



RAE - Revista de Administração de Empresas  
ISSN: 0034-7590  
rae@fgv.br  
Fundação Getulio Vargas  
Brasil

Casanova, Lourdes

Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 50, núm. 4, octubre-diciembre, 2010, pp. 439-445

Fundação Getulio Vargas

São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155117365008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# LAS MULTINACIONALES LATINOAMERICANAS EN LOS ALBORES DE UNA GRAN OPORTUNIDAD

**Lourdes Casanova**

Profesora del Departamento de Estrategia, Business School for the World, INSEAD – Fontainebleau – Francia

[lourdes.casanova@insead.edu](mailto:lourdes.casanova@insead.edu)

## DE PAÍSES EMERGENTES A POTENCIAS ECONÓMICAS

Desde el famoso informe del 2003 de Goldman Sachs: *Dreaming with BRICs: the path to 2050* estamos viviendo un cambio sísmico en la economía mundial. En esta salida de la gran crisis se prevé que los países emergentes representen el 70% del crecimiento mundial, que sean su motor de arranque y financien la recuperación. El término mercados emergentes, países en desarrollo o países del tercer mundo ha quedado obsoleto y representaba una actitud paternalista desde Europa y Estados Unidos. Los países emergentes se están convirtiendo en potencias económicas.

En la esfera política, el poder de China, India y Latinoamérica se afirma por doquier: tres presidentes latinos participan en el G20 que, desde el otoño del 2008 ha sustituido al G8 como foro de discusión mundial. Por primera vez, se ha dado la palabra a los mercados emergentes en la formulación de políticas económicas para el

mundo. Los presidentes latinoamericanos acordaron en febrero de este año la creación de la Comunidad de Estados de América Latina y el Caribe (CEALC) sin la tutela europea y norteamericana, lo que hubiera sido impensable hace poco tiempo. La resolución del conflicto reciente entre Colombia y Venezuela pasó por la Unión Suramericana de Naciones (Unasur) que es autóctona en lugar de la tradicional Organización de Estados Americanos (OEA) en la que Estados Unidos tiene un papel clave. Brasil es la mayor economía emergente después de China, la segunda economía americana después de Estados Unidos, forma parte de los BRIC (Brasil, Rusia, India y China) y de los BASIC (Brasil, Sudáfrica, India y China) y fue el líder del grupo de los G20 en la Organización Mundial de Comercio.

En la esfera económica, las políticas de liberalización de los mercados impuestas desde el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional han quedado desfasadas. China se acaba de convertir en la segunda economía

mundial por detrás de Estados Unidos y el mayor exportador con un modelo en el que el sector público y privado trabajan en armonía y socorren el uno al otro según convenga. El semanario inglés *The Economist*<sup>1</sup>, se atrevía a preguntarse si China ofrecía en un mejor modelo de desarrollo que occidente. Al otro lado del Pacífico, en una nueva Latinoamérica influenciada más desde el Sur que desde el Norte, los gobiernos están teniendo un papel destacado en la reconfiguración del poder económico.

En la esfera empresarial, la presencia de los países emergentes en la clasificación 'Global 500' de las mayores empresas del mundo por ventas de la revista americana Fortune se ha quintuplicado desde 1995. Este año son 93 (el 19 % del total), diez de ellas de Latinoamérica. Entre las diez primeras del mundo, tres son chinas, tres europeas, dos japonesas, y dos americanas. Según la revista América Economía, Brasil lidera la clasificación de las mayores empresas latinoamericanas por ventas con Petrobras (101.948

millones de dólares) y también por número total de empresas. El banco Itaú-Unibanco, la minera Vale, la empresa de carne Friboi y la siderúrgica Gerdau, todas brasileñas, están entre las diez primeras de Latinoamérica. México tiene tres en esas diez: América Móvil, Cemex y Femsa. La venezolana PDVSA y la chilena Cencosud completan la lista.

