oficina de atracción de inversiones de la ciudad, impulsada por la Agencia de Desarrollo Local (ADL) del Ayuntamiento de Alicante, tiene como función principal gestionar la búsqueda y captación de inversiones nacionales e internacionales, tanto de potenciales nuevos inversores, como de empresas que ya operen en España o en territorio alicantino, y que contemplen posibles reinversiones o ampliaciones de su actividad. Asimismo, cuenta una serie de incentivos fiscales para las nuevas inversiones y empresas que se instalen y desarrollen su actividad en la ciudad.

Igualmente, con el objetivo de atraer nuevas inversiones extranjeras y a su vez potenciar la internacionalización del tejido empresarial, la Junta de Andalucía cuenta con la empresa pública de promoción exterior (EXTENDA)⁶⁴, por la cual ofrece sus servicios de consultoría a medida para ayudar a iniciar o consolidar la internacionalización de forma integral a lo largo de todo el proceso de internacionalización. La Estrategia de Internacionalización de la Economía Andaluza

2021-2027 (EIEA 21-27)⁶⁵, constituye el instrumento de planificación global de todas las políticas, programas y acciones de la Junta de Andalucía en materia de promoción de la internacionalización del tejido empresarial y de la atracción de inversión directa exterior.

En todas estas posibilidades y facilidades para la atracción de inversiones, un elemento que destaca y así lo valoran las multilatinas, recuerdan, es la “seguridad jurídica”, principal factor a considerar a la hora de invertir tanto dentro como fuera de América Latina. Para conseguir hacer más atractivas y seguras las inversiones, la Unión Europea tiene firmados numerosos acuerdos con los países de la región que incluyen su protección.

España⁶⁶, concretamente, mantiene una extensa red de Convenios para evitar la Doble Imposición (CDIs) y de acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI)⁶⁷, que favorecen la inversión. Todos los acuerdos siguen en vigor y en algunos

⁶³ EGAEX 2023-2027 es el instrumento de Galicia para proyectar su presencia en el exterior. Se ocupa como ejes fundamentales de Portugal y de los países de la lusofonía, de la UE, Iberoamérica y del ámbito relativo a cooperación para el desarrollo. Además, servirá para poder afrontar con mayor resiliencia y éxito los desafíos de la era post COVID y la asunción de los fondos europeos, así como para mejorar la atracción de talento foráneo para contribuir al desarrollo de sectores clave de la economía gallega. Para más detalle, véase: <https://conselleriadepresidencia.xunta.gal/es/exteriores-ue/estrategia-galega-de-accion-exterior>

⁶⁴ Para más detalle, véase: <https://www.extenda.es>

⁶⁵ Para más detalle, véase: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/presidenciainteriordialogosocialysimplificacionadministrativa/areas/accion-exterior/internacionalizacion.html>

casos se han ido renegociando. Únicamente con Brasil, España no ha establecido un APPRI. El motivo es que Brasil no firma este tipo de acuerdos con ningún país o área del mundo.

Como decimos, las inversiones en España muestran una tendencia creciente y así lo indican los flujos provenientes de México durante 2022, que superaron los 183 millones de euros y desde 2020 los *private capital* y las *family offices* han invertido más de 700 millones de euros en el sector inmobiliario y de la construcción⁶⁸.

México se reafirma como el principal inversor en España (anexo, 5), y Brasil, siendo la primera economía iberoamericana, no se en-

cuentra presente como sería deseable. No obstante, la presencia se está incrementando (anexo, 6).

Las razones que explican las inversiones en los más variados sectores de actividad e incluso las empresas que difieren en cuanto a tamaño, se podrían resumir en la búsqueda de nuevos mercados, la adquisición de

⁶⁶ Estados Unidos hace lo propio. El 4 de febrero de 2010, Chile y Estados Unidos firmaron el “Tratado” para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal en relación a los impuestos a la renta y al patrimonio. Finalmente, trece años después, el 1 de junio de 2023, el Senado de Estados Unidos lo aprobó. Chile podría convertirse de alguna manera, en una plataforma para que las empresas colombianas, peruanas o brasileñas, lleguen a Estados Unidos a través de las filiales chilenas. “El senador y líder de la mayoría demócrata del Senado, Charles Schumer, indicó que el Tratado es muy importante para el liderazgo de Estados Unidos en cosas que nos importan como el cambio climático y la tecnología limpia. Tendrá beneficios de largo plazo para ambos países. Expandirá la inversión en una de las regiones más ricas en minerales, va a asegurar que los competidores chinos no tendrán ventaja. Además nos hace más cercanos y no hay que olvidar que Chile tiene más litio que cualquier otro país del mundo, siendo uno de los elementos clave para hacer baterías de autos eléctricos y hacer paneles solares y otras cosas. También fortalece nuestros lazos económicos con un aliado vital en América del Sur”.

⁶⁷ Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones y Convenios (APRIS), sirven para evitar la doble imposición. La Unión Europea tiene firmados numerosos acuerdos con los países latinoamericanos que incluyen la protección de las inversiones. Brasil, con España no tiene un APPRI en vigor. Brasil no suele firmar este tipo de Acuerdos con ningún país o área del mundo. España, además, mantiene una extensa red de Convenios para evitar la Doble Imposición (CDIs) que favorecen la inversión.

⁶⁸ Data InVex. <http://datainvex.comercio.es/CabeceraPersonalizada.aspx?id=9&numPagina=3>



activos estratégicos y hacerse con I+D y proyectarse al mercado europeo. También pueden contemplarse cuestiones de reorganización y aprovechamiento de ciertas ventajas fiscales en España –que como se ha indicado, están progresivamente enfocadas a la atracción de mayores inversiones– acompañadas por un menor riesgo regulatorio y una estabilidad macroeconómica que quizá no tienen en su propio país o países donde se encuentran presentes.

Así lo documenta el informe de IE University *“Panorama de Inversión Española en Iberoamérica 2022”*: “Iberoamérica no es un destino fácil ni seguro para el inversionista, ya que las principales causas de presión a la inversión son la inseguridad jurídica, la falta de infraestructuras o la inestabilidad política”⁶⁹.

Además de la propia IED, las inversiones en España se canalizan por alguno de los vehículos mencionados, como los fondos de capital privado, las *family offices* y las *startups*. Los fondos de capital privado, esencialmente se encuentran en busca de oportunidades y, en algunos casos, abriendo oficinas locales para una mejor identificación de estos. Las *family offices*, están concentradas en la gestión del patrimonio familiar, con posiciones en el sector inmobiliario de alta gama. Las *startups* representan la creatividad empresarial de la región, siendo Brasil, México y Argentina los líderes.

Asimismo, **los inversores iberoamericanos en cuanto al acceso a la**

financiación, disponen de un sistema financiero avanzado, con sólidos bancos e instituciones financieras especializadas de primer nivel a las que se suma instituciones como Latibex, como veremos a continuación.

De manera singular, cuentan con la facilidad de que, en España a diferencia de otros países, no es un requisito imprescindible tener un socio local para invertir o hacer negocios. Sin embargo, contar con uno puede ayudar a operar con mayor seguridad a través del mercado y a entender mejor las normas económicas, empresariales, comerciales, sociales y según la Comunidad Autónoma, la cultura y tradiciones por las que se diferencian unas de otras.

España por todo lo expresado y seguramente por alguna otra variable o característica, se ha consolidado como destino preferido de la inversión latinoamericana, y se ha convertido en su principal puerta de entrada hacia Europa. De hecho, como decimos, España se sitúan como segundo destino preferido fuera de la región⁷⁰, siendo después de Francia, Estados Unidos y Reino Unido –por este orden–, el cuarto mayor con un stock de 48.631 millones de euros (2021). Destacando que desde 2010, los flujos han registrado un fuerte crecimiento (92%) y, después de

⁶⁹ Dentro de Iberoamérica, sería conveniente precisar que países en mayor o menor grado muestran estas características.

⁷⁰ El primero es Estados Unidos.

la pandemia, mostraron una potente recuperación (302%).

Entre los múltiples factores que lo hacen posible, se encuentran las ventajas propias de un mercado avanzado con todas las conexiones europeas que facilitan el acceso a financiación, tecnología, información y conocimiento, más una amplia base de consumidores de renta media y alta, así como el despliegue de una marca global, y, todo ello, en un marco económico y jurídico estable y abierto al capital iberoamericano e internacional.

Por todo lo cual, es preciso destacar tal como lo hace el estudio de CEAPI “Por qué Iberoamérica” (junio, 2022)⁷¹, “el importante papel que desempeñan las empresas iberoamericanas de ambos lados del Atlántico –y su estrecha colaboración– de cara a la consecución de todas las oportunidades potenciales que actualmente tiene la región, con sector privado regional de agente de cambio “dinámico y socialmente responsable. No menos importante, existe un sector privado dinámico, en un creciente proceso de internacionalización”.

Al respecto, la importante posición de España como segundo inversor en la región, solo por detrás de Estados Unidos, con una media de IED anual que supera los 12.000 millones de dólares, determinan que las empresas españolas sean, a su vez, las líderes europeas en inversión de nuevos proyectos, así como las res-

ponsables por el mayor número de fusiones y adquisiciones en la región.

Una posición que es determinante para continuar agrandando y ensanchando los lazos económicos y comerciales entre España e Iberoamérica, como fuente de prosperidad compartida para ambas partes. Con un saldo comercial equilibrado, España exporta mercancías a Iberoamérica por valor de 15.000 millones de euros al año de la mano de más de 100.000 empresas exportadoras, con una posición inversora que alcanzó los 172.000 millones de euros en 2019⁷².

En este sentido, sobrepasada la pandemia del coronavirus, como se ha dejado la debida constancia a los largo del estudio, sigue habiendo nuevas y renovadas oportunidades de inversión en ambos lados del Atlántico, donde cada vez más se abren paso con mayor fuerza las inversiones en energías renovables, ya que van a ser muy necesarias en los ámbitos de la energía solar y eólica⁷³, donde España cuenta con una gran experiencia y empresas líderes en el ámbito mundial, incluidas las infraestructuras.

⁷¹ Para más detalle, véase; Germán Ríos (junio, 2022): *“Por qué Iberoamérica”*. CEAPI. Madrid.

⁷² Palabras pronunciadas durante la presentación del estudio por parte de Reyes Maroto; Ministra de Industria, Comercio y Turismo.

⁷³ Ahora con mayor motivo, tras la decisión de la COP 28, donde se aprobó el “abandono de los combustibles fósiles”, dejando de utilizarlos en sistemas energéticos de manera justa y ordenada, acelerando la acción en la década actual para lograr cero emisiones netas en 2050



Asimismo, la presidenta de CEAPI – en línea con lo que hemos expuesto–, resaltó el rol clave de España “en la recepción de inversiones de otros países, no solo para quedarse en el país, sino para constituirse como plataforma de internacionalización. Un claro ejemplo de ello son las inversiones en FCC, OHLA, grupo VIPS, Campofrío y tantas otras, que han acelerado todavía más su crecimiento no solo en España, sino sobre todo en Estados Unidos, en el resto de Europa y en Oriente Medio”⁷⁴.

7. LAS MULTILATINAS EN EL MERCADO DE VALORES LATINOAMERICANOS EN EUROS-LATIBEX⁷⁵

El Mercado de Valores Latinoamericanos en Euros- Latibex⁷⁶, representa un mercado regulado bajo la Ley del Mercado de Valores y autorizado oficialmente por el Gobierno de España el 29 de octubre de 1999. Latibex esta operado por Bolsas y Mercados Españoles (BME), que forma parte del grupo SIX⁷⁷.

