

Lourdes Casanova Seuma*

EL ASCENSO DE LAS MULTILATINAS EN LA ECONOMÍA MUNDIAL

Las multinacionales emergentes han entrado a competir con las multinacionales europeas y norteamericanas. Este artículo se centra en las empresas latinas globales, es decir, aquellas empresas latinoamericanas que se han expandido con éxito en Europa o en Estados Unidos. Se analizan diferentes etapas de su expansión, los motivos que provocaron la salida de sus países de origen, las razones de su éxito y los aspectos que las diferencian de las multinacionales de países desarrollados. Estas empresas han sabido aprovechar las ventajas que les da una primera expansión dentro de los llamados mercados naturales, que son aquellos que comparten la lengua, la historia o están próximos geográficamente.

Palabras clave: multinacionales emergentes, mercados naturales, internacionalización, multilatinas, global latinas, Latinoamérica.

Clasificación JEL: F10, F14, F23.

1. La nueva realidad

Desde el comienzo del nuevo milenio estamos viviendo un cambio sísmico en la economía mundial. En su segundo decenio, entre las cinco mayores economías del mundo —Estados Unidos, China, Japón, Alemania y Brasil— encontramos dos países de los llamados emergentes, China y Brasil, en segunda y quinta posición, respectivamente. Esto ha superado en cinco años las previsiones de los analistas de Goldman Sachs que en 2001¹

habían pronosticado que China superaría a Japón en 2015. Según este banco de inversión, el producto interior bruto de los BRIC² (Brasil, Rusia, India y China) era de 11.000 millones de dólares norteamericanos, más del doble del que tenían en 2003. La economía brasileña se ha triplicado desde entonces³. Los BRIC representan el 40 por 100 de la población mundial. Los países emergentes

* Profesora del Departamento de Estrategia de INSEAD y autora del libro «Global Latinas: Latin America's emerging multinationals», Palgrave Macmillan, 2009.

¹ Fuente: *Global Economics Paper*, número 66, noviembre 2001. <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/building-better-doc.pdf>. Accedido el 22 de enero de 2011.

² BRIC es el término acuñado por Jim O'Neill, director del grupo de *Asset Management* del banco de inversión americano Goldman Sachs hace casi diez años, en noviembre del 2001, y desarrolló el concepto en su publicación de 2003 de Goldman SACHS: *Dreaming with BRICs: the path to 2050*.

³ El 23 de diciembre de 2010, los BRIC invitaron a Suráfrica a unirse al grupo y se le pidió que participara en la tercera cumbre, que tendrá lugar en Beijing en abril de 2011. La primera tuvo lugar en Ekaterimburgo, en abril del 2009, y la segunda en Brasilia, el 15 de abril de 2010. Los BRIC se han convertido en los BRICS o BRICSA.

son ya potencias económicas con una previsión de crecimiento para el 2010 del 6,4 por 100 frente al 4,4 por 100 en el mundo. Para la salida de la gran crisis se exige a los países emergentes que sean el motor de arranque y financien la recuperación. El término mercados emergentes, países en desarrollo o países del tercer mundo ha quedado obsoleto y no representa el dinamismo de estas economías que combinan realidades muy avanzadas con otras que están creciendo. El mundo está al revés y son los países occidentales los que tienen niveles de deuda peligrosos y un sector bancario frágil, mientras que el Sur es ejemplo de políticas bancarias prudentes, y una fuerte regulación que ha evitado la especulación con productos financieros esotéricos. En 2010, los mercados emergentes acapararon más de la mitad de la inversión extranjera directa en el mundo.

En la esfera política, el poder de China, India y Latinoamérica se afirma en el G20 que, desde otoño de 2008, ha sustituido al G8 como foro de discusión mundial. Por primera vez en los últimos 200 años, los mercados emergentes contribuyen a la formulación de políticas económicas para el mundo. Brasil es la mayor economía emergente después de China, la segunda economía americana después de Estados Unidos, la quinta del mundo y forma parte de los BRIC y de los BASIC (Brasil, Suráfrica, India y China). Fue el líder que organizó el grupo de los G20 en la Organización Mundial de Comercio (OMC) y que revolucionó la manera de trabajar en esta organización. Tradicionalmente, Europa y Estados Unidos decidían las reglas del comercio internacional que después imponían al resto de países. El G20 de la OMC, liderado por Brasil, impuso un diálogo entre iguales.

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 convirtió en 2010 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 Eco-*

*nomist*⁴ se atrevía a preguntarse si China ofrecía un mejor modelo de desarrollo que Occidente para los países en vías de desarrollo. En esta nueva Latinoamérica influenciada más desde el Sur que desde el Norte, los Gobiernos están teniendo un papel destacado en la reconfiguración del poder económico.

2. El siglo de las multinacionales emergentes

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. En 2010, fueron 93 (el 19 por 100 del total), diez de ellas de Latinoamérica. Empresas como la brasileña Odebrecht, la china Huawei, y el Grupo Bimbo mexicano están en la vanguardia de las empresas con mayor inversión en el mundo fuera de sus fronteras. 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 500 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 la región. México tiene tres en esas diez: América Móvil, Cemex y Femsa. La venezolana PDVSA y la chilena Cencosud completan la lista. Al mismo tiempo más de 20.000 multinacionales operan en mercados emergentes y, según un estudio de Harvard (2011), creen que en el futuro un 70 por 100 de su crecimiento va a depender de esos países.