Si consideramos su valor en bolsa, la compañía petrolera china *Petrochina* es la mayor del mundo y Petrobras se acaba de colocar en cuarta posición. Hong-Kong es la tercera mayor plaza financiera del mundo después de Nueva York y Londres. La innovación ha dejado de ser una exclusiva occidental y las indias *Reliance* y *Tata*, la brasileña Petrobras y las chinas BYD Company, Haier Electronics Group y China Mobile aparecen entre las más innovadoras del mundo en el ranking de la consultoría *Boston Consulting Group* publicado por la revista americana *Business Week*.

A tenor de esta revolución, observamos que en cada sector industrial rivalizan empresas que provienen de países con diferentes ventajas competitivas y contextos económicos, políticos y sociales. En las subastas de infraestructura de telecomunicaciones Alcatel-Lucent puede pugnar con la china Huawei; la española Telefónica se ve con la mexicana América Móvil en los países latinos y la francesa Carrefour sufre en Brasil con la brasileña Pão de Açúcar por citar algunos ejemplos.

## SURGIMIENTO DE LAS MULTINACIONALES LATINOAMERICANAS

Latinoamérica ha sido una región de economía de mercado con un sector privado dinámico que estuvo comprometido con el desarrollo de sus

países. Desde el grupo de Monterrey en México a los grandes conglomerados brasileños, sus fundadores concebían que, parte de su misión, era conseguir el avance de su país con una tecnología avanzada al servicio de la sociedad. Algunas de las empresas latinoamericanas se crearon a principios del siglo XX y han logrado sobrevivir durante más de 100 años a pesar de numerosas crisis económicas. Podemos distinguir tres fases en la internacionalización de las empresas latinoamericanas. La primera (1970-1990) es la del *comienzo de las multilatinas* cuando se expandieron en su mercado natural, los países vecinos. Según la definición de mi artículo del 2002 en *Foreign Affairs Latinoamérica*, los mercados naturales son aquellos que comparten la misma lengua, historia o son próximos geográficamente. El término *multilatinas* se acuñó en esa época y definía aquellas empresas latinoamericanas que habían empezado su expansión en la región. Esta fase de expansión internacional se detiene en los 80, la llamada 'década perdida' cuando los gobiernos de la región dejan de pagar la deuda.

La segunda fase (1990 – 2002) corresponde a los años del *consenso de Washington*. Es la época de las grandes privatizaciones de las telecomunicaciones, energía, agua, el sector financiero y recursos naturales. La prensa económica latina empezó a hablar de 'La Reconquista' aludiendo a la llegada en masa de las compañías españolas que, conociendo la región, vieron una oportunidad donde otros percibían riesgo. Veinte años más tarde, los bancos españoles, BBVA y Santander dominan el sector financiero en la región. La española Telefónica es líder en el sector de las telecomunicaciones. Esta entrada de empresas extranjeras actuó como revulsivo para las latinas que empezaron a internacionalizarse. Algunas siguieron el camino de los

tratados de libre comercio. Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay acordaron el Mercado Común del Sur y México firmó el suyo con Estados Unidos y Canadá en 1994. Las mexicanas se expandieron hacia Estados Unidos: Cemex compró allí Southdown en el 2000. Las brasileñas se expanden en el cono sur. Petrobras incrementó su presencia en Argentina en la producción de gas en la UTE Aguaragüe (Salta); la perforación del pozo exploratorio San Julián (Santa Cruz) y prospecciones en la Cuenca Neuquina. La mexicana América Móvil aprovechó la crisis del 2000 del sector tecnológico para comprar los activos de Bell Canada y Bell South, MCI WorldCom, a precios de ganga y convertirse de la noche a la mañana en la líder del sector regional.