⁷⁴ Palabras pronunciadas durante la presentación del estudio por parte de Núria Vilanova; presidenta de CEAPI, que subrayó el importante papel de España como “puente para las inversiones”.

⁷⁵ Agradezco a Jesús González Nieto, director-gerente de Latibex y a su equipo, la información financiera facilitada, así como su buena disposición, interés y apoyo.

⁷⁶ Para más detalle: <https://www.latibex.com/esp/Sobre-Latibex/Informacion-General>.

⁷⁷ Bolsas y Mercados Españoles es el operador de todos los mercados de valores y sistemas financieros en España. Desde el 11 de junio de 2020 pertenece a SIX Group AG (SIX). La unión de ambos grupos empresariales forman el tercer mayor operador de infraestructuras de mercados financieros por ingresos de Europa y el décimo a nivel mundial. Para más detalle: *Historia de la Bolsa*: https://www.bolsasymercados.es/bme-exchange/docs/docsSubidos/Webs-Bolsas/Historia_BME.pdf

Latibex comenzó sus operaciones el 1 de diciembre de 1999, con el objetivo de hacer posible a los inversores europeos negociar los títulos de las principales empresas latinoamericanas, lo que supone canalizar de la manera más eficaz las inversiones desde Europa hacia América Latina a través de un mercado único.

La plataforma utilizada por Latibex es la de BME, por lo que ofrece transparencia y seguridad y está sometido a la Ley de Mercado de Valores, y regulado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), organismo del Estado que tiene la función de controlar y sancionar las malas prácticas bursátiles, para velar por los intereses de los inversores. Siendo la plataforma de negociación y liquidación de valores la de BME, los valores latinoamericanos se contratan y liquidan como cualquier otro valor español. Una misma plataforma de negociación, con estándares de transparencia y seguridad reconocidos, y con el euro como moneda única de contratación, origina un sólido puente que vincula la economía europea y la latinoamericana.

Latibex supone una ventaja para las compañías latinoamericanas como las multilatinas, dado que les facilita la búsqueda de financiación, mediante la emisión de títulos de renta fija y variable, y les ofrece una vía de acceso eficiente y de bajo coste a fuentes de financiación en euros.

El Acuerdo de Coordinación entre Latibex y las bolsas latinoamericana-

nas: Bolsa de Colombia, Bolsa de Valores de Caracas, Bolsa de Valores de Sao Paulo y Bolsa de Comercio de Santiago, permite una gestión compartida e integradora que, además de impulsar con mayor firmeza este mercado, significa una mejora sustancial para todos los agentes que operan en él, permitiendo impulsar con mayor fuerza este mercado, así como distribuir las ventajas de este entre todos.

Una característica que es de gran valor para las empresas es que Latibex, como miembro de pleno derecho de BME, ofrece una amplia gama de productos, servicios y sistemas de negociación mediante una tecnología estable y avanzada que permite el acceso a los mercados globales, emisores, intermediarios e inversores tanto en España como a nivel internacional de manera transparente, seguro y eficiente, contribuyendo al crecimiento económico de las empresas, creando valor para los accionistas.

No cabe duda que la importancia de los mercados de valores resulta cada vez de mayor importancia para financiar la expansión internacional de las empresas, con el aliciente que representa una fuente relativamente más barata, que permite diversificarse financieramente, por ello, cada vez más se suman las más importantes empresas latinoamericanas a Latibex, representando la avanzada de un movimiento más amplio, que proseguirá con la incorporación de otras multilatinas de diferentes sectores, como las ligadas al consumo,

la alimentación, la restauración o la moda.

Un dato que se debe tener en cuenta, según el informe (BID-INTAL, abril de 2022), indica que las multilatinas son en su mayoría sociedades anónimas, pero solo un 37% cotiza en las bolsas de valores y menos de 5% lo hacen en las de Estados Unidos. Esto puede indicar que aún deben avanzar en materia de gobierno corporativo, transparencia y gestión. Otros datos no menos significativo es que las inversiones en el exterior de las multilatinas se han financiado con fondos propios, así como con recursos de bancos privados y públicos de sus países de origen como segunda fuente relevante.

Sin dudas, Latibex representa un claro exponente de la capacidad para ofrecer instituciones que benefician a los inversores europeos al ofrecerle la ventaja operativa que le supone un ahorro importante en los costes de transacción porque el inversor puede operar en su propia divisa, con su propio horario y con los elementos de contratación, liquidación, custodia y depósito iguales que los que se aplican en su operativa diaria a los valores españoles.

A los efectos, resultan muy importantes las magnitudes que ofrecen las 20 empresas cotizadas, siendo mayoría las brasileñas (11); México (6); Argentina (2) y Perú (1). En conjunto la capitalización total a 31 de diciembre de 2022 alcanzaba 269.204 millones de euros. Los ingresos se si-

tuaron en 251.745 millones de euros, frente a los 197.853 millones de euros de 2021 (+27,4%). En cuanto a los beneficios, fueron 60.899 millones de euros frente a los 50.484 millones de euros de 2021 (+20%). Finalmente, los activos suman 675.951 millones de euros y en 2021 eran de 574.104 millones de euros (+18%).

Las empresas latinoamericanas incluidas las *multilatinas* que cotizan en Latibex hasta el 31 de diciembre de 2022, sumaban un total de 20, constituyendo una muestra de la alta importancia que asignan al mercado de valores en euros (cuadro, 1 y 2).

8. ESPAÑA COMO PUENTE Y CENTRO DE OPERACIONES PARA LAS MULTILATINAS

Si estamos de acuerdo en que las *multilatinas* deben continuar su expansión internacional, entonces, tienen que aprovechar las ventajas indudables que les ofrece España como puente y centro de operaciones.

Las *multilatinas*, se sentirán muy cómodas, ya que España cuenta con la sede de relevantes asociaciones, instituciones y organizaciones iberoamericanas, como la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), Mercado de Valores Latinoamericanos en Euros-Latibex, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado

Cuadro 1: LATIBEX Empresas cotizadas al 31 de diciembre de 2022

	PAIS	SECTOR	ACCIONES	CAPITALIZACIÓN	VARIACIÓN %
ALFA	MEXICO	Conglomerado	4.818.823.020	3.300.893.76	8,73
AMERICA	MEXICO	Telecomunicaciones	42.472.147.012	36.738.407.16	-
BBVA	ARGENTINA	Banca	612.710.079	1.323.453.771	27,06
BANCO	BRASIL	Banca	5.320.094.147	14.470.656.0	-10,53
BRASKEM	BRASIL	Química	345.060.392	1.483.759.686	-52,75
BRADSPAR	BRASIL	Gestión de activos	393.096.610	2.034.408.15	33,66
SANTANDER	ARGENTINA	Banca	3.619.307.593	962.735.820	-
CEMIG	BRASIL	Utilities	1.465.523.064	2.755.183.360	-8,74
COPEL	BRASIL	Utilities	2.733.425.750	3.563.273.435	35,92
ELEKTRA	MEXICO	Utilities	233.381.868	12.369.239.00	-12,4
ELECTROBRAS	BRASIL	Utilities	2.301.080.857	17.429.148.74	42,45
EDP BRASIL	BRASIL	Utilities	581.165.268	2.161.934.797	12,05
GERDAU	BRASIL	Acero	1.101.467.245	5.782.703.03	21,53
NEOENERGIA	BRASIL	Utilities	1.213.797.248	3.374.356.34	-20,34
GF BANORTE	MEXICO	Banca	2.883.456.594	20.616.714.64	19,17
PETROBRAS	BRASIL	Petróleo y Gas	13.044.496.930	66.476.218.9	7,56
TV AZTECA	MEXICO	Broadcasting TV	2.162.742.413	81.102.840	-24,24
USIMINAS	BRASIL	Acero	1.253.079.108	1.665.840.29	-41,88
VALE DO RIO	BRASIL	Minerales y Metales	4.778.889.263	72.333.267.8	23
VOLCAN	PERU	Minerales y Metales	2.443.157.621	280.963.126	-22,82

Nota: Cifras en miles de euros. Fuente Latibex

Cuadro 2: LATIBEX Indicadores comerciales y financieros de las cinco primeras empresas Nota: Cifras en miles de euros. Fuente Latibex

EMPRESAS	INGRESOS 2022	INGRESOS 2021	% Variación	BENEFICIOS 2022	BENEFICIOS 2021	% Variación	ACTIVO TOTAL 2022	ACTIVO TOTAL 2021	% Variación
PETROBRAS	115.139.153	71.613.352	60,78%	33.814.774	16.875.178	100%	175.370.596	153.923.588	14%
BANCO BRADESCO	33.565.051	22.055.605	52,18%	3.722.484	3.471.870	7%	319.482.170	261.614.550	22%
GF BANORTE	21.708.460	17.750.483	22,30%	2.214.785	1.505.810	47%	99.613.704	79.521.187	25%
AMERICA MOVIL	40.662.742	39.997.601	1,66%	3.924.533	9.453.102	-58,48%	77.911	81.357	-4,23%
VALE	40.670.090	46.436.323	-12,42%	17.223.399	19.178.611	-10,19%	81.406.794	78.963.455	3,09%

Nota: Cifras en miles de euros. Fuente Latibex

(AUIP), Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS), Federación Iberoamericana de Fondos de Inversión (FIAFIN), Federación Internacional de Administradores de Fondos de Pensiones (FIAP), Federación Interamericana Empresas de Seguros (FIDES), Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO), Comité Interamericano de Comisiones de Valores y la Conferencia de Ministros de Justicia de los Países Iberoamericanos (COMJIB).

También se encuentran las oficinas de representación europea de los dos principales bancos multilaterales de desarrollo como son el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y CAF, Banco de Desarrollo de América Latina. Asimismo, cuenta con las sedes de destacadas asociaciones empresariales como la Confederación Empresarial Iberoamericana (CEIB) y el Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI).

A lo anterior, se une la presencia cada vez más mayor de despachos de abogados latinoamericanos con el objetivo de acompañar a sus clientes para atenderles y asesorarles en España –aunque no ejercen el derecho local–, así como evaluar las oportunidades y ofrecérselas, al igual que sus clientes internacionales –especialmente europeos–.

Despachos como HD Group (Chile), Creel, García-Cuellar, Aiza y Enriquez (México), Chevez Ruiz Zamarripa (México), en la línea de ofrecer su acompañamiento y asesoramientos a los inversionistas mexicanos, con la

diferencia de que, si ejercen el derecho local, compitiendo abiertamente con los homólogos españoles e internacionales. Otros como Untitled Strategic Legal Consulting (Argentina), cuya primera sede internacional se encuentra en Madrid, fundamentada por la fuerte presencia de empresas y grupos inversores latinoamericanos, siendo su propósito generar negocios en la doble dirección y acompañar a las *family offices*. Gaia Silva Gaede Advogados (Brasil), elige España como primer destino para iniciar su plan de internacionalización. Su objetivo es ampliar su oferta de servicios a sus clientes, aunque no ejercerá derecho español, sino que prestará asesoramiento tanto a empresas españolas con interés en el mercado brasileño, como a compañías de su país con intenciones de invertir en el mercado español.

