

## **Gigantes en acción: las multinacionales latinas en el nuevo siglo**

**RITA GIACALONE**

En noviembre de 2007, Petrobras anunció el descubrimiento de un gigantesco yacimiento de petróleo en ultramar, que revalorizó las acciones de la empresa y confirmó la creciente importancia de las multinacionales latinas. Cada vez más profesionalizadas, aun aquellas que se conservan bajo control familiar han adoptado estrategias de expansión e internacionalización. Y aunque la mayoría se concentra en sectores asociados a los recursos naturales, las industrias básicas y el consumo masivo, hay ejemplos exitosos en áreas que requieren una inversión intensiva en tecnología. El artículo analiza cuatro grandes tendencias que sintetizan la situación de las multilatinas y concluye que son capaces de competir en el mundo globalizado.

**E**n noviembre de 2007, Petrobras anunció el hallazgo de depósitos gigantescos de petróleo en el Atlántico Sur. La noticia, que disparó una suba de las acciones de la empresa y la convirtió en la quinta con más valor de mercado de América entre las firmas de capital abierto, superando a Google<sup>1</sup>, obliga a prestar atención a un actor económico (y a veces político) que ocupa un lugar cada vez más

destacado en la región: las empresas multinacionales latinoamericanas.

El fenómeno ha sufrido vaivenes desde los 90. Algunas multinacionales latinas fueron adquiridas por multinacionales de países desarrollados y otras abandonaron su internacionalización, pero algunas crecieron y se expandieron. En ese contexto, el objetivo de este artículo es analizar la situación

---

**Rita Giacalone:** doctora en Historia, profesora titular de Historia Económica de la Universidad de Los Andes, Venezuela. Coordinadora del Grupo de Integración Regional (Grudir) y ex-directora de la Escuela de Ciencia Política. Entre sus publicaciones se encuentran *Los empresarios frente al Grupo de Los Tres* (Nueva Sociedad, Caracas, 1999) y «La Comunidad Sudamericana de Naciones: ¿una alianza entre izquierda y empresarios?» en *Nueva Sociedad* N° 202 (3-4/2006).

**Palabras claves:** economía, negocios, empresas multinacionales, América Latina.

1. *El Tiempo*, 11/1/2008.

---

en la que se encuentran hoy las multinacionales latinas a partir de la evaluación de algunos casos. Las tendencias sirven como punto de referencia para compararlas con las de las multinacionales no latinoamericanas, permiten destacar la importancia de la situación de los mercados a los que pertenecen y también contribuyen a echar luz sobre las estrategias empresariales<sup>2</sup>.

### ■ Cuatro tendencias

Las principales tendencias que sintetizan la situación actual de las multinacionales latinas exitosas pueden organizarse según cuatro factores: los patrones de propiedad; las relaciones que establecen con los gobiernos; las distintas estrategias de expansión y financiamiento; y los sectores de pertenencia.

1. *Las empresas privadas familiares se han profesionalizado. Algunas se han mudado fuera de América Latina y venden sus acciones en la Bolsa de Nueva York. Pero incluso aquellas que mantienen su dominio familiar y permanecen en la región hoy cuentan con personal profesional en su dirección y cotizan sus acciones en las bolsas.*

Una de las más destacadas empresas familiares de América Latina es la argentina Bunge y Born, que a principios del siglo XX entró en el mercado brasileño, en el inicio de una expansión que, para 1990, luego de mudar su sede de Buenos Aires a San Pablo, incluía empresas, no solo en Argentina

y Brasil, sino también en Venezuela y Australia<sup>3</sup>. En la década del 90, Bunge y Born incorporó personal profesional a su gerencia y cambió su estrategia de diversificación para concentrarse en las *commodities*<sup>4</sup>. Esta decisión fue resultado de los enfrentamientos entre las familias propietarias, pues se trataba de una empresa cerrada. En 1999, Bunge y Born estableció su sede en Estados Unidos, bajo el nombre Bunge International, luego Bunge Ltd., y entró en la Bolsa de Nueva York. Poco después, en 2001, Bunge Brasil se convertiría en el principal productor de fertilizantes con acciones en la Bolsa brasileña. En 2004, Bunge Ltd. compró Bunge Brasil y la retiró de la Bolsa. Actualmente existen tres compañías descentralizadas, una en Norteamérica, orientada al sector alimentos, otra en Brasil, centrada en fertilizantes, y otra en Argentina, concentrada básicamente en la producción de granos y soya. Esto ha permitido reducir el riesgo y aprovechar el auge de la producción de granos y semillas oleaginosas en esos mercados<sup>5</sup>.