En el 2002 se inicia la fase actual, la de los *mercados emergentes* en la que se crean las empresas latinoamericanas globales. La subida de los precios de las materias primas: petróleo, cobre, plata, oro o mineral de hierro y de los productos agrícolas ligada al incremento de la demanda desde China y Asia son benéficos para las regiones exportadoras como Latinoamérica. Si los 90 había sido la década del dólar, con el nuevo milenio se inició la de las materias primas. Según la CEPAL, la región consiguió por primera vez en 30 años un crecimiento económico medio de un 5 por ciento excepto en 2009, en el que como consecuencia de la crisis global se contrajo un 1.9%. En este contexto se está produciendo también un aumento de la demanda interna por la mejora económica. Los beneficios se trasladaron a las empresas. En el 2006, la minera brasileña Vale, la mayor exportadora mundial de mineral de hierro, adquirió la canadiense Inco, especializada en níquel. Esta fue una de las adquisiciones que marcó un hito por su valor (18.900 millones de dólares) y porque fue un audaz movimiento de una empresa

emergente hacia el mundo desarrollado. Se creó así lo que llamo empresas latinas globales, es decir, empresas que han logrado entrar con éxito en Europa o en Estados Unidos.

Tradicionalmente los flujos de inversión se movían entre Europa y Estados Unidos. En esta una nueva fase de la globalización, la inversión ha crecido de forma espectacular entre los países emergentes y desde éstos al mundo desarrollado. Datos del 2009 y del 2010 indican que las inversiones entre o provenientes de mercados emergentes han sido mayores que las de origen del mundo desarrollado. Si consideramos las diez mayores fusiones y adquisiciones en la región del año pasado, las empresas latinas suplantaron a las occidentales que la crisis dejó sin liquidez y se replegaron hacia sus mercados nacionales. Según los datos de Latin Finance, Brasil dominó la escena siendo el origen de cinco de las diez mayores transacciones. Cuatro de ellas fueron fusiones dentro de Brasil que reforzaron sus 'campeones nacionales': la empresa de carne bovina JBS lideró el ranking con la adquisición de Bertin en Brasil por 6.300 millones de dólares, Perdigão, dentro del mismo sector, adquirió Sadia por 4.100 millones formando Brasil Foods, Globex utilities (Pão de Açúcar) compró Casas Bahia por 2.200 millones de dólares reconquistando el liderazgo dentro del sector de retail brasileño y Votorantim Celulose e Papel se fusionó con Aracruz Celulose para formar Fibria Celulose en una transacción de 1.980 millones de dólares. El banco suizo UBS vendió su filial brasileña al grupo financiero brasileño BTG, UBS Pactual por 2.500 millones de dólares. La entidad resultante, BTG Pactual es el mayor banco de inversión de los países emergentes. Detrás de esta operación estaba André Esteves, la misma persona que había vendido Banco Pactual a UBS en el

2006 por la misma cantidad.

Las empresas mexicanas se desplazaron hacia el norte. El grupo Bimbo compró la panificadora estadounidense Dunedin, una filial de la canadiense George Weston Limited por 2.500 millones de dólares. El grupo minero Grupo México compró la americana Asarco por 2.200 millones de dólares. Solamente las tres transacciones restantes estuvieron en manos de multinacionales extranjeras. La francesa Vivendi ganó el pulso a la española Telefónica al llevarse un 55,5% de la empresa de telecomunicaciones brasileña GVT por 2.403 millones de dólares. Wal-Mart (a través de su filial Mexicana) adquirió la cadena de supermercados chilena Distribución y Servicio S.A. a la familia Ibáñez por 1.983 millones de dólares. Y la última de las diez más grandes fue la compra de la uruguaya Botnia, filial de la finlandesa del mismo nombre por parte de UPM de Finlandia por 2.400 millones de dólares.

En el 2010 la tendencia se acrecienta y Brasil y México son protagonistas de seis de las diez mayores fusiones y adquisiciones a nivel mundial. Según datos del mes de septiembre de este año publicados en el periódico inglés *Financial Times* la mayor adquisición fue la adquisición en México de América Móvil por parte de Carso Global Telecom por un valor total de 24 mil millones de dólares. Dentro del mismo conglomerado, Telmex International compró América Móvil por 5 mil cuatrocientos millones de dólares. En México también la belga Heineken adquirió FEMSA cerveza por ocho mil millones de dólares. En Brasil ocurrieron las otras tres transacciones: la española Telefónica adquirió el 50% de su *Joint-venture* en Brasilcel a Portugal Telecom por nueve mil seiscientos millones de dólares, las líneas aéreas chilenas LAN adquirieron la brasileña TAM por cinco mil quinientos millo-

nes de dólares y la empresa petrolera holandesa/inglesa Shell compró Cosan por cinco mil cuatrocientos millones de dólares.