España apuesta y se refuerza como centro de operaciones para las multilatinas, pues realmente cuenta con posiciones diferenciadoras positivas y competitivas, facilitando el acceso a los mercados de Europa, Norte de África y Oriente Medio. En este sentido, es preciso resaltar la organización y puesta en marcha por ICEX-Investin Spain⁷⁸ de “España, Plataforma Para las Inversiones y Sedes de Empresas Multilatinas en Europa, África y Oriente Medio”⁷⁹, cuyo objetivo no es otro que impulsar y reforzar como principal

⁷⁸ ICEX-Invest in Spain, desarrolla actividades para el posicionamiento de España como plataforma global de negocios e inversiones internacionales, así como la mejora del clima de negocios en España. ; <http://www.investinspain.org/>

⁷⁹ Para más detalle, véase; <http://www.investinspain.org/>

centro de operaciones internacionales hacia esos mercados.

Según Invest in Madrid⁸⁰, la Comunidad de Madrid⁸¹, es la región española con más stocks y la que más flujos recibe de IED. En 2021 recibió el 73% de los flujos mundiales y es el primer destino latinoamericano.

Las cinco economías más grandes de la región (Brasil, México; Argentina, Colombia y Chile, por este orden)⁸² registraron una salida de aproximadamente 137.000 millones de dólares en 2022, un 41% más que en 2021, la cifra más alta desde 2010 (Instituto de Finanzas Internacionales)⁸³. **Aunque una gran cantidad de esos flujos han llegado a EE.UU., en general los vínculos históricos, lingüísticos-culturales, así como otras oportunidades que ofrece la economía española, atraen cada vez más a una parte importante de ellos, concentrándose principalmente en la Comunidad y la ciudad de Madrid, que en términos coloquiales se ha convertido en la nueva Miami.**

El ranking “*FDI Intelligence 2022*”, sitúa a la Comunidad de Madrid y la ciudad de Madrid, como uno de los destinos de inversión más atractivos de Europa. Concretamente, la Comunidad de Madrid ha pasado de la décima posición a la sexta en el ranking general que analiza las variables sobre potencial económico, capital humano, estilo de vida, rentabilidad, conectividad y facilidad de negocios. Se trata de la primera región de España que se posiciona en el ranking.

Mientras que la ciudad de Madrid, se ha situado en el octavo puesto de las diez ciudades europeas del futuro, debido a su buen desempeño en algunas áreas analizadas, como capital humano y estilo de vida, (sexto puesto), facilidad de negocios (décima) y conectividad (cuarta).

España gana posiciones como uno de los mejores países de Europa para invertir y hacer negocios, por contar con una posición ideal en la intersección de tres continentes (Europa, África, América Latina), un sólido sector privado, una infraestructura digital de primer nivel, transporte y conexiones de alta calidad, mano de obra altamente cualificada, energía limpia y asequible, estabilidad institucional y seguridad jurídica, según el “Barómetro del Clima de Negocios en España desde la Perspectiva del Inversor Extranjero, 2023”⁸⁴.

A todo esto, las relaciones empresariales con América Latina se ven ampliamente favorecidas por la extensa red, tanto de “Convenios de

⁸⁰ Invest in Madrid es la oficina regional para la promoción y atracción de la inversión extranjera en la Comunidad de Madrid. <https://investinmadrid.com/>

⁸¹ Primera economía regional en 2022 con un PIB de 234.639 millones de euros.

⁸² En 2022, Brasil alcanzó un PIB de 1,92 billones de dólares (basado en valores corrientes). México, 1,41 billones de dólares. Argentina, 632.240 millones de dólares. Colombia 343.940 millones de dólares y Chile 200.730 millones de dólares. España logró un PIB de 1,329 millones de euros.

⁸³ <https://www.bloomberglinea.com/2023/04/28/gran-fuga-de-capitales-en-latam/>

⁸⁴ Barómetro realizado conjuntamente por ICEX-Invest in Spain, Multinacionales por “Marca España y el International Center for Competitiveness (ICC) del IESE”. <https://www.icex.es/es/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/detalle.se-presenta-el-15-barometro-del-clima-de-negocios-en-espana-des.news000202301>

Doble Imposición” como “Acuerdos para la “Promoción y Protección de Inversiones”, que han contribuido de forma especial a que muchas empresas latinoamericanas se hayan establecido en España.

Por lo tanto, las *multilatinas*, amplían su radio de acción eligiendo a España como centro de operaciones, aprovechando el idioma común que facilita el rápido despliegue inversor dada la “inmediatez y proximidad” que confiere el nexo lingüístico-cultural, que les permite la transferencia de productos, tecnología y gestión de manera rápida y eficiente.

No hace falta recordar, ni es necesario insistir, la alta importancia para España de América Latina. Un socio con vínculos históricos, portadores de una cultura y una lengua compartida, que durante los últimos años se han incrementado de manera muy significativa debido a los flujos migratorios hacia nuestro país, algo que ha contribuido notablemente a entablar, relacionar y apertura de nuevas dimensiones culturales y sociales.

9. LAS MULTILATINAS EN PERSPECTIVA DE FUTURO

Todo parece indicar que las *multilatinas* en perspectivas de futuro deberán afrontar desafíos y oportunidades, pondrán a prueba su competitividad en los mercados, la calidad de la gestión, el buen gobierno corporativo y los modelos de innova-

ción, unidos al talento en cuanto a su atracción y retención. Todos y cada uno, representan factores claves para evaluar sus capacidades, tanto para afrontar los desafíos, como para aprovechar las oportunidades

A los anteriores, hay que incorporar un factor cardinal como son los “costes financieros”, que determinan llegado el momento, la viabilidad de una inversión o proyecto. Los costes financieros representan una amenaza para las perspectivas futuras de las *multilatinas* y demás empresas iberoamericanas, lo cual genera preocupación. “Las condiciones financieras estrictas están exacerbando el costo para las empresas que ya tenían una posición de liquidez precaria”, según el informe de S&P Global Ratings⁸⁵.

Hoy, la gran preocupación es que podría surgir estrés crediticio si los emisores no pueden refinanciar su deuda. En tales casos, los incumplimientos se vuelven inevitables a medida que las estructuras de capital se ajustan a mayores costos de financiamiento⁸⁶.

Asimismo, las perspectivas de futuro, reafirman que las *multilatinas*, adquieren una importancia creciente en la actividad económica y comercial iberoamericana, por consiguiente, cabe preguntarse, si estas empresas, son las encargadas de asumir el rol protagónico como gacelas de la modernización de sus

⁸⁵ Informe disponible para suscriptores de Ratings Direct. www.capitaliq.com

⁸⁶ Nota Original: S&P Warns of Default Wave Ahead for Latin America as Rates Rise

países, y de esta manera constituirse en la punta de lanza de la innovación y la competitividad.

Las perspectivas de futuro de las *multilatinas*, presentan al menos cuatro variaciones que pueden alterarlas: i) la estructura del capital; ii) la operativa de gestión; iii) las decisiones de inversión; y iv) las estrategias de crecimiento, veamos:

I) La estructura de capital es la primera variación en alterarlas si al desaparecer los fundadores, se decide abrir el capital a nuevos inversores o se transforma en una sociedad que cotiza en bolsa.

II) La operativa de gestión, se vincula con la propiedad. Esta se alteraría en el caso de la pérdida del control por parte de los propietarios en favor de directivos profesionales –la separación de la propiedad y el control de la empresa son los elementos que constituyen lo que John K. Galbraith denominó, tecnoestructura–.

III) Las decisiones de inversión, tienen mucho que ver con la coyuntura económica, que permite disponer de mayor financiación para expandirse, para adquirir tecnología o amortizar créditos y otras deudas para fortalecerse financieramente y prepararse para ventajosas oportunidades.

IV) Las estrategias de crecimiento, referidas a conseguir mayor tamaño, se consigue mediante fusiones y adquisiciones o mediante la construcción de alianzas estratégicas. También adquiriendo empresas mediante la reinversión de benefi-

cios y otros recursos como la venta de activos no estratégicos.

Desde otras perspectivas de futuro, la pujante expansión regional e internacional llevada a cabo por las *multilatinas*, puede verse alterada. No es sólo por la variación de las condiciones anteriores, sino por la preocupación sobre la trampa del “ingreso medio”. Puede que América Latina, se encuentre atrapada en ella. La trampa se presenta cuando un país de ingreso medio es incapaz de dar el próximo salto para convertirse en un país de alto ingreso⁸⁷.

Según la clasificación que realiza el Banco Mundial, América Latina representa un típico caso, por contar con el mayor número de países del mundo de ingreso medio. Las tasas de crecimiento del ingreso per cápita durante casi todo el siglo XX y el presente siglo XXI, fueron inferiores a las de los países desarrollados, lo cual impidió que la región tuviese un proceso de mayor convergencia.

Si América Latina se encuentra en la trampa del ingreso medio, serán en gran parte las *multilatinas*, las desactivadoras de la situación, conduciendo a los países hacia mayores crecimientos de la productividad, la industrialización con mayor valor añadido y la internacionalización como señal de competitividad, lo cual permitiría zafarse de la trampa del ingreso medio y mejorar el nivel de renta y bienestar social.

⁸⁷ Alejandro Foxley (2012): “La trampa del ingreso medio. El desafío de esta década para América Latina”. CIEPLAN. Santiago de Chile.



PARTE II

CONCLUSIONES Y EPÍLOGO

1. CONCLUSIONES

Podemos comenzar diciendo que el Estudio como las conclusiones, no son ni definitivas ni cerradas, entre otras razones, debido al fuerte dinamismo de las *multilatinas*, ahora inmersas en un escenario regional marcado por la desaceleración de la economía que las sitúa ante preocupaciones que no cesan: altos niveles de inflación, altos precios de los alimentos y de la energía, endurecimiento de las condiciones financieras, y todo ello, en medio del cambio climático.

Aunque debemos tener presente que las *multilatinas* cuentan con experiencias forjadas en entornos económicos inestables y complejos, como lo atestigua la década perdida de los 80, así como diversas crisis financieras y episodios de la economía latinoamericana, que por su conocimiento no es preciso recordar.

Iniciada la década de los 90, las *multilatinas* comenzaron su expansión regional aprovechando un entorno macroeconómico, que mejoró las condiciones de financiación, hasta prácticamente equipararse con la de los países desarrollados, lo cual por primera vez, supuso competir financieramente en igualdad de condiciones por las mismas operaciones o proyectos.

Posteriormente, iniciaron la expansión internacional para conseguir, entre otras cosas, un mayor tamaño, que les permitía utilizar las economías de escala, incrementar su eficiencia, la innovación, las ventas y ampliar sus beneficios.

Su internacionalización, les facilitó resistir mejor los ciclos económicos, entre otros motivos porque la diversificación reduce el riesgo y permite trasladar determinadas actividades e incluso partes enteras de la cadena de valor a la localización más favorable, desde el punto de vista de coste y aprovisionamiento.

Las *multilatinas* en su expansión regional e internacional se han comportado de manera gradualista. Como indica la teoría, a medida que se internacionalizan, incorporan habilidades, competencias y experiencias que les permiten gestionar y evaluar los riesgos y oportunidades que ofrecen los distintos países, desde su desigual perfil económico, político, institucional, cultural y social. Un ejemplo cercano lo encontramos en las empresas españolas con su internacionalización en América Latina⁸⁸, donde gradualmente acumularon, tamaño, habilidades, competencias y experiencias para posteriormente, abrir una nueva etapa que las conduciría a convertirse en multinacionales globales⁸⁹.