---

2. Para seleccionar las empresas, se revisaron informes de Forbes (*Global 2000 High Performers* y *The Global 2000*, 2007) y fuentes latinoamericanas (*América Economía, Expansión*). No se incluyen empresas financieras y bancarias, ya que este sector merece un análisis especial.

3. Robert Halasz: «Bunge Brasil S.A.», <www.answers.com>, 2005.

4. Roberto Bisang: «La estructura y dinámica de los grupos económicos en Argentina» en Wilson Peres (coord.): *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Siglo XXI, México, D.F., 1998.

5. «Bunge vuelve a tener sede en Buenos Aires» en *La Nación*, 26/12/2003, <www.lanacion.com.ar>.

Otro caso interesante de una empresa familiar que ha evolucionado para traspasar las fronteras nacionales es el de la mexicana Cemex, especializada en cemento. A fines de los 90, Cemex tenía activos totales por 10.231.441.000 dólares y empleaba a casi 20.000 personas. Sin embargo, seguía en manos del mismo grupo familiar que la había fundado en 1931<sup>6</sup>. Pese a ello, y aunque mantenía su línea de producción tradicional, había abierto su propiedad al mercado, modernizado su estructura organizativa, comprado empresas públicas y privadas y realizado alianzas estratégicas y fusiones dentro y fuera de México. En 2003, Cemex se ubicaba entre las 50 empresas globales no financieras más grandes del mundo. En la actualidad, tres cuartas partes de sus empleados no trabajan en México y sus operaciones financieras se llevan a cabo fuera del país. Esta fuerte expansión e internacionalización se explica, al menos en parte, por su habilidad para innovar como pionera en un servicio que despacha mezcladoras a las construcciones «como taxis contestando una llamada»<sup>7</sup>, lo cual implica la construcción de múltiples plantas cementeras distribuidas en diferentes puntos para hacer frente a la demanda. En 2007, tras anunciar la compra de la empresa australiana Rinker, se calcula que Cemex llegará a tener ventas anuales por 23.000 millones de dólares. Es decir, casi lo mismo que el PIB de Bolivia.

También de origen mexicano, el Grupo Carso agrupa empresas de distintos sectores, como hotelería, infraestructura, construcción, comercio e industria. Pero su internacionalización se dio en el sector comunicaciones, con inversiones en EEUU y Brasil por parte de una de sus empresas, Telmex, antigua compañía estatal mexicana adquirida por Carso en 1990. Su expansión ha ido de la mano de la compra de empresas públicas como Telmex, la apertura de su propiedad al mercado, la inversión en modernización y tecnología y la búsqueda de alianzas estratégicas con empresas extranjeras<sup>8</sup>. Todo esto, claro, en el marco del acercamiento comercial entre México y EEUU y la firma de un Tratado de Libre Comercio que facilitó la expansión. Actualmente, Carso Global, que genera más de 50% de sus ingresos fuera de México mediante Telmex, América Móvil y Telcel, se ha separado del Grupo Carso. Su fundador, Carlos Slim, cedió el control de las operaciones a sus hijos.

La brasileña Odebrecht también es una empresa de origen familiar. Surgió en los 40, en la construcción pesada, y

6. Celso Garrido: «El caso mexicano» en Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López (eds.): *Las multinacionales latinoamericanas*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1999.

7. Charles Davidson y Stephen Kay: «Multinacionales latinoamericanas logran estar en los encabezados mundiales» en *EconSouth* vol. 9 N<sup>o</sup> 3, tercer cuatrimestre de 2007, <[www.frbatlanta.org](http://www.frbatlanta.org)>.