## DESPEGUE DE LAS LATINAS GLOBALES

En el 2006 Antoine van Agtmael publicó el libro titulado 'The Emerging Markets Century'<sup>2</sup> donde examinaba empresas de países emergentes que habían logrado triunfar a pesar de provenir de países sin ventaja competitiva clara y que arrastran problemas de infraestructura y pobreza. En un país como la India donde los cortes de electricidad son frecuentes, han surgido empresas como Tata Consultancy Services, el mayor proveedor de software y servicios de tercerización de tecnología de Asia.

Dentro de este contexto en el 2006 inicié un estudio<sup>3</sup> cualitativo de 21 empresas globales latinoamericanas<sup>4</sup> en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo. La muestra quería cubrir diferentes países, sectores industriales y tamaños para encontrar comportamientos comunes en la mayoría de ellas. El estudio utilizó la metodología del caso y entrevistamos a los directivos de estas empresas con el objetivo de estudiar estas empresas globales latinoamericanas. Queríamos averiguar las razones de la internacionalización, las estrategias que habían seguido y cuáles eran sus características diferenciadoras. Detallo a continuación los resultados de esta investigación.

## INTERNACIONALIZACIÓN COMO APRENDIZAJE

El contexto macroeconómico está presente en la actuación diaria de las compañías emergentes. El continente

se ha caracterizado por una enorme volatilidad en los últimos 30 años: la crisis de la deuda en los 80, la mexicana de 1994, la devaluación del real brasileño en 1999 y la del peso argentino en enero del 2002 perturbaron los negocios de la región. El crecimiento de una compañía está ligada en la mayoría de los casos al crecimiento del producto interior bruto del país. De ahí su ambición para entrar en economías estables que compensaran la inestabilidad doméstica. El costo de capital para las empresas latinas ha sido y aún sigue siendo muy elevado lo que las pone de inmediato en una situación de desventaja competitiva con las empresas occidentales que acceden a una financiación más barata. La evaluación de una empresa emergente por las agencias de clasificación está ligada, en la mayoría de los casos, a la de su país de origen. Aunque la situación ha cambiado radicalmente y hoy la mayoría de los países de la región tienen grado de inversión, hay que recordar que hasta el 2007 los únicos países que lo tenían eran México y Chile. Cuando la empresa española Repsol compró la argentina YPF en diciembre de 1999, algunos expertos señalaron que la razón principal fue que Repsol podía acceder a una financiación más barata por el hecho de estar en Europa. YPF, después de su privatización era considerada como la joya de la corona entre el empresariado argentino. La pérdida de YPF tuvo probablemente un papel simbólico en la posterior caída argentina. Por todo lo anterior la internacionalización que, normalmente estudiamos en las escuelas de negocio como un proceso arriesgado, es un anhelo de las empresas latinas para equilibrar la volatilidad doméstica y conseguir una financiación más barata a través de un país occidental. Es lo que hizo Cemex a partir de las compras en España en 1992, desde ese momento la financia-

ción de su expansión se negoció desde la filial española.