⁸⁸ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2002): "La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000". Servicio de Publicaciones. Ediciones de la Universidad de Alcalá. Madrid;

⁸⁹ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (2008): "La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de sus protagonistas". Ediciones Granica. Barcelona. Grupo Editorial Norma. Bogotá y; (2011): "Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar". ESIC Bussines Marketing School. Madrid.

Sin embargo, las capacidades internas, es decir la organización, los medios y la estructura, no siempre se encuentran en la frontera competitiva de su sector o industria. Es más, la búsqueda de activos estratégicos representa su prioridad. Prueba de ello, es que son más proclives a realizar inversiones en el exterior, que a participar en las cadenas globales de valor. Por consiguiente, suelen ser menos innovadoras que las multinacionales, incluidas las de los países emergentes cuyo papel y peso en la economía mundial es creciente.

Sobre la expansión internacional mediante IED, es preciso destacar su creciente importancia, tanta, que en algunos países equivale o sobrepasa la cantidad que recibe, siendo el caso de Chile, Colombia o México.

En cuanto a sus retos y oportunidades, permítase enumerar al menos las siguientes consideraciones:

I) La apertura de las economías al comercio y la inversión, favorecieron el proceso de expansión regional, que les proporcionó la alternativa más beneficiosa para mantener el crecimiento y conseguir un mayor tamaño, lo cual resulta una condición determinante para la expansión internacional.

II) Con la internacionalización deben incorporar más la visión de largo plazo. Esto supone un gran cambio pues su experiencia es actuar en el corto plazo en medio de crisis financieras, hiperinflación, altos tipos de interés y fuertes fluctuaciones de tipos de cambio.

III) Demostradas sus capacidades para competir internacionalmente, no de-

ben descuidarse, pues tienen un amplio camino por delante: perfeccionar los procesos de cambio, poniendo más énfasis en los modelos organizativos, los procesos productivos innovadores, que junto con la marca, conforman las señas de identidad de su modelo de negocio.

IV) La radiografía del BID-INTAL, señala que en las multinacionales la participación de la mujer en cargos directivos es del 29%, mayor que en las *multilatinas* que ocupan al 19%. A los efectos, deben promover una mayor equidad de género.

V) Si la región se encuentra atrapada en la llamada trampa del ingreso medio, les corresponde en gran parte desactivarlo impulsando el crecimiento mediante una mayor productividad, calidad y competitividad, ofreciendo productos innovadores y servicios intensivos en conocimiento, para de esta manera dar el salto y convertirse en una región de alto ingreso.

VI) Deben allanar el camino para fortalecer la colaboración pública-privada, como un modo efectivo, demostrando que es posible sumar esfuerzos para enfrentarse con la mayor eficiencia a los retos y a las oportunidades que se presentan en la región y en el mundo, construyendo ventajas competitivas, más que en eliminar las desventajas.

VII) Han de tener en cuenta el pensamiento estratégico, que responde esencialmente a situaciones cada vez menos predecibles y comparables con los hechos y acontecimientos pasados.

VIII) El pensamiento estratégico perfecciona un sistema simple de previsiones a corto plazo, hacia un sistema comple-

jo basado en las previsiones en tiempo real que condicionan el largo plazo.

IX) Incorporar la internacionalización como una de las fuerzas más dinámicas de la economía de sus países, estableciendo sinergias, para conseguir un mayor beneficio de las inversiones.

X) Como han adquirido mayor peso en las economías nacionales y son la punta de lanza de la internacionalización, cabe preguntarse, si serán las encargadas de asumir el protagonismo de la modernización en sus respectivos países y por extensión en la región, para de esta manera, alinearse con la Cuarta Revolución Industrial.

Las *multilatinas*, para América Latina, representan uno de los temas más relevantes. En consecuencia, deben integrarse con intensidad en la economía mundial, para ayudar a la región en conseguir un poderoso “soft power” (poder blando)⁹⁰, esto es, un peso persuasivo en las relaciones internacionales, que generalmente involucra el uso de influencia económica o cultural de los países.

En el caso de España, las *multilatinas*, amplían su radio de acción y la eligen puente y centro de operaciones –especialmente hacia los mercados europeos–, aprovechando los históricos vínculos y un idioma común que facilitan el rápido despliegue inversor que ofrece la inmediatez y la proximidad que confiere como se ha indicado el nexo lingüístico-cultural.

Este camino bidireccional de “ida y vuelta”, es decir, transitar en las dos direcciones, tiene mucho sentido. Es evidente que las empresas españolas ya lo han

hecho y continúan haciéndolo en América Latina. Ahora –como ya se ha indicado–, son las empresas latinoamericanas, cuya vigorosa expansión hacia España ya se percibe con la llegada cada vez más intensa de las *multilatinas*, encabezadas por las mexicanas, seguidas de las brasileñas, colombianas y argentinas.

Finalmente, indicar que superar los retos y aprovechar las oportunidades, para generar condiciones más favorables que benefician e impulsan el crecimiento y el desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina⁹¹, es una de las contribuciones más efectivas por parte de las *multilatinas* y sus líderes, que además de ser impulsores de la transformación económica, combaten la desigualdad y promueven el progreso social, generando estabilidad institucional y fortaleciendo la democracia (Nuria Vilanova)⁹².

2. EPÍLOGO

Enrique V. Iglesias, Presidente Honorífico del Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI) y Ex presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

⁹⁰ Joseph Nye, acuñó este término, para referirse a la capacidad de los países de influir en asuntos internacionales mediante el poder de la atracción. Su tesis, recogida en el libro “Soft Power: The Means To Success In World Politics”, se resume en que la imagen exterior que proyecta un Estado es tan importante como su poder duro (sanciones, capacidad económica, capacidad militar...). Para más detalle, véase; Ignacio Molina y Jorge Tamames (Coordinadores, 2023): “España en el mundo en 2023: perspectivas y desafíos”. Real Instituto Elcano. Madrid.

⁹¹ Para más detalle, véase; Ramón Casilda Béjar (noviembre, 2015): “América Latina en el cambio de era. Palancas estratégicas para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible e inclusivo”. Documento Marco. Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE). <https://www.defensa.gob.es/ceseden/ieee/index.html>

⁹² Nuria Vilanova. “Empresarios y Líderes”. La República, 27 de febrero de 2023. Bogotá.

Constituye un motivo de satisfacción poder acompañar con este Epílogo el estudio de Ramón Casilda Béjar, sobre las *multilatinas*, donde nos ofrece un extenso y profundo análisis de estas empresas a las que considera las nuevas multinacionales latinoamericanas, cuya dinámica se ha intensificado durante los últimos tiempos, no solo por la expansión intrarregional, sino también por hacerlo en los mercados internacionales, como lo demuestra la creciente presencia en el mercado español y europeo, y no solo en esos mercados.

En una perspectiva histórica, puede afirmarse que las *multilatinas* representan la demostración de las empresas latinoamericanas y de sus capacidades para organizarse en torno a objetivos comunes, incorporando medios, estrategias y tecnologías, que les permiten expandirse, como decimos, no solo en los mercados regionales, sino también hacerlo en los internacionales. De manera que las *multilatinas*, son el gran aterrizaje que han tenido en América Latina las ideas y las políticas de creación de un fuerte mercado interno.

La dinámica del mercado español sirvió para abrir las puertas a estas iniciativas que van proyectándose en el futuro a medida que las empresas ganan eficiencia y competitividad. Buena parte de los productos de mayor valor añadido se debe precisamente a las *multilatinas* que vienen a enriquecer y complementar el fuerte perfil exportador de la región, basado en recursos naturales.

Creo que las políticas públicas, como bien reconoce el estudio, deberían apoyar la modernización y la expansión de estas empresas con medidas crediticias adecuadas, y con el fortalecimiento de la formación de los recursos humanos que generan; pero también

con la negociación de tratados de comercio que abran las puertas a su expansión empresarial.

Es bueno asimismo recordar, que los vientos que parecen dominar las relaciones económicas internacionales están dando un peso especial a las inversiones en países cercanos o países amigos. Un tema no menor del que da buena cuenta el estudio.

Considero que estos nuevos impulsos no debieran dejar de apoyar los viejos atributos de competitividad con reglas claras en el comercio internacional. Pero no se puede ignorar la dinámica de los tiempos, y en ese contexto, nuestra región y nuestros países deben reconocer que los vínculos históricos que unen América Latina con España y también con Europa, deben ayudar a que la expansión y diversificación empresarial latinoamericana tenga un buen punto de apoyo para ingresar a esos mercados, lo que no excluye, por cierto, seguir ingresando y compitiendo en todos los mercados internacionales.

Esa tarea debiera ser el gran motor inspirador de la expansión de las *multilatinas*, basada en ganancias de calidad, competitividad y eficiencia. Las experiencias cumplidas a la fecha, debieran ser un buen estímulo para lograr estos objetivos.

El estudio del profesor Casilda resulta muy útil para la clarificación e identificación del proceso llevado a cabo por las *multilatinas* desde su origen y posterior expansión regional e internacional, pero también para clarificar las políticas y estímulos que deben aportar los gobiernos para expandir el papel de las *multilatinas*, en apoyo al desarrollo sostenible e inclusivo al que aspiran nuestros pueblos.

PARTE III ANEXOS

ANEXO 1 EL SISTEMA EMPRESARIAL LATINOAMERICANO

**Giorgio Tretenero. Secretario general
de la Federación Latinoamericana
de Bancos (FELABAN)**

El sistema empresarial de América Latina ha arrastrado un problema histórico de baja productividad a lo largo de las últimas décadas y que, desafortunadamente, se ha convertido en una característica clave de la región al momento de explicar sus niveles de crecimiento económico y de su entorno para adelantar negocios. Solamente para el año 2023, las perspectivas económicas más optimistas auguran un crecimiento económico para la región del orden de 1,7-1,9% anual, cifra a todas luces insuficiente para generar avances de largo plazo en asuntos de educación, salud, infraestructura y disminución de la pobreza, entre muchas otras.

La ciencia económica tradicionalmente ha descrito el concepto de productividad como la capacidad de aumentar la producción de bienes y servicios manteniendo inalterados los insumos requeridos para su producción o, análogamente, como la capacidad de mantener constantes dichos niveles de producción en un entorno de disminución de los insumos requeridos para tal fin. En ese entendido, la baja productividad es un lastre que agudiza la incapacidad del sector empresarial de competir en un entorno de negocios globalizado y volátil, y caracterizado por condiciones económicas, políticas y sociales cambiantes.

A pesar de la heterogeneidad de los países que integran América Latina, la baja productividad de las empresas de la región obedece a razones multifactoriales que comparten orígenes comunes. La estructura económica de los países que integran la región es relativamente similar en términos tributarios, normativos, fiscales y laborales, lo cual permite extrapolar algunos diagnósticos relacionados con el origen de los limitantes de dicha productividad empresarial.