8. C. Garrido: ob. cit., pp. 175, 184, 201, 206-207, 212.

se internacionalizó en los 70. A fines de los 90 ya era uno de los grupos económicos más grandes de Brasil, con inversiones en Alemania, EEUU, Inglaterra y Portugal y con obras diseminadas en distintos países<sup>9</sup>. Sus ventajas derivaban de su adaptación a las condiciones de los países receptores, las relaciones del gobierno brasileño con esos países y su *know how* técnico. Odebrecht ha concentrado sus inversiones en proyectos regionales mediante acuerdos bilaterales firmados por Brasil y también en el marco de la Iniciativa de Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (Iirsa)<sup>10</sup>. Su propiedad sigue bajo control familiar, pero la compañía se ha descentralizado, lo que exige dirección profesional en sus subsidiarias.

La argentina Techint, luego de importar tubos de acero e ingeniería para construir el primer gasoducto patagónico, ejecutó obras en Chile y Brasil en los 40 y 50. Su planta siderúrgica era la tercera en capacidad de producción en los 90 en América Latina<sup>11</sup>. En aquel momento, Techint ya producía aceros planos y tubulares, era propietaria de otras industrias en el sector de cerámica y vidrios, realizaba obras de ingeniería y construcción, especialmente gasoductos y grandes plantas industriales, y ofrecía otros servicios: ferrocarriles, viabilidad, saneamiento y urbanización. Había participado en la privatización de la empresa estatal argentina Somisa y, en Venezuela, en la de Sidor.

Actualmente, su presencia en el mercado mundial es muy importante: alcanza 18% del mercado global de tubos de acero sin costuras y 30% del de tubos petroleros<sup>12</sup>. Su propiedad mantiene la estructura de empresa familiar. En 2001, Roberto Rocca, hijo del fundador de la empresa, se retiró de la dirección y se la cedió a sus hijos. Luego de una primera división en áreas geográficas, Techint vendió varias empresas para concentrarse en las actividades siderúrgicas, las cuales se organizan en dos empresas globales: Tenaris (productos y servicios tubulares) y Ternium (aceros planos), que desde 2006 cotizan en la Bolsa de Nueva York<sup>13</sup>.

*2. Mientras algunas empresas privadas desarrollan relaciones con el gobierno de su país para beneficiarse con las alianzas políticas que establece, las de propiedad estatal, total o parcial, atraviesan experiencias diferentes de acuerdo con el nivel de control gubernamental.*

En América Latina, el Estado ha reorientado sus políticas de acuerdo con

9. Andrés López: «El caso brasileño» en D. Chudnovsky, B. Kosacoff y A. López (eds.): ob. cit.

10. Oscar Paredes Pando: *Carretera Interoceánica*, Centro de Estudios Regionales Andinos, Cusco, 1992; Eric Giménez y Lyra Spang: «A Report on the South American Integration Initiative» en *Iirsa Update* N° 1, 2/2005, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.

11. Bernardo Kosacoff: «El caso argentino» en D. Chudnovsky, B. Kosacoff y A. López (eds.): ob. cit.

12. B. Kosacoff: ob. cit.

13. *Ternium Annual Report 2005 y 2006*.

las exigencias de la economía global, lo cual ha reformulado sus vinculaciones con el sector privado<sup>14</sup>. Entre los 50 y los 70, los proyectos de desarrollo buscaban erosionar los vínculos entre el Estado y las empresas estableciendo organizaciones que actuaban como intermediarias entre el poder político y el económico. Hoy, en cambio, las multinacionales latinas desarrollan relaciones cercanas con sus respectivos gobiernos. Esto les garantiza un acceso privilegiado al proceso gubernamental de toma de decisiones.

Un ejemplo de estos vínculos es el de Odebrecht, que trabajó para la Superintendencia de Desarrollo del Nordeste (Sudene) en obras de infraestructura y participó de programas federales de construcción de usinas nucleares y aeropuertos. Además, ha construido para Petrobras oleoductos, refinerías, plataformas, rutas, puertos y perforaciones de pozos en el mar. En 2006 y 2007, el BNDES, banco estatal brasileño, le otorgó una línea de crédito de 152,8 millones de dólares para obras en Panamá. En suma, la relación entre la empresa y el Estado brasileño es estrecha. De hecho, parte de su éxito se ha atribuido a sus contribuciones financieras a las campañas electorales: en 1992 se la vinculó al escándalo que terminó con la presidencia de Fernando Collor de Melo y más tarde fue una importante contribuyente en la campaña por la reelección de Luiz Inácio Lula da Silva<sup>15</sup>.