Según la obra clásica de John Dunning<sup>5</sup> la internacionalización de las empresas se debe a tres razones: la búsqueda de eficiencias, asegurarse recursos naturales a precios razonables o nuevos mercados. Las empresas latinoamericanas buscan, primordialmente, nuevos mercados para aumentar de tamaño. La región es destino de inversión para las inversiones que buscan los otros dos. Las empresas emergentes no siempre inician su expansión con una clara ventaja competitiva sino que en su proceso de internacionalización la van adquiriendo. Se produce así un círculo virtuoso por el que, se entiende la internacionalización como un proceso de aprendizaje que se trae de vuelta a la casa matriz y se va construyendo la ventaja competitiva. Por ejemplo, la cadena de restaurantes de comida rápida guatemalteca Pollo Campero comenzó su primera excursión internacional a Miami en 1986. Aunque tuvo que abandonar la ciudad al año siguiente Pollo Campero asimiló las diferencias entre la restauración en Estados Unidos y en Centroamérica. Despues de este primer fracaso comprendió la necesidad de mejorar sus procesos organizativos, conseguir la fidelización del empleado y construir así un modelo de negocio transferible a otros países. Esta enseñanza resultó sumamente útil para llegar a ser la gran multinacional que es hoy en día y poder enfrentarse a Kentucky Fried Chicken en su propio país.

### LA INTERNACIONALIZACIÓN COMIENZA EN EL MERCADO NATURAL

La expansión de las multinacionales latinoamericanas exitosas comienza por su mercado natural. Las empresas

de países emergentes intentan evitar errores en su desarrollo internacional ya que su margen de maniobra es menor. Dentro de los mercados naturales, la información es mayor y así se conoce mejor el panorama competitivo, a los clientes y a los proveedores y es más fácil atraer talento. Las redes y los lazos entre los países de un mercado natural son más estrechos que fuera de él. Las lenguas son formidables barreras de entrada.

El mundo iberoamericano es un gran mercado natural que comparte una cultura similar con dos idiomas predominantes que son el español y el portugués. Las corrientes inmigratorias en ambas direcciones del Atlántico han creado intercambios constantes de personas, información y cultura. Desde 1991 se celebran las Cumbres Iberoamericanas en las que se reúnen los 22 presidentes de los países miembro y han impulsado el espacio iberoamericano del conocimiento. A imagen del programa Erasmus de intercambio de estudiantes universitarios europeos, se acaba de crear un programa similar para estudiantes iberoamericanos dentro de la red Universia que está compuesta de mil universidades de once países iberoamericanos<sup>6</sup>. De aquí al 2015, el Banco Santander va a financiar con 600 millones de euros la creación de un programa con el objetivo de promover la movilidad de 15.000 estudiantes e investigadores entre las universidades de la red.

Las empresas españolas, portuguesas y latinoamericanas se han amparado de este mercado. Tal como Inglaterra ha sido la puerta europea para las empresas americanas, España lo ha sido para las de habla hispana. Astrid y Gastón, la cadena de restaurantes peruana abrió su primer local europeo en Madrid. Portugal es el puente para las empresas brasileñas. El Banco Itaú abrió su sede europea en Lisboa

en 1994 y Embraer entró en Europa por Portugal cuando lideró el consorcio que adquirió la empresa OGMA en el 2004. Vale y Petrobrás entraron en África por Angola y Mozambique los países que hablan portugués en ese continente.

### ¿SON LAS MULTINACIONALES EMERGENTES LATINOAMERICANAS DIFERENTES?

Como acabamos de afirmar las multinacionales emergentes se internacionalizan para lograr un crecimiento más estable y para aprender de otros mercados. Suelen entrar primero en los países dentro de su mercado natural. En el estudio antes mencionado encontramos otras características comunes como son un fuerte liderazgo con una visión a largo plazo. Líderes como Daniel Servitje del Grupo Bimbo dirigen el día a día de sus empresas con una visión largoplacista al mismo tiempo. Por una parte necesitan conocer en detalle la marcha del negocio para poder navegar las grandes crisis, tomar decisiones rápidas y por otra construir el mañana. No son empresas que copian un proceso de negocios estricto elaborado en la casa matriz sino que son empresas flexibles con la capacidad de ajustarse a distintas realidades con mucha agilidad.