Una razón de esos bajos niveles de productividad radica en la estructura tributaria de la región, tanto en términos de recaudo como en términos de la destinación de dichos recursos recaudados. Una consulta rápida de la Base de Datos Global de Estadísticas Tributarias de la OCDE⁹³ indica que los ingresos tributarios de América Latina como porcentaje de su PIB promedio el 22,7%, cifra lejana del 33,4% exhibida por los países que integran la OCDE. A su vez, Tax Complexity (iniciativa sin ánimo de lucro que compara la complejidad del entorno tributario entre países)⁹⁴ muestra que América Latina se caracteriza por contar con estatutos tributarios complejos y con tratamientos diferentes para hogares o empresas con realidad económica similar (generando inequidad tributaria horizontal) lo cual, indirectamente, alienta la evasión y la elusión de impuestos. Las empresas latinas, por tanto, se exponen a trámites complejos, cargas tributarias altas, y alta destinación de recursos

físicos y financieros para cumplir sus obligaciones formales.

Una segunda razón sugiere que la baja productividad económica está íntimamente relacionada con el nivel de adaptabilidad del sector empresarial a las innovaciones tecnológicas. A pesar de que la digitalización de procesos siempre ha sido abordada como una solución de disminución de costos transversal a todos los sectores de la economía, en la práctica las empresas de la región (sobre todo aquellas de tamaño mediano y pequeño) enfrentan barreras de adopción y licenciamiento, baja disponibilidad de capital humano especializado, altos costos de transición, y bajos niveles de inversión en I&D (investigación y desarrollo). Esto último es clave, ya que dichas inversiones de I&D tienden a ser de largo plazo y no generan un impacto financiero significativo en los balances empresariales, lo cual desmotiva a las empresas a realizar este tipo de inversiones, y creándose así un círculo vicioso de baja sofisticación tecnológica, alta intensidad en procesos manuales y repetitivos, y baja productividad laboral.

La tecnología en los procesos industriales no siempre está disponible en la región, ni siempre las empresas tienen el conocimiento para hacerla una ventaja en la producción. La digitalización requiere de cambios empresariales. Según el trabajo de

⁹³ Para más información, véase: <https://www.oecd.org/tax/tax-policy/base-de-datos-global-de-estadisticas-tributarias.htm>

⁹⁴ Para más información, véase: <https://www.taxcomplexity.org/>

Brynjolfsson (2018)⁹⁵ es necesario que una firma tenga en cuenta cambios en las prácticas de negocios, organización en los procesos de trabajo, formación del capital humano, y una reasignación de los recursos productivos. Todo esto, para alcanzar una mejor utilización de tecnologías digitales que se asocien con almacenamiento de información o mayor capacidad de cómputo. La situación es más crítica si se construyen algoritmos o se usa inteligencia artificial, tan comentados por estos días.

Por otra parte, una tercera razón de esos bajos niveles de productividad está asociada con los elevados niveles de informalidad económica en América Latina. Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo⁹⁶, muestra que la proporción de empleados informales en la región ha oscilado alrededor de 50% en la última década. Los mercados laborales de la región se caracterizan por la presencia de salarios mínimos superiores a los salarios medios, de normativas laborales rígidas e inflexibles, y de estructuras parafiscales que generan sobrecostos en la generación de empleo formal, lo cual crea barreras normativas y estructurales en términos de generación de empleo formal mientras que, al mismo tiempo, agrava los niveles de pobreza de la región al inducir a la población a desempeñarse laboralmente en actividades con baja remuneración, con limitada o nula protección social, y que no ofrecen alternativas de ahorro formal para el largo plazo en términos pensionales.

Es clave, portanto, poner de manifiesto la importancia tanto de acumular progresivamente mayores niveles de capital físico y humano, como de utilizar eficientemente dichos acervos de capital. En este sentido es necesario trabajar paralelamente en la formación de capital humano en todos los niveles educativos (primario, secundario y terciario), y en la dinamización del sector empresarial (a través de estrategias tributarias diferenciadas y facilidades para la creación de empresas formales, por ejemplo), con el fin que puedan absorber continuamente la mayor oferta laboral derivada de mayores inversiones en el ámbito educativo.

Empíricamente, parece existir una relación directa entre productividad y tamaño de una empresa. Es decir, por definición, las Pymes –que conforman alrededor del 90% del tejido empresarial en América Latina– exhiben niveles de productividad empresarial inferiores a aquellos de empresas multinacionales y *multi-latinas* por razones exclusivamente de tamaño (medido en términos tanto de cantidad de trabajadores como de activos totales). Ello podría ser parcialmente explicado por su dificultad de aprovechar economías de escala en términos de capitalización de oportunidades de negocio, diversificación de proveedores y de

⁹⁵ Brynjolfsson, E., D. Rock and C. Syverson (2017), "Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox: A Clash of Expectations and Statistics", NBER Working Paper, No. 24001, National Bureau of Economic Research, Cambridge.

⁹⁶ Organización Internacional del Trabajo. "Empleo e informalidad en América Latina y el Caribe: una recuperación insuficiente y desigual". Artículo disponible en https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_819022/lang-es/index.htm



base de clientes, limitaciones en su expansión geográfica y acceso restringido a mayores oportunidades de financiamiento, entre otras.

Derivado de lo anterior, una razón adicional que impacta indirectamente la baja productividad empresarial en la región latinoamericana está vinculada con el nivel de desarrollo del sector financiero latinoamericano, la limitada oferta de productos y servicios financieros para las empresas, y las brechas existentes en términos de inclusión financiera para el sector empresarial.

El informe económico trimestral de FELABAN de diciembre de 2022 estimó que la relación Cartera / PIB en América Latina promedió del 47,8%, cifra apenas superior en 3,3 puntos porcentuales a la registrada ocho años atrás, lo cual pone de manifies-

to no solo la brecha que existe en términos de profundización financiera en términos de financiación, sino también el poco dinamismo que ha exhibido dicha variable durante los últimos años.

Al mismo tiempo, la inclusión financiera del sector empresarial, que tradicionalmente no ha recibido la misma atención en comparación con la inclusión financiera de los hogares, también exhibe un comportamiento con un gran potencial de crecimiento. La existencia de registros contables informales que dificultan conocer la realidad económica de las empresas, la dificultad (o imposibilidad) de demostrar garantías al momento de solicitar créditos, y la limitada disponibilidad de recursos de educación financiera dirigidos al sector empresarial PYME son reali-

dades que dificultan la inserción financiera de las empresas y su inserción productiva a la economía local.

• La importancia del tejido empresarial

No obstante, y a pesar de las variadas barreras que enfrentan las empresas latinoamericanas para aumentar sostenida y rentablemente su productividad, existen casos de empresas que han logrado superar estos obstáculos. No es

una tarea menor y por esa razón el tema debe destacarse.

La literatura económica reciente ha hablado de las empresas *multilatinas*⁹⁷. La prestigiosa revista América Economía⁹⁸ menciona que las empresas de estas características promueven las ventas por fuera de sus fronteras de origen, llegando a representar casi la mitad de sus ventas agregadas. Adicionalmente, una tercera parte de sus empleados estaría trabajando en sucursales localizadas en el exterior.

Según se ha señalado y de acuerdo con el BID-INTAL (abril de 2022)⁹⁹, las *multilatinas* son un avance en la creación de tejido empresarial latinoamericano. Son firmas con un patrón de expansión intrarregional fundamentalmente. Algu-

nas de sus características recientes se resumen en:

I. Solamente el 37% de las mismas está listada en bolsas de valores.

II. El 66% exporta desde su casa matriz o filial.

III. Los gestores empresariales valoran la estabilidad jurídica para sus decisiones de inversión.

IV. Buena parte de sus proveedores de abastecimiento están en sus países de origen generando empleo.

Algunos factores de éxito que se reconocen la formación de las mismas se pueden sintetizar de acuerdo con Blita¹⁰⁰ en temas tales como a) una gestión de valor donde se encuentran habilidades para atender las complejidades de la regulación; b) existen redes de innovación, investigación en tecnología, centros de investigación e incubadoras de empresas satélites; c) invierten en el mercado de las fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento; d) existen factores sistemáticos para estimular el talento de los empleados.

⁹⁷ Ramón Casilda Béjar, Antonio Bulnes y Carlos Loaiza Keel (2018): "Inversiones españolas en Latinoamérica. La internacionalización de las empresas españolas y el resurgimiento de las multilatinas en el siglo XXI". La Ley-Thomson Reuters. Montevideo.

⁹⁸ <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilatinas/ranking-multilatinas-2019-creciendo-con-valor>
⁹⁹ <https://publications.iadb.org/es/radiografia-de-las-empresas-multilatinas-y-las-multinacionales-de-america-latina-abril-2022>

¹⁰⁰ <https://www.blita.com/es/noticias/5-claves-del-exito-de-las-empresas-multilatinas-en-america-latina>

• ¿Y el sector financiero?

La post crisis financiera de Lehman Brothers (2008-2009) dio lugar a la salida y reacomodamiento de algunas marcas a nivel global. Nombres como Citi venden su banca de consumo en la región, mientras que HSBC vende su operación en Perú, Colombia, Paraguay y Uruguay.

Tras dichas operaciones algunas transacciones se dieron en la región y se habla desde ya de grupos financieros latinoamericanos expandiéndose por la región, quizás emulando el proceso de crecimiento de las *multilatinas*. Por ejemplo, el grupo Bancolombia compró Grupo Agromercantil en Guatemala (2012) y Banco Agrícola en El Salvador (2010). El grupo AVAL (Colombia) compró el grupo BAC Credomatic con presencia en Costa Rica, Guatemala, Panamá, El Salvador, Nicaragua y Honduras.

Banco Itaú (Brasil) tiene presencia en Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay y Colombia, mientras que el Banco Pichincha (Ecuador) tiene presencia en Colombia, Perú, Ecuador y España, entre otros. El Grupo Credicorp (Perú) tiene presencia de diversos servicios financieros en Chile, Perú y Colombia, y Davivienda (Colombia) compró operaciones bancarias en países como Costa Rica, El Salvador y Honduras.

Estos breves ejemplos muestran que la expansión de las empresas no solo se da en el sector real, sino que también ocurre en el sector financiero. Los procesos de ensanche en la re-

gión han estado liderados por grupos locales que ven oportunidades en mercados donde la cercanía geográfica es una de las ventajas.

Esto ocurre pese a que en la región hay diferencias contables, tributarias y de regulación financiera. Igualmente, existen diferencias por las variables cambiarias. Los tratados de libre comercio en la región (Comunidad Andina, Alianza Pacífico, Mercosur) aún se encuentran lejos promover una mayor integración en el frente financiero y menos aún en el monetario. Sin embargo, que exista una integración de negocios en las *multilatinas* que usan mercados regionales para su expansión resulta ser alentador, y otorga pistas para pensar en la necesidad de instituciones financieras que atiendan empresas con mercados internacionales.

La existencia de un tejido empresarial más sólido, con mercados diversificados y con una capacidad propia de innovación e investigación, es una buena noticia tanto para la economía, como el crecimiento de la misma en el largo plazo. Sin duda como lo ha planteado la teoría económica, empresas más competitivas y con mayor grado de complejidad económica, aumentan sus probabilidades de crecimiento en la economía. Esto lo reitera el Nobel de Economía Paul Rommer con una teoría que ha trabajado desde finales de los años ochenta. Lo ratifican economistas como Ricardo Hausman (2017)¹⁰¹,

¹⁰¹ <https://www.ricardohausmann.com/economic-complexity>

quien viene trabajando mediciones y estimaciones que dan lugar a recomendaciones de política económica. Es claro que el ejemplo de las *multilatinas* permite pensar que, en dicho campo, es mucho lo que se puede hacer para ganar terreno.