Por su parte, Techint es la controladora mayoritaria de Sidor, la principal siderúrgica de Venezuela. Ha enfrentado presiones del gobierno venezolano que incluyeron amenazas de reestatizar la planta. A pesar del carácter público de estos conflictos, algunas versiones indican que la solución se alcanzó en privado debido a las relaciones cercanas de Techint con el gobierno argentino, que habría contribuido con su mediación ante el gobierno de Hugo Chávez<sup>16</sup>. El desenlace positivo del conflicto sugiere que el apoyo gubernamental constituye un seguro para las empresas en ambientes de incertidumbre política<sup>17</sup>, aunque este apoyo no las libra de las amenazas y muchas veces puede transformarlas en rehenes de las necesidades gubernamentales.

Estos dos ejemplos aluden a empresas privadas con estrechas relaciones con el gobierno de su país. Un caso diferente es el de las compañías estatales. Petróleos de Venezuela (PDVSA), propiedad del Estado venezolano, ha diversificado sus actividades con la

14. Benedicte Bull: «Business Regionalization and the Complex Transnationalization of the Latin American States», trabajo presentado en la V Conferencia Paneuropea de Relaciones Internacionales, La Haya, 9 a 11 de septiembre de 2004.

15. Erick Jackson: «Brazil Gives Odebrecht Line of Credit for Colon-Panama Toll Road» en *The Panama News*, 5/11/2006.

16. «Rocca negocia con Chávez en Caracas el futuro de Sidor» en *La Nación*, 15/5/2007.

17. Jorge Rouillón: «Para la administración, algunos empresarios son los nuevos indeseables» en *La Nación*, 31/12/2005.

creación de PDVSA Agrícola, orientada a la importación de tecnología y alimentos. Paralelamente, se está desprendiendo de empresas petroleras de su propiedad en países desarrollados e intenta reducir sus exportaciones de derivados a EEUU, al tiempo que aumenta su exportación de petróleo crudo a otros destinos<sup>18</sup>. Al mismo tiempo, PDVSA ha llevado a cabo un proceso de migración de contratos de servicios a un esquema de asociaciones mixtas, mediante las cuales está diversificando su propiedad. En 2007, suscribió acuerdos con Chevron, Total, Statoil y Eni, en los que retuvo entre 60% y 76% de las acciones<sup>19</sup>.

La situación presenta algunos aspectos negativos. El nuevo esquema de propiedad obligó a PDVSA a contraer deudas en EEUU para recomprar deuda pública por asociaciones estratégicas previas. Este endeudamiento sugiere que PDVSA no tiene condiciones para asumir esa recompra sola, lo cual se debe a que sus ingresos van a un fondo especial del gobierno destinado a financiar programas sociales<sup>20</sup>. Además, los recursos de PDVSA se utilizaron también para pagar las reestatizaciones hechas en 2007. Como resultado, el plan de inversiones de PDVSA fue afectado y se estima que el PIB petrolero venezolano retrocedió 5,3% en ese año<sup>21</sup>. Además, PDVSA tiene deudas pendientes con los trabajadores despedidos a consecuencia del paro petrolero y ha incrementado

su personal de 69.274 empleados en 2001 a 113.831 en la actualidad<sup>22</sup>. Finalmente, la empresa se vio afectada por los problemas políticos entre el gobierno venezolano y otros Estados, como el desencuentro verbal entre Hugo Chávez y el rey Juan Carlos ocurrido en la Cumbre Iberoamericana en Santiago de Chile, que motivó al gobierno de Venezuela a poner la lupa sobre las operaciones de la española Repsol<sup>23</sup>. Más allá de las dificultades, lo central es que el gobierno de Venezuela considera a PDVSA como un actor económico y a la vez político, y la utiliza para profundizar su presencia regional mediante las iniciativas de Petrocaribe y Petroamérica.