Las propiedades estatales siguen imponiendo en los negocios latinoamericanos y en el mundo emergente en general. La venezolana PDVSA, la mexicana Cemex y la semi-estatal Petrobras generaron unas ventas de más de US\$250 mil millones de dólares, lo que equivale a las ventas combinadas de las 18 empresas siguientes del ranking publicado por Latin Trade en agosto del 2010. Las grandes familias que coinciden a menudo con las grandes fortunas de la región completan

la estructura empresarial que muchas veces adopta la forma conglomerado. El Grupo Carso, por ejemplo, comprende hoteles, minas, ferrocarriles y centros comerciales. Los distintos sectores de un conglomerado son útiles en tiempos de crisis a compensar las pérdidas de un sector con el resto.

Las compañías de mercados emergentes necesitan conocer y adaptar sus servicios y productos a los clientes de lo que se ha dado en llamar, la base de la pirámide. Los mercados de las clases altas son pequeños en América Latina y, si quieren triunfar necesitan atraer a la mayoría de la población con una capacidad adquisitiva limitada. Las alpargatas Havaianas, parte del conglomerado brasileño Camargo Correa, son un producto global que inicialmente fue un calzado barato para la población mayoritaria latinoamericana. A través de una serie de innovaciones en marketing y en el diseño de las alpargatas, el producto se ha globalizado con una imagen de marca que hace alusión a un tipo de vida relajado y al aire libre.

### LA INNOVACIÓN AL REVÉS

Tradicionalmente era el mundo desarrollado el que exportaba productos nuevos e innovación en general al mundo en vías de desarrollo. Sin embargo, se ha comenzado a hablar de innovación al revés, es decir, desde el mundo emergente a occidente. El microcrédito, la tarjeta pre-pago de los teléfonos móviles, y el etanol a base de caña de azúcar son algunas de las innovaciones que han revolucionado el sector financiero, las telecomunicaciones o los biocombustibles en los países emergentes y desde allí se han exportado a Europa y Estados Unidos. La empresa aeronáutica brasileña Embraer, por ejemplo, tiene un modelo de negocios que algunos especialistas lla-

man tercerización al revés. En la planta de São José dos Campos se diseña y se hace el ensamblaje final del avión con las partes que se han manufacturado en Europa o en Estados Unidos. Los ingenieros aeronáuticos brasileños que provienen del Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), una de las mejores escuelas en su especialidad del mundo, próxima a Embraer son excelentes y comparativamente más baratos. Así Embraer consigue calidad a bajo coste.

En un momento en que estamos buscando energías alternativas, Brasil ofrece al mundo sus motores híbridos, que se comenzaron a fabricar en el 2003. Estos motores pueden funcionar con gasolina, etanol o cualquier combinación de los dos. La multinacional alemana Volkswagen fue la primera en comercializar vehículos con estos motores. El año pasado esta tecnología se extendió a las motocicletas y fue la japonesa Honda la primera en lanzar una con estas características. El etanol está disponible en todas las gasolineras del país y todos los fabricantes producen este tipo de motores flexibles. El etanol es resultado del interés del gobierno brasileño, a partir de la crisis del petróleo de 1973 de lograr la autosuficiencia energética y también de la investigación agrícola de Embrapa, el instituto gubernamental fundado ese mismo año. A Embrapa se debe también la transformación de Brasil en una potencia agrícola resultado del aumento de un 150% en la productividad en este sector en los últimos treinta años. Según Pedro Antonio Pereira, director de Embrapa, en ese período de tiempo la tierra dedicada a la agricultura sólo aumentó en un 20%. Para el 2025, el objetivo de Brasil es llegar a ser el mayor exportador de productos agrícolas del mundo, desplazando a Estados Unidos y sin perjudicar el medio ambiente.

Las llamadas industrias creativas

incluyen la moda, el diseño industrial, la cinematografía, productos audiovisuales y el turismo cultural. La posibilidad de una comunicación global instantánea ha hecho posible por una parte la difusión y por otra la deslocalización de estos sectores innovadores por sí mismos y que están en auge en toda la región. Cabe celebrar el éxito de la música latina con la colombiana Shakira, una de las figuras más reconocidas. El tango argentino acaba de ser declarado patrimonio de la humanidad. Además de la música la región exporta telenovelas producidas por la televisión brasileña Globo o la mexicana Televisa. En Argentina pequeñas y medianas empresas como Pol Ka producen y adaptan programas de televisión. Argentina exporta más de 500 millones de dólares en este sector. Esto es el resultado de un ecosistema que combina una mano de obra altamente cualificada con una cultura de diseño creativo y el compromiso del Gobierno de Buenos Aires que estableció el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI).