ANEXO 2 MULTILATINAS, RANKING 2021

La revista América Economía elabora anualmente el "Ranking de *Multilatinas*". En esta ocasión se corresponde al de 2021 (diciembre 2021)¹⁰². Este mide el grado actual y el potencial de globalización de las empresas latinoamericanas a través de cuatro dimensiones: i) fuerza comercial en el exterior, ii) empleados en el exterior, iii) grado de cobertura geográfica, y iv) potencial de expansión.

En conjunto, las 100 *multilatinas* de este ranking realizan más de la mitad de sus ventas totales en el exterior, y algo más de un tercio de sus empleados están contratados fuera de su país de origen, llegando sobre el millón cien mil. La participación por países se mantiene muy estable respecto a la edición anterior. México lidera con un tercio de las empresas de la lista, seguido de Brasil 28 y Chile con 23, siendo las tres primeras mexicanas. Las diez primeras posiciones en el ranking son las siguientes:

1ª. Orbia (mexicana, multisector), está presente en 41 países y cuenta

con operaciones en todas las regiones a excepción de Oceanía y Medio Oriente. Realiza el 81% de sus ventas en el exterior y un 82% de sus empleados trabajan en el extranjero.

2ª. Bimbo (mexicana, alimentación) destaca por su expansión exterior, con operaciones en 33 países y con el 68% de las ventas en el extranjero.

3ª. CEMEX (mexicana, cemento), opera en 19 países con un 80% de sus ventas en el exterior.

4ª. Vale (brasileña, minera), lidera la dimensión de potencial de expansión en el futuro.

5ª. América Móvil (mexicana, telecomunicaciones), líder con el 72% de sus ventas y más de la mitad de sus empleados trabajando en la región.

6ª. Nemax sexta, (mexicana, automotriz-autopartes).

7ª. Grupo Alfa, séptima (mexicana, multisector).

8ª. LATAM, octava (chilena-brasileña, aéreo transporte).

9ª. Tenaris, novena (argentina, siderúrgica-metalúrgica).

10ª. Gruma, décima (mexicana, alimentación).

¹⁰² <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilatinas/estos-son-los-resultados-del-ranking-multilatinas-2021>

13ª. Grupo JBS, (brasileña, alimentación), es el líder de ventas en el exterior con presencia en 150 países.

Fuente, Revista América Economía, diciembre 2021.

ANEXO 3 **MULTILATINAS, ALGUNAS DE** **LAS MARCAS MÁS EXITOSAS Y** **LAS MAYORES EMPRESAS DEL** **MUNDO**

Si es cierto como afirma Zygmunt Bauman¹⁰³, que vivimos en una “modernidad líquida”, representada por un entorno cambiante que lleva a los consumidores a una constante flexibilidad y adaptabilidad en su toma de decisiones, desapareciendo de raíz las adhesiones inquebrantables, se confirma que nuestra sociedad es líquida.

Entonces en este entorno cambiante, las marcas lo tienen cada vez más difícil para conquistar nuevos clientes o seguidores, e incluso para mantener con cierta fidelidad los que ya tienen. Esto supone que los consumidores en general cuestionen permanentemente su fidelidad a la marca.

Las marcas lo saben, por ello nos conquistan hoy más que nunca desplegando una mayor sutileza, proximidad y transparencia. Aspectos donde Internet y las redes sociales tienen bastante peso y que deciden en todo este proceso que se extiende y toma

vida propia. El objetivo de las marcas, por tanto, es conseguir no solo el reconocimiento y la potenciación en términos locales y globales, sino también, evitar que los clientes cambien fácilmente de marca, neutralizándoles mediante su flexibilidad y adaptabilidad

El informe de Kantar Brandz “*Marcas globales más valiosas 2022*”, identifica a las 50 marcas más valiosas de América Latina, reflejando un aumento equivalente al 18% en la valoración de las marcas latinoamericanas con respecto a 2021, llegando su valor global a unos 130.800 millones de dólares.

México lidera el ranking al sumar sus compañías un valor superior al 35% del total, las marcas brasileñas suman un 34%, seguidas de las chilenas con 16% y colombianas 7%.

En el informe se encuentran empresas como:

¹⁰³ Sociólogo, filósofo y ensayista polaco. Su obra, que comenzó en la década de 1950, se ocupa, entre otras cosas, de cuestiones como las clases sociales, el socialismo, el holocausto, la hermenéutica, la modernidad y la posmodernidad, el consumismo, la globalización y la nueva pobreza. Desarrolló el concepto de la «modernidad líquida». Bauman recibió el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades 2010, junto con el sociólogo francés; Alain Touraine.



BODEGA AURRERÁ, cadena de supermercados mexicana que centra su oferta en productos económicos para consumidores de bajos ingresos y que pertenece a Walmart de México (filial local de la multinacional estadounidense).

CERVEZA ÁGUILA, de origen colombiano y que tiene más de un siglo de existencia (pertenece a la multinacional belga-brasileña AB InBev, la mayor cervecera del mundo).

FALABELLA, considerada como una de las marcas más valiosas de Chile y que desde la década de 1990 se extendió por la región, estableciéndose en Perú, Argentina y Colombia.

Forbes, por su parte, presentó “*Global 2000, 2022*”, donde se encuentran las mayores empresas del mundo, clasificándolas mediante la utilización de cuatro métricas: i) ventas; ii) beneficios; iii) activos y; iv) valor de mercado.

Las empresas representan 47,6 billones de dólares en ingresos; 5 billones en ganancias; 233,7 billones en activos y 76,5 billones en valor de mercado. Hay 58 países representados en la lista y Estados Unidos tiene la mayor cantidad de empresas (590), seguido de China/Hong Kong (351) y Japón (196).

BERKSHIRE HATHAWAY, ocupó el primer puesto, por primera vez desde que se comenzó a publicar *Global*

2000, destronando al Banco Industrial y Comercial de China, que bajo al segundo lugar, después de nueve años consecutivos liderando el ranking.

Las grandes petroleras se recuperaron rápidamente de los bajos puestos, impulsadas por el aumento de los precios del petróleo. EXXON MOBIL ocupa el puesto 15, frente al 317 en 2021, y Shell sube hasta el puesto 16, frente al 324.

América Latina, cuenta con tres, siendo la mejor clasificada:

ITAÚ UNIBANCO HOLDING (Brasil), con ventas por 62.300 millones de dólares, beneficios de 7.500 millones, activos 437.600 millones, con un valor de mercado 87.000 millones, convirtiéndolo en el conglomerado financiero privado más grande de la región;

VALE (Brasil), una de las más grandes mineras del mundo con operaciones en 30 países y la mayor productora de mineral de hierro, con ventas de 34.100 millones de dólares, ganancias de 4.600 millones, activos 94.400 millones, con un valor de mercado 77.400 millones; y

AMÉRICA MÓVIL (México), empresa de servicios integrados de telecomunicaciones con presencia en 17 países latinoamericanos, ventas por 54.600 millones de dólares, ganancias 624 millones, activos 78.700 millones, con un valor de mercado 57.800 millones.

ANEXO 4 MULTILATINAS MEXICANAS EN ESPAÑA¹⁰⁴

Los flujos de Inversión Extranjera Directa provenientes de México en España, según Data Invox del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, fueron 183.175.960 millones de euros¹⁰⁵.

Aunque el informe anual de IE University *"Panorama de Inversión Española en Iberoamérica"* (febrero de 2023), México destaca como principal socio de España, principal destino de inversiones españolas en la región y aspira a convertirse también en el principal inversor iberoamericano en España.

Las *multilatinas* mexicanas con presencia en España continúan aumentando su presencia y reafirmando su liderazgo inversor. A su vez, durante los últimos años la Embajada de México en España, ha registrado un creciente interés de medianas y pequeñas empresas mexicanas por internacionalizarse y expandir sus inversiones y operaciones.

Estas actuaciones se ven fortalecidas por otras actividades que se alinean para potenciar y facilitar las relaciones. Es el caso de las líneas aéreas que pueden servir para mostrar la

¹⁰⁴ La información ha sido facilitado por la Embajada de México en España, por medio de la Secretaría de Promoción Comercial y Turística, a quienes le agradezco su siempre efectiva colaboración.

¹⁰⁵ <http://datainvox.comercio.es/CabeceraPersonalizada.aspx?id=9&numPagina=3>

apertura o salud de las relaciones entre ciudades y países.

Así lo hacía ver Antonio Basagoiti¹⁰⁶ para el caso de México y España, cuyos datos son significativos: desde ciudad de México 63 vuelos directos salen todas las semanas con destino a Madrid y Barcelona, y otros 63 aterrizan en Ciudad de México, Cancún, Guadalajara y Monterrey. De lunes a viernes 126 aviones cruzan el Atlántico con mexicanos y españoles a bordo.

Son siete las compañías aéreas que hacen posible esta comunicación: Iberojet, World2Fly, Air Europa, Emirates, y sobre todo (por frecuencias) Aeromexico e Iberia. Basagoiti, considera que esta oferta es el reflejo de una relación beneficiosa para los dos países. Se trata de una conexión que da servicio a las 7.000 empresas españolas que operan en México y que han invertido más de 80.000 millones de dólares desde el año 2000, o a las 500 –y creciendo– empresas mexicanas que están en España con un stock de inversión de 30.000 millones de dólares.

Lo fundamental es que este medio de transporte multiplique las inversiones, el crecimiento, el intercambio de conocimiento o el comienzo de nuevos proyectos empresariales entre mexicanos y españoles.

A continuación, incorporamos algunas de las *multilatinas* con presencia en España y sus correspondientes operaciones:

GRUMA tiene inversiones en España a través de alianzas con Fat Taco y Azteca Foods, para la producción y distribución de tortillas de maíz y harina. Duplicó su producción gracias a la inversión en una nueva planta en Castilla La Mancha y se fortaleció con la compra del fabricante Mexi-Foods. En 2021 invirtió 76 millones de euros principalmente en España, año en el cual la empresa reportó un crecimiento de 17% debido al consumo minorista de sus productos en Europa y Estados Unidos. Para 2023 nuevamente reportó un inicio de año con cifras positivas y anunció un nuevo aumento de capacidad de línea de producción en España.

GRUPO BIMBO se mantiene como la empresa líder de su sector en España y Europa, además de las inversiones de Roberto Servitjeen la cadena de restaurantes españoles Farggi.

GRUPO CARSO se hizo con el control de empresas del sector de la construcción como FCC y REALIA. La división de medio ambiente de FCC a pesar de ser la división que más factura y más ingresos reporta a la empresa fue vendida al fondo canadiense de pensiones CPPIB, lo que supuso una operación de 6.000 millones de euros.

CEMEX en 2021 cerró la venta de su negocio de cemento blanco en Es-

¹⁰⁶ Para más detalle, véase; Antonio Basagoiti (13-12-2023): "La relación empresarial México - España va volando". https://es.linkedin.com/pulse/la-relaci%C3%B3n-empresarial-m%C3%A9xico-espa%C3%B1a-va-volando-basagoiti-p-t2syet?trk=public_profile_article_view



pañña, la planta Buñol a su competidor turco CIMSAs, con la finalidad de pagar deudas, financiar crecimiento y operaciones complementarias. No obstante, se mantiene como empresa líder del ramo donde tiene 63 plantas y 246 canteras de agregados, a las que hay que sumar cuatro plantas concreteras en Baleares.