El otro ejemplo de una empresa multinacional latinoamericana controlada por el Estado es Petrobras. A diferencia de PDVSA, es una empresa mixta que cotiza en la Bolsa. Creada

---

18. «Envío de derivados a EEUU ha bajado 22%» en *El Universal*, 28/11/2007; Marianna Párraga: «Mayor bombeo en la Faja impulsó extracción local» en *El Universal*, 29/11/2007.

19. «Firmados con la CVP pactos de conversión a empresas mixtas» en *El Universal*, 7/12/2007.

20. Ahiana Figueroa y Andrés Rojas Jiménez: «Cuatro presupuestos complican la gestión fiscal del gobierno» en *El Nacional*, 24/12/2007.

21. Andrés Rojas Jiménez: «Estatización comprime a PDVSA» en *El Nacional*, 9/1/2008 (Suplemento *Estrategia*, pp. 1-3); Mayela Armas: «Preocupa a MinFinanzas caída del sector petrolero en 2007» en *El Universal*, 3/1/2008.

22. Marianna Párraga: «Industria petrolera mundial halló mina en diáspora de PDVSA» en *El Universal*, 2/12/2007.

23. «Negocios de Repsol en Venezuela están bajo la revisión del Menpet» en *El Universal*, 3/12/2007.

durante la crisis petrolera de 1970 para asegurar provisión energética, en 1996 ya operaba en nueve países, en asociación con 70 empresas extranjeras. Sin embargo, solo 2% de su producción de petróleo y gas natural se ubicaba fuera de Brasil. Más tarde, las relaciones del gobierno brasileño con los países destino de las inversiones fueron un factor clave en su expansión<sup>24</sup>. En 2005 fue considerada la mejor del sector por sus ventas y su rentabilidad. Y con el hallazgo de yacimientos de petróleo en el mar brasileño y de gas en Perú, Petrobras alcanzó un valor de mercado de 243.000 millones de dólares en enero de 2008. Hoy es la mayor empresa latinoamericana que cotiza en bolsa<sup>25</sup>.

3. *Algunas multinacionales latinas se expanden construyendo alianzas estratégicas con otras empresas, con lo cual mejoran su acceso al financiamiento internacional. Otras adquieren empresas en el exterior mediante la reinversión de los recursos obtenidos por la venta de activos no estratégicos. El primer caso suele darse en empresas con administración profesional, mientras las familiares parecen preferir la segunda estrategia o una combinación de ambas.*

Un ejemplo es el de la brasileña Compañía Vale do Rio Doce, que primero basó su expansión en la creación de alianzas estratégicas y luego reinvertió los recursos obtenidos por la venta de activos no estratégicos. Cuando todavía estaba en manos del Estado,

la empresa abarcaba firmas de minería, siderurgia, metalurgia, celulosa y papel y contaba con inversiones en EEUU y Francia. En los 80, la estrategia consistió en invertir en el exterior, mediante alianzas con empresas extranjeras, a fin de asegurar mercados y capacidad de procesamiento para su principal producto, el mineral de hierro. Su privatización en 1997 le entregó el control a un *holding* entre Vicunha (el mayor grupo textil brasileño), CSN (Compañía Siderúrgica Nacional), Bradesco y otros<sup>26</sup>. En los 90, la empresa cambió su estrategia de expansión: se deshizo de activos no estratégicos y se concentró en la explotación minera, lo que incluyó la compra de minas fuera de Brasil<sup>27</sup>. En 2006, protagonizó la mayor compra extranjera de una multinacional brasileña, al adquirir por 18.000 millones de dólares la empresa minera canadiense Inco.

Otro caso es el de Techint, que pasó de jugar un rol importante en las privatizaciones a comprar el porcentaje de sus socios para concentrarse en la actividad siderúrgica. En 1997, Techint adquirió Sidor, como parte del

---

24. Andrés López: «El caso brasileño» en D. Chudnovsky, B. Kosacoff y A. López (eds.): ob. cit.

25. «Petrobras es la mayor empresa que se cotiza en bolsa de América Latina», <www.AmericaEconomia.com>, 14/1/2008.