## LA ERA DE BRASIL

Salvando las grandes diferencias existentes en tamaño y localización geográfica, podríamos comparar el Brasil de hoy con la España de mediados de los ochenta. En 1985, cuando Barcelona salió elegida como sede de los Juegos Olímpicos de 1992, la economía española salía de un estancamiento económico provocado por las crisis sucesivas de las dos décadas previas. Su renta per cápita era similar a la de Argentina o México. La apertura económica había traído unos resultados que algunos sectores cuestionaban. La mitad de las 100 grandes empresas españolas había pasado a manos extranjeras muchas de ellas francesas. La prensa económica las llama-

ba 'Los Nuevos Napoleones'. En este contexto se logró un consenso social a partir de los llamados 'Pactos de la Moncloa'. Estos Pactos representaban la voluntad de los estamentos sociales de trabajar y ceder en algunas reivindicaciones para construir un país mejor para todos. Los Juegos Olímpicos lograron un cambio de imagen de marca para el país y fueron el comienzo de un gran milagro económico. A finales de los 80 las empresas españolas comprendieron que la mejor defensa era el ataque y Telefónica compró a un financiero australiano la empresa telefónica chilena. El resto es historia y hoy Telefónica, Santander, Iberdrola o Zara están entre las mayores del mundo en su sector.

El 2009 fue protagonista del renacimiento de Brasil. En el país, líder de los países emergentes y de la región, comenzó una reconfiguración del poder empresarial a través del Banco Nacional de Desarrollo (BNDES) y los fondos públicos de pensiones. BNDES es el mayor banco de desarrollo del mundo y el mayor prestamista brasileño, dobla en tamaño los créditos que concede el Banco Interamericano de Desarrollo. En 2009, el total de sus préstamos fue de 69 mil millones de dólares. Esta financiación ayudó a las empresas brasileñas a posicionarse entre las diez mayores del mundo en sectores tan diversos como el de los alimentos (JBS-Friboi y Brasil Foods), el financiero (Itaú-Unibanco), la minería (Vale) y el papel (Fibria). Brasil ha continuado así con su apoyo a sus 'campeones nacionales' más allá de Petrobras en petróleo y gas y Embraer en la manufactura de aviones. Aunque la mayoría de los créditos de BNDES se concentran en energía e infraestructura de grandes empresas, la mano del banco llega a todos los sectores.

Los fondos públicos de pensiones brasileños con 306 mil millones de

dólares representan un 18% del Producto Interior Bruto del país. Caixa De Previdencia Dos Funcionarios Do Banco Do Brasil (Previ), el fondo de pensiones de los funcionarios del banco público Banco do Brasil gestiona 75 mil millones de dólares. Previ contribuyó a la reciente adquisición de Brasil Telecom por Oi/Telemar, creando así Oi la mayor empresa de telecomunicaciones de Brasil capaz de competir en condición de igualdad con los líderes latinoamericanos: América Móvil/Telmex y la española MoviStar/Telefónica.

Previ participa con BNDES y otros fondos de pensiones en la propiedad de la mayoría de las grandes corporaciones brasileñas. Además quiere ser un instrumento de fomento de la innovación y como tal es uno de los socios oficiales de los fondos para incubadoras organizados por la agencia estatal para el fomento de la innovación brasileña FINEP.

La región necesita mejorar su imagen como una potencia capaz de exportar no sólo petróleo, cobre, mineral de hierro, oro y plata sino también aviones, tecnología y productos innovadores de valor agregado. La oportunidad de oro ha llegado ya que Brasil será la sede del Mundial de Fútbol en el 2014 y de los Juegos Olímpicos en el 2016, los primeros en Sudamérica. Estos grandes eventos son la ocasión para mejorar la imagen de marca y utilizarlos como una vitrina que muestre al mundo las capacidades tecnológicas y los avances del país.