CARLOS FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, exconsejero delegado y presidente del grupo Modelo hasta antes de su venta definitiva al grupo AB Inbev, y su mujer, Lucrecia Aramburuzabala, una de las herederas más prósperas del grupo Coronita, se trasladaron a España donde Fernández González hizo importantes inversiones en la Bolsa española en Banco Santander, Inmobiliaria Colonial, Amrest y Grupo Prisa. Además, Fernández González es presidente del Grupo FINACCESS, un holding de varias compañías dedicadas a la gestión de activos financieros, con presencia en México (donde gestionan más de 1.000 millones de dólares), Estados Unidos y, desde 2021, en España, a través de Finaces Value Agencia de Valores.

GRUPO ADO del empresario Juan Carlos Uriarte Amann, adquirió la empresa de autobuses española Avanza en 2013, siendo una de las inversiones más destaca en la industria del transporte terrestre de pasajeros. Explora más de 30 ciudades entre España y Portugal y es el principal operador español en este segmento. Avanza está presente en Salamanca, Zaragoza, Huesca, Málaga, Cádiz, Alicante y Madrid, y tienen más de 22 concesiones autonómicas. El grupo

tiene también participación en dos redes tranviarias como el Tranvía de Zaragoza y el Metropolitano de Granada, así como líneas nacionales de largo recorrido.

Grupo ZETA GAS tiene inversiones en España desde 2004 a través de su filial Compañía de Gas Licuado Zaragoza SA. En 2022 concretó, la instalación de una nueva planta de almacenamiento y distribución de gases licuados del petróleo en el Valle de Escombreras (Murcia), con una capacidad de almacenamiento operativo de 5.000 toneladas y otro estratégico de 30.000 toneladas, alimentados por un gasoducto de 7 kilómetros. La empresa rellena envases y camiones cisterna. El total de las inversiones recientes del grupo se estiman en más de 72 millones de euros y tiene previsto la construcción de facilidades de almacenamiento de gas licuado en Madrid y otra en el norte de España para recibir gas licuado del Golfo Pérsico y del Norte de África.

DESC conglomerado industrial de sectores de consumo, químico y automotriz con presencia en 70 países, tiene inversiones en España a través de dos plantas. TELEVISA cuenta con inversiones superiores a 250 millones de euros en la cadena La Sexta (Grupo Planeta) y en Imagina Media Audiovisual. En 2022 se fusionó con Univisión lo que la convierte en la empresa líder de medios y contenido en español.

GUZDAN, la segunda empresa mexicana más grande del sector de las tecnologías de la información y co-

municación (TIC), constituyó una filial en España y comenzó a expandir sus operaciones en Europa a partir de su sede en Madrid.

NEORIS constituida por CEMEX en el 2000, es un acelerador digital global líder, con más de 20 años de trayectoria. Tiene operaciones en América del Norte, América del Sur y 12 países de Europa. CEMEX conservó la totalidad del capital hasta el 2022, año en que la empresa de capital riesgo estadounidense Advent International, adquirió una participación del 65%. España es el segundo país más relevante por volumen y facturación –solo por detrás de México– y es el centro estratégico para Europa y EMEA. La compañía tiene su sede en Madrid.

EXTRUSIONES METÁLICAS que, en 2014 fue adjudicada con la compra de la empresa española Metales Extruidos por 12,9 millones de euros, en Valladolid. Posteriormente, el grupo realizó una inversión de 4,5 millones de euros adicionales para la construcción de una planta supletoria de fundición de chatarra para la obtención de material y, en 2017, comprometió 6 millones más para expansión de operaciones. La empresa produce aluminios perfilados para ventanas y cancelas, entre otras aplicaciones y sus operaciones alcanzan mercados como Francia, Alemania y Reino Unido.

BEGRAND empresa de bienes raíces llegó a España con una inversión de 100 millones de euros invertidos en el sector inmobiliario en las ciudades de Madrid y Málaga; por su parte, la

empresa Quonia ya se encuentra cotizando en BME Growth.

DAVINCI CAPITAL tiene inversiones en España y opera en la compraventa e intermediación de inmuebles, construcción, rehabilitación, venta o arrendamiento no financiero, y la construcción de obras públicas o privadas. Lo anterior, además de haber adquirido, junto con la mexicana IN-MOSAN, un 13% de las acciones de Liberbank en bolsa, en 2014, que posteriormente se fusionó con Unicaja.

SANCUS CAPITAL PARTNERS, que tiene como socio al empresario español Borja Escalada, adquirió hoteles de lujo en Madrid. Compró a RLH Properties los hoteles Villa Magna y el Bless Hotel Madrid. Por su parte RLH Properties adquirió el hotel Velázquez, rebautizado y reformado a cinco estrellas llamado Bless Collection por 115 millones.

SIGMA ALIMENTOS (Grupo Alfa), adquirió el 100% de la empresa española Campofrío en 2015 que produce y vende sus productos en ocho países europeos y en EEUU. Además, exporta sus alimentos a 80 países.

GRUPO ALSEA, adquirió el grupo español ZENA (cadenas de restaurantes como VIPS, Starbucks, Burger King, KFC, etc.).

GRUPO MÉXICO, tiene inversiones y operaciones en la mina de Aznalcóllar en Sevilla.

GRUPO AEROPORTUARIO DEL PACÍFICO, está presente a través de la

sociedad española DCA Desarrollo de Concesiones Aeroportuarias.

CINÉPOLIS, cuenta con presencia en todo el mundo, y tiene inversiones en España a través de la cadena de cines Yelmo.

LABORATORIOS SILANES consiguió en 2013, que su planta productora de Toluca (Estado de México), obtuviera la certificación de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios, lo que le permite vender sus fármacos en el mercado de España. Cumple todos los requisitos para que, por homologación institucional, la Agencia Europea de Medicamentos (EMA) le permitiera registrar sus fármacos y venderlos en cualquiera de los países miembros de la Unión Europea. De esta manera se convierte en el primer laboratorio que exporta sus medicamentos hacia Europa, un mercado que hasta hace poco se veía lejano.

Otras grandes empresas mexicanas de productos alimenticios están presentes en el mercado español, principalmente en los supermercados, gracias a empresas como **CENTRAL MEXICANA DE ABASTOS**.

En el ámbito deportivo destaca la llegada de inversionistas a equipos de fútbol de la segunda división española, con la empresa **BLUE CROW SPORTS GROUP** adquiriendo el 99,1% de las acciones del equipo Club Deportivo Leganés, asimismo, Alejandro Irarragorri, actual propietario del Real Sporting de Gijón, hizo una

inversión de 42 millones de euros en el club para la temporada 2022-2023.

ANEXO 5 MULTILATINAS BRASILEÑAS EN ESPAÑA¹⁰⁷

Aunque la inversión española en Brasil ha llegado a valores bastante elevados durante los últimos años y es el segundo destino en la región, con buenas perspectivas, el sentido inverso de la relación no presenta tanta simetría. Sigue siendo relativamente pequeña la presencia de empresas brasileñas en España, aunque las inversiones demuestran un paulatino crecimiento en importancia.

Según datos del Banco Central de Brasil (2023), la inversión extranjera directa de Brasil en España alcanzó el promedio de 340 millones de dólares anuales durante los últimos 10 años, lo que equivale a cerca de 2% del total, concentrado principalmente en los sectores de industria y actividades financieras.

Entre las multinacionales brasileñas instaladas en España pueden citarse:

BTG PACTUAL, fundado en 1983, especializado en capital de inversión y capital de riesgo, administración de fondos patrimoniales y gubernamentales, *Wealth Management* y *Global Asset Management*. El banco anunció un beneficio neto de 526 millones de dólares en el segundo cuatrimestre de 2023, un crecimen-

to de 18% en comparación con el año anterior.

ALPARGATAS, con sede en Madrid, y con delegaciones en Barcelona, Valencia, etc., propietaria de la famosa marca de sandalias Havaianas, gigante del sector de calzados en Brasil y con gran penetración en el mercado europeo.

BIOTECH FOODS, empresa de biotecnología que se dedica al desarrollo de carne a partir del cultivo de células musculares previamente extraídas de animales, construcción de tejidos a partir de la proliferación natural de células animales en ambientes con humedad y temperatura controladas, sin modificación genética o antibióticos. El proyecto actúa en la dirección de suministrar la gran demanda mundial por proteínas animales ofreciendo una solución sostenible, disminuyendo el impacto medioambiental de la ganadería industrial, mitigando sus efectos asociados, como la producción de gases de efecto invernadero y la deforestación. BioTech abrió su primera planta piloto en 2019. En 2021 la mayoría de las acciones de la empresa fue adquirida por la brasileña JBS, incluida la nueva planta de San Sebastián.

BANCO SAFRA, que tiene sucursal registrada en el Banco de España y en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV),

¹⁰⁷ La información ha sido facilitada por la Embajada de Brasil en España, por medio de la Consejería de Promoción Comercial e Turismo, a quienes le agradezco su siempre efectiva colaboración.

está operativa desde el 1 de enero de 2022 como Banque J. Safra Sarasin (Luxembourg) SA.

FCO Group, del sector de envase y embalaje, compuesto por diez fábricas que transforman polímeros y una unidad logística ofrece propuestas e innovaciones en películas y embalajes sostenibles. Su cartera tiene también bobinas automáticas y manuales, bobinas yumbo, de mediano y bajo peso, con y sin mandril.

GYMPASS, una plataforma de fitness corporativo que ofrece a empleados de empresas acceso a una red de más de 50.000 gimnasios presente en más de 50 países.

IG4 CAPITAL, gestores de inversiones alternativas centrados en ofrecer rentabilidad con propósito a través de la creación de valor, la integración ESG y el capitalismo sostenible en los mercados emergentes. Los socios cuentan con un historial probado de más de 10 años de inversión de capital en sectores, industrias y geografías cuyo objetivo es obtener rendimientos en los mercados emergentes. Tiene oficinas en Londres, Washington, D.C., Madrid, São Paulo, Santiago y Lima y ha invertido cerca de 1.200 millones de dólares en infraestructuras o activos relacionados con estas en oportunidades especiales en los últimos 5 años. Tiene experiencia y plataformas de inversión en agua, saneamiento y gestión de residuos, transporte y logística, movilidad urbana, infraestructuras sociosanitarias, energía y telecomunicaciones. Actualmente bajo su

control directo, cuenta con empresas de infraestructuras que generan más de 1.500 millones de dólares de ingresos al año, con más de 20.000 empleados que atienden a más de 15 millones de clientes.

ITAÚ UNIBANCO, es el banco privado más grande de América Latina en activos. Con 95 años de historia, ofrece una amplia gama de productos y servicios bancarios a través de sus segmentos: banca comercial (individuos y pequeñas empresas); banca mayorista (empresas medias, corporate y *investment banking*). En España opera desde la oficina de representación de Itaú BBA International Plc bajo la forma jurídica de entidad no residente.