26. Regis Bonelli: «Las estrategias de los grandes grupos económicos brasileños» en W. Peres (coord.): ob. cit.

27. Cepal: *Las inversiones extranjeras en América Latina y el Caribe*, Cepal, Santiago de Chile, 2005.

Consortio Amazonia, con la empresa Hylsamex y otras. En 2006, Techint compró Hylsamex por 1.500 millones de dólares. Esta y otras operaciones se hicieron con financiamiento internacional y reinvertiendo utilidades, al desprenderse de empresas no siderúrgicas y vender acciones en la bolsa.

Por su parte, en 2000 Telmex, del Grupo Carso, puso en marcha una estrategia de expansión de sus negocios de telefonía móvil mediante la compra de las participaciones de sus socios en Telecom América. En 2003 adquirió el control total del Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones, 51% de la Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador y los activos de AT&T Latin America, con una inversión de mil millones de dólares en tres años<sup>28</sup>.

También Cemex inició su expansión mediante alianzas estratégicas, pero recientemente ha comprado empresas con financiamiento internacional. Este acceso de las multinacionales latinas al financiamiento internacional parecía impensable años atrás, pero hoy se ha vuelto más común. En general, sus adquisiciones en el exterior constituyen la garantía<sup>29</sup>.

4. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal)<sup>30</sup>, las empresas exitosas se concentran en industrias básicas (hidrocarburos, minería, cemento, siderurgia), actividades manufactureras de consumo masivo (alimentos

y bebidas) y servicios (telecomunicaciones, transporte aéreo, construcción). Su éxito se explica por la buena situación del mercado regional o global en el sector al cual pertenecen, en el que cuentan con ventajas comparativas por el acceso a recursos naturales y por su capacidad productiva o de gestión. Sin embargo, existen casos exitosos en otras áreas.

La minería y la siderurgia son los sectores más rentables de América Latina debido a la ascendente demanda de China<sup>31</sup>. Al mismo tiempo, el alza de los precios internacionales del petróleo y la recuperación económica de Argentina han aumentado las ventas en el mercado nacional y regional. En este panorama, durante 2007 los sectores de energía, petroquímica y metalurgia fueron los más dinámicos para los negocios. En el sector energético participaron empresas tanto extranjeras como estatales, mientras que en el metalúrgico las multinacionales latinas invirtieron en la compra de empresas en la región.

Aunque, como ya se señaló, la mayoría de los casos exitosos se concentran en industrias básicas, consumo masivo y servicios, hubo excepciones, como la empresa brasileña Embraer, que

28. Cepal: *Las inversiones extranjeras en América Latina y el Caribe*, Cepal, Santiago de Chile, 2003.

29. C. Davidson y S. Kay: ob. cit.

30. Cepal: *Las inversiones extranjeras en América Latina y el Caribe*, Cepal, Santiago de Chile, 2005.

31. *Américaeconomía* N° 296, 5/4/2005, <www.Americaeconomía.com>.

se ubica en un sector de uso intensivo de tecnología. Fundada con participación mayoritaria del Estado, en los 70 comenzó a producir aviones para fines agrícolas, militares y de transporte de pasajeros. Desde entonces, invirtió en soporte técnico y comercial en EEUU y Europa. Fue parcialmente privatizada en 1994, con un límite de 40% a la propiedad extranjera. El Estado conservó poder de veto sobre cambios en el control de la compañía, objetivos y programas de defensa. La racionalización de sus operaciones y el desarrollo de un avión de pasajeros comenzaron a generar ganancias y favorecieron alianzas estratégicas con compañías aeroespaciales europeas. Además, Embraer tiene inversiones en China, EEUU y Canadá. En 2001, estableció una operación de almacenaje de partes en China y en 2002 creó una empresa conjunta con el mismo país para producir aviones. También realizó inversiones en EEUU y convirtió una antigua base militar en Florida en una planta de ensamblaje, con lo cual puede participar en licitaciones militares estadounidenses. En 2004 y 2005, Embraer obtenía un cuarto de sus ingresos del exterior.