El índice de popularidad, casi un 80%, del presidente Lula en los últimos meses de su mandato representa el consenso que cualquier sociedad necesita para lograr el desarrollo. Entre las metas que Brasil se ha propuesto lograr para el 2016 está la reducción de la pobreza a un 5%, el nivel de un país desarrollado. En el trabajo conjunto del sector privado y público en

la carrera hacia el 2016 se deberían sentar las bases para que Brasil y con él Latinoamérica logren su tan ansiado desarrollo con inclusión social. Al amparo de este desarrollo, nuevas empresas brasileñas y latinoamericanas se contarán entre las mayores del mundo en los próximos veinte años.

## REFLEXIÓN FINAL

En esta nueva coyuntura el riesgo ha dejado de ser patrimonio de los países en vías de desarrollo y las monedas más volátiles son las que antaño eran el refugio en tiempos de crisis. ¿Van a tener las multinacionales occidentales la necesaria agilidad para navegar en estas aguas turbulentas? En esta crisis como en las anteriores van a aparecer grandes oportunidades ¿van a saber aprovecharlas las multinacionales emergentes?

Como hemos constatado anteriormente, las multinacionales latinoamericanas han ido a aprender a Europa y a Estados Unidos. En un momento en que el crecimiento y la innovación ya no son exclusiva del mundo desarrollado, ¿van a saber cambiar su mirada hacia otros países emergentes?

¿Seguirán siendo válidos los modelos de negocios, de gestión y de liderazgo que hemos enseñado en los últimos 50 años en las escuelas de negocios para las nuevas multinacionales emergentes?

La internacionalización de las empresas latinas no ha hecho más que empezar ¿Qué tipo de habilidades necesitarán los ejecutivos brasileños y latinoamericanos para llevar a sus empresas al éxito?

La definición del éxito económico ha cambiado y se han incorporado elementos sociales y de medio ambiente. Latinoamérica es la región con las emisiones CO<sub>2</sub> más bajas del mundo. Por otra parte, las mejoras sociales han sido notables en los últimos cinco años. ¿Conseguirá la región y sus empresas aprovechar este liderazgo y llevarlo a nivel mundial?

## NOTAS

1. RE-ENTER the dragon. *The Economist*, v. 395, n. 8685, p. 89-90, 2010.

2. VAN AGTMAEL, A. *The Emerging Markets Century: How a new breed of world-class Companies is overtaking the World*. New York: Free Press, 2007.

3. Este estudio se publicó en un informe Casanova, L. y M. Fraser. 2009. From Multilatinas to Global Latinas. The Latin American Multinationals (Compilation Case Studies). January 2009. Inter-American Development Bank Working Paper. Washington, DC:IDB. [www.iadb.org/intal/cdi/PE/2009/03415.pdf](http://www.iadb.org/intal/cdi/PE/2009/03415.pdf) y en el libro: Casanova, L. 2009. Global Latinas. Emerging Multinationals from Latin America. 2009. Palgrave Macmillan. Este artículo recoge los resultados de esta investigación.

4. Las empresas estudiadas fueron las mexicanas: América Móvil, Bimbo, Cemex, Grupo Carso, Grupo Modelo, Televisa, TV Azteca; las brasileñas: Vale, Embraer, Petrobras, Banco Itaú, CSN, Pão de Açúcar, Sadia; el Grupo Luksic de Chile y Techint/Tenaris de Argentina; y empresas medianas y pequeñas: Concha y Toro (Chile), Natura & Politec (Brazil), Pollo Campero (Guatemala) y Astrid y Gastón (Perú).

5. DUNNING, J. H. *Multinational enterprises and the global economy*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1993. 687p.

6. Los once países integrantes de la red son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú, Portugal, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela.

7. SPECIAL report on Latin America: It is only natural. *The Economist*, v. 396, n. 8699, p. 05-09, 2010.