LATAM AIRLINES, la aerolínea está formada por la fusión de las aerolíneas LAN (Chile) y TAMAMERLINK "https://es.wikipedia.org/wiki/TAM_Linhas de Chile, la aerolínea opera vuelos para pasajeros a países en América, Caribe, Europa, África, Asia, Medio Oriente y Oceanía, llegando a un total de 136 destinos en 24 países. En carga, la aerolínea sirve a 137 destinos en 18 países, con una plantilla conformada por 29.000 empleados y una flota de 302 aviones. En términos de tráfico y cobertura, LATAM se constituye como la mayor y más importante línea aérea de América Latina tanto en rutas como en flota de aviones. Con la inauguración de la ruta a Israel, se convirtió en la única aerolínea latinoamericana en volar a los 5 continentes, además de ser el único operador de Latinoamérica en unir Sudamérica con paí-



ses y regiones tales como Australia, Nueva Zelanda, Israel, Polinesia francesa, Sudáfrica y Jamaica.

MADEM (EUROMADEM SPAIN), dedicada a la producción de bobinas de madera, en Barcelona.

MAXIOM WHEELS ESPAÑA, se encuentra en el sector de automóvil, con fábrica en el polígono industrial del Pont Nou de Manresa.

MICROMAR EUROPE, fundada en 1986 con sede en Toledo es pionera en la fabricación de productos para neurocirugía en Latinoamérica.

ONCOCLÍNICAS, grupo especializado en el tratamiento de pacientes oncológicos, adquirió un 49% de MEDSIR, compañía de investigación del cáncer con sede en Barcelona, por un importe de 5,75 millones de euros y un variable adicional de 3,5 millones. Con esta alianza, MEDSIR consigue desembarcar en el mercado latinoamericano y especialmente en el mercado brasileño, que es el mayor mercado oncológico de Latinoamérica.

QUEIROZ GALVÃO (QGMI), cuyo origen es una pequeña empresa de construcción civil dedicada a obras viarias en el estado de Pernambuco. Fue creada en 1953 por cuatro hermanos, todos ellos ingenieros de formación, y durante su primera década ya extendía su presencia por toda la región nordeste de Brasil ampliando sus actividades al sector de abastecimiento de aguas, al que fueron sumándose otras áreas de negocio como el segmento inmobiliario, en

los 70, y la división de petróleo y gas en la década de los 80. La llegada a España es la culminación de la decisión estratégica de internacionalizar los segmentos de ingeniería y construcción, aproximando el centro de decisión y el soporte corporativo a los mercados exteriores donde ya tenemos actividades desplegadas. Entre las alternativas valoradas como sede corporativa, Madrid congrega ventajas de carácter logístico, financiero y de captación de mano de obra cualificada, además de ser un polo de sinergias para el desarrollo de negocios de construcción, infraestructuras y energía.

ROMI MÁQUINAS ESPAÑA, fabricante de tornos, centros de mecanizado y máquina de inyección de plástico. La empresa cuenta sobre los 1.800 empleados, repartidos en 9 países con capacidad de producción anual de 2.900 máquinas y 50.000 toneladas de fundidos. Creada en 1930 en São Paulo (Brasil) por el italiano Américo Emílio Romi, la multinacional que cotiza en Bolsa de Valores cuenta con 13 fábricas, siendo 11 en São Paulo e 2 en Stuttgart. A destacar las 2 fundiciones propias (ligera y pesada).

STEFANINI MADRID, grupo global con 35 años de experiencia en el mercado de la tecnología, centrándose en ayudar a los clientes en el proceso de transformación digital en sus negocios. En base a la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y media-

nas empresas, la compañía se puede calificar como empresa pequeña.

VOTORANTIM CEMENT EUROPE ASIA AFRICA (VCEAA), adopta un sistema de gobernanza mundial, que le proporciona una visión equilibrada de los desafíos del negocio en los mercados donde está presente, favoreciendo el intercambio de las mejores prácticas y las decisiones de inversión. Comenzó sus operaciones en España en el año 2012 con la incorporación de Corporación Noroeste a sus activos. La sede central está en Vigo, y en Madrid se encuentra el centro corporativo desde el que se dirigen todas las operaciones en Europa, África y Asia. En España, trabajan más de 700 personas en la producción y comercialización de cemento, hormigón, áridos y mortero industrial. La compañía cuenta con 6 fábricas de cemento en Alconera (Badajoz), Córdoba, Málaga, Niebla (Huelva), Oural (Lugo) y Toral de los Vados (León); 2 molineras de cemento activas en Bobadilla (Antequera, Málaga) y Tenerife; una planta de mortero y plantas de hormigón y explotaciones de áridos, ubicadas en Andalucía, Canarias, Castilla y León, Extremadura y Galicia. Además, la empresa mantiene una participación accionarial en el Grupo Ceisa, con actividades en las Islas Canarias y en otras sociedades como Hormigones y Áridos La Barca o Canpesa.

WEG IBERIA INDUSTRIAL, nacida con el nombre Eletromotores Jaraguá en 1961, en la ciudad de Jaraguá do Sul, estado de Santa Catarina, de la unión de las habilidades de un

electricista, un administrador y un mecánico. Tras un tiempo, la empresa pasó a llamarse WEG, en alusión a las iniciales de los fundadores. Nombre que hoy es reconocido como uno de los mayores fabricantes de equipos eléctricos del mundo. WEB Iberia Industrial es la sucursal en España experta en equipos eléctricos con el objetivo de la compraventa, importación, exportación e intermediación de motores eléctricos.

RAMÓN CASILDA BÉJAR

Autor del estudio



Ramón Casilda Béjar, es uno de los principales expertos en dirección, estrategia e internacionalización de la banca y la empresa española en Iberoamérica, e igualmente se ha especializado en el campo de las empresas multilatinas.

Es economista y MBA por ICADE de la Universidad Pontificia de Comillas. Graduado en Planificación Estratégica por la Universidad Politécnica de Madrid. Graduado en Sociología Política por el Centro de Estudios Políticos y Constitucionales y Analista Financiero por el Instituto Español de Analistas.

Profesionalmente, ha desempeñado diferentes responsabilidades directivas, en BNP

Paribas, Hispano Americano, Probanca, Soluziona Consulting-Unión Fenosa y en CEOE como director del Centro de Promoción de Inversiones para Iberoamérica. Actualmente es Senior Internacional Advisor de Metropoli Group y Fundación Metrópoli.

Como consejero, ha formado parte del Consejo Asesor Internacional de Repsol y del Consejo Asesor de Prointec. Asesor Ejecutivo para Iberoamérica del presidente de British Telecom Services. Consejero Ejecutivo para Iberoamérica del Consejero Delegado de Hispasat para el proyecto Amazonas. Consejero Económico para Iberoamérica de DeepWeel Liquidity Management. Consejero de El Economista América y Presidente del Consejo Editorial de la Revista Ejecutivos.

Consultor iberoamericano del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y en el Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD), Banco Mundial, CAF Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, y de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). Ha coordinado con el director del Hemisferio Occidental del FMI, la presentación anual en España del "Informe Regional

Perspectivas Económicas Las Américas”. En El Economista Jefe para América Latina del Banco Mundial el “Informe Regional para América Latina y el Caribe”.

En el plano académico, ha sido profesor y coordinador del Área de Economía y Negocios en Iberoamérica en el Master de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad Rey Juan Carlos. Profesor y coordinador de Análisis Sectorial del Centro Superior de Formación Financiera de la Universidad de Alcalá-SCH. Director de la Cátedra de Dirección Internacional de Empresas del Grupo Santander-Universidad Nebrija. Profesor en el Master Interuniversitario de Diplomacia y Relaciones Internacionales de la Escuela Diplomática. Actualmente es miembro del Instituto Universitario de Investigación en Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Alcalá (IELAT) y profesor del Master de Relaciones Internacionales del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB).

Desde el ámbito asociativo ha sido Consejero de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), siendo Presidente de la Comisión Para Iberoamérica. Consejero en la Junta Directiva de la Asociación Española de Ejecutivos y Financieros (AEEF). Vicepresidente de la Asociación Española de Planificación Estratégica (AESPLAN) y vocal del Capítulo Español del Club de Roma. Actualmente es miembro de la Asociación Interdisciplinar José Acosta (ASINJA).

Dirige, coordina y participa en múltiples jornadas, foros, conferencias, informes, estudios y monografías sobre economía, internacionalización de la empresa y la banca española especialmente en Iberoamérica. Escribe regularmente en los medios de economía y finanzas más importantes iberoamericanos.

Es autor y editor de una amplia obra económica sobre economía e internacionalización de banca y empresas españolas en Iberoamérica, incluyendo las dedicadas a las empresas multilatinas, siendo entre otras las siguientes:

- La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000 (Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá, 2002). Madrid.
- Inversiones españolas en América Latina: riesgos y oportunidades (Banco Interamericano de Desarrollo, 2005). París y Washington.
- La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencias (Cátedra de Dirección Internacional de Empresas Grupo Santander-Universidad Nebrija, 2006). Madrid.

- La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América Latina. Análisis de los protagonistas (Editorial Granica, 2008). Barcelona. Grupo Editorial Norma, 2011). Bogotá.

- Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar (ESIC Business&Marketing School, 2011). Madrid.

- América Latina Emergente. Economía, desarrollo, industrialización, multilatinas y geoeconomía (Editorial Universitaria Ramón Areces, 2013). Madrid.

- Inversiones españolas en Latinoamérica y el resurgimiento de las multilatinas en el siglo XXI (Coautor, Thomson Reuters-La Ley, 2018). Montevideo.



QUÉ SOMOS

CEAPI es un consejo empresarial formado por 300 presidentes de las mayores empresas iberoamericanas que apuestan por el crecimiento de la región y su fortalecimiento institucional y por un modelo que a través del crecimiento empresarial consiga impactar positivamente en la sociedad y el territorio, teniendo especialmente en cuenta el papel de los jóvenes y de las mujeres.

- JUNTA DIRECTIVA formada por grandes empresarios iberoamericanos, con unos estatutos que aseguran la buena gobernanza de la asociación
- ASOCIACIÓN IBEROAMERICANA, con socios de todos los países de la región y que invita también a empresarios de origen iberoamericano o con empresas en Iberoamérica en otros países
- LOS SOCIOS SON PERSONAS NO EMPRESAS, presidentes o CEOs de las empresas y los miembros de empresas familiares, siempre los máximos decisores. **Porque las relaciones de confianza se construyen entre las personas.**

QUÉ HACEMOS

- Organización de encuentros de empresariales e institucionales
- Comités de trabajo entre los socios:
 - o Mesas de negocio sectoriales, para promover el crecimiento
 - o Next Generation, para los hijos e hijas de los socios, con el objetivo de que desarrollen su propia visión y proyectos
 - o Mujeres, para favorecer el networking y apoyar su posicionamiento empresarial
 - o Arte, para impactar en nuestras sociedades a través del desarrollo de la cultura
- Trabajamos como Think Tank, analizando datos que acompañen nuestra visión de Iberoamérica como actor relevante en el mundo actual
- Promovemos el diálogo con los gobiernos y las empresas que impacten en la mejora de la sociedad
- Colaboramos con multilaterales e instituciones, con proyectos de trabajo conjuntos
- A través del reconocimiento de grandes líderes que nos permitan tener ejemplos que inspiren y motiven

En estos 9 años hemos construido un proyecto que responde al momento de Iberoamérica.

Un momento de oportunidad y compromiso



Calle López de Hoyos, nº327 6ª Planta
Oficina 6, 28043. Madrid. España
(+34) 91 510 59 66
ceapi@ceapi.com · www.ceapi.com



@CEAPIconsejo



CEAPI, Consejo Empresarial
Alianza por Iberoamérica



@CEAPIconsejo