Otra multinacional brasileña en el sector de uso intensivo de tecnología es WEG, que en 1974 abrió una oficina en Alemania y en los 80 ya lideraba el mercado de motores eléctricos industriales trifásicos y monofásicos<sup>32</sup>. En los 90 contaba con filiales en

EEUU, Bélgica y Japón. Estos dos casos demuestran que, aunque la mayoría de las empresas multinacionales latinoamericanas que se han expandido exitosamente en los últimos años se concentran en sectores vinculados a los recursos naturales, las industrias básicas y el consumo, también hay ejemplos de avances en áreas asociados a la alta tecnología.

### ■ Conclusión

Las cuatro tendencias señaladas condensan la situación de las multinacionales latinas en el nuevo siglo. La primera se vincula a su propiedad: si la empresa permanece bajo control familiar, aun con mayor intervención de gerentes profesionales, o si, al desaparecer sus fundadores, se transforma en una empresa pública que cotiza en bolsa. La primera tendencia parece tener mayor fuerza, a excepción del caso argentino, donde se observa mayor número de empresas familiares, como Pérez Companc, absorbidas por otras.

La segunda tendencia mencionada se refiere al tipo de propiedad (privada o estatal) y la relación política con el gobierno. Para operar en la región, algunas empresas privadas estrechan vínculos con sus gobiernos, como ocurre con Odebrecht y Techint, entre otros casos. Sin embargo, no parecen

---

32. Ruy de Quadros Carvalho y Roberto Bernardes: «Cambiando con la economía: La dinámica de empresas líderes en Brasil» en W. Peres (coord.): ob. cit.

necesitarlos para operar en el ámbito global. En cuanto a las empresas estatales, hay experiencias distintas relacionadas con el grado de control del Estado sobre su propiedad y si son consideradas o no como un actor político. En el caso de PDVSA, bajo control total del Estado y considerada una herramienta política, su productividad y sus inversiones han resultado afectadas. No ha ocurrido lo mismo con Petrobras.

La tercera tendencia se refiere a la estrategia de expansión. Algunas empresas privadas se expanden a partir de la construcción de alianzas estratégicas o fusiones con otras empresas, lo que les da mayor acceso al financiamiento internacional. Otro método de expansión consiste en adquirir empresas mediante la reinversión de los recursos obtenidos por la venta de activos no estratégicos. En ese sentido, las multinacionales latinoamericanas aprovechan el auge de sus sectores para repagar deudas y reinvertir, disminuyendo su necesidad de financiamiento internacional, aunque las que necesitan ese financiamiento lo encuentran con más facilidad que en décadas previas. Esto hace que se estén produciendo adquisiciones y ventas para concentrarse en *commodities*, debido a las buenas perspectivas de estas en el mercado internacional.

En cuanto a la cuarta tendencia, la coyuntura externa, que determina altos precios de los *commodities*, permite a

las multinacionales latinas desarrollar estrategias de expansión y acceder a financiamiento si lo necesitan. Sin embargo, el éxito se relaciona también con las estrategias de su gerencia, las inversiones en tecnología y la mayor facilidad para trasladar actividades de mercados latinoamericanos a mercados globales. El caso de Embraer demuestra que el éxito no se asocia solo a las ventajas comparativas.

Davidson y Kay<sup>33</sup> estiman que las metas de las multinacionales latinas son las mismas de las multinacionales de otros orígenes: «ser jugadores a largo plazo en industrias consolidadas». Esto supone un gran cambio para empresas que hasta los 80 actuaban en medio de «éticas volátiles, hiperinflación [y] fluctuantes tasas de cambio»<sup>34</sup>. Si bien el éxito de las multinacionales latinas puede atribuirse al auge de los *commodities*, hay ejemplos de avances importantes en otros sectores. De hecho, las estrategias de los casos exitosos demuestran que las empresas latinoamericanas pueden ser competitivas en tiempos de expansión global. Que esta situación se mantenga en otros contextos dependerá de si logran adaptarse a las condiciones de los mercados globales y alejarse de las presiones del entorno latinoamericano. ☐

---

33. «Multinacionales latinoamericanas...», cit.

34. Javier Santiso de OCDE, citado en C. Davidson y S. Kay: ob. cit.