Si consideramos su valor en bolsa, la compañía petrolera china Petrochina fue la mayor del mundo durante gran parte de 2010⁵ y Petrobras ocupó la quinta posición. Hong Kong es la tercera mayor plaza financiera del

⁴ Fuente: *The Economist*, 3 de junio de 2010.

⁵ La petrolera norteamericana Exxon Mobil ha recuperado el liderazgo mundial en 2011.

mundo después de Nueva York y Londres. Petrobrás colocó el año pasado la mayor emisión pública en bolsa de la historia por valor de 67.000 millones de dólares. 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 norteamericana *Business Week* en 2010.

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 debe lidiar 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.

3. Las global latinas

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 puntera 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 de la aparición de las multilatinas cuando se expandieron en su mercado natural, los países vecinos. Según la definición de mi artículo de 2002 en *Foreign Affairs Latinoamérica*, los mercados naturales son aquellos que comparten la misma lengua, historia o son próximos geográficamente. El término multilatinas se empezó a usar 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 años ochenta, la llamada década perdida, cuando los Gobiernos de la región dejan de pagar la deuda y se produce una recesión económica.

La segunda fase (1990-2002) corresponde a los años *del consenso de Washington*. Fue la época de las grandes privatizaciones de las telecomunicaciones, energía, agua, el sector financiero y recursos naturales. La prensa económica latina la definía como «La Reconquista» aludiendo a la llegada masiva 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, lideran el sector financiero en la región y Telefónica el sector de las telecomunicaciones. La mejor defensa es el ataque y la entrada de empresas extranjeras hizo ver a las latinas la urgencia de internacionalizarse. Algunas siguieron el camino de los tratados de libre comercio. Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay acordaron el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) 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 y las brasileñas en el cono sur. Petrobrás incrementó su presencia en Argentina en la producción de gas en la UTE Aguarañe (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, a precios de ganga, los activos en la región de Bell Canada y Bell South sus socios en la *joint venture* que habían creado unos meses antes. También adquirió la americana MCI WorldCom en Brasil que poseía la compañía de línea fija de larga distancia Embratel. De la noche a la mañana, América Móvil rivalizaba con la española Telefónica para el dominio de las telecomunicaciones latinas.

En 2002 se inicia la etapa 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. En 2010, Latinoamérica fue el destino de la mitad de los 50.000 millones de dólares que China invirtió en el exterior. Si los años noventa habían sido la década del dólar, con el nuevo milenio se inició la de las materias primas. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), basada en Santiago de Chile, la región consiguió por primera vez en 30 años un crecimiento económico medio de un 5 por 100⁶. En este contexto se está produciendo un crecimiento de las clases medias y más de la mitad de la población latinoamericana puede considerarse de clase media. Este fenómeno lleva consigo el crecimiento del consumo doméstico. Los beneficios se trasladaron a las empresas. En 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 crearon 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 estos al mundo desarrollado. Datos de 2010 indican que las inversiones entre o provenientes de mercados emergentes han sido mayores que las originadas en el mundo desarrollado. Si consideramos las diez mayores fusiones y adquisiciones en la región en 2010, las empresas latinas suplantaron a las occidentales que la crisis dejó sin liquidez y se replegaron hacia sus mercados nacionales. Brasil y México fueron los protagonistas de seis

de las diez mayores fusiones y adquisiciones a nivel mundial. Según datos de septiembre de 2010, publicados en el periódico inglés *Financial Times*, la mayor adquisición fue la compra de Carso Global Telecom por 24.000 millones de dólares por América Móvil. El mexicano Carlos Slim, el hombre más rico del mundo según la revista *Forbes*⁷, controla ambas compañías. Dentro del mismo conglomerado, Telmex Internacional compró América Móvil por 5.400 millones de dólares. En México, también la belga Heineken adquirió FEMSA cerveza por 8.000 millones de dólares. En Brasil ocurrieron otras cuatro transacciones: la española Telefónica adquirió el 50 por 100 de su *joint venture* en Brasilcel a Portugal Telecom por 9.600 millones de dólares; las líneas aéreas chilenas LAN adquirieron la brasileña TAM por 5.500 millones de dólares; la empresa petrolera holandesa/inglesa Shell compró Cosan por 5.400 millones de dólares; y, finalmente, la empresa petrolera china Sinopec compró la filial brasileña de la española Repsol por 7.100 millones de dólares. En Argentina, Bidas Corporation, una empresa local de energía con participación de capital chino, compró la participación de British Petroleum en Pan American Energy (PAE) por 7.600 millones de dólares.

Con este nuevo contexto y con la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo iniciamos, en 2006, un estudio⁸ cualitativo de 21 empresas globales latinoamericanas⁹. La muestra quería cubrir diferentes países,

⁷ Este año, Carlos Slim aparece como el hombre más rico del mundo por segunda vez en la clasificación de los hombres más ricos del mundo. *Forbes* calcula que la fortuna de Carlos Slim, en 2011, era de 74.000 millones de dólares por encima de Bill Gates con 56 y Warren Buffet con 50.

⁸ Este estudio se publicó en un informe: CASANOVA, L. y FRASER, M. 2009. *From Multilatinas to Global Latinas. The Latin American Multinationals (Compilation Case Studies)*. Enero de 2009. Inter-American Development Bank Working Paper. Washington, DC: IDB. www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03415.pdf y en el libro: CASANOVA, L., 2009. *Global Latinas. Emerging Multinationals from Latin America*, Palgrave Macmillan. Este artículo recoge los resultados de esta investigación.

⁹ 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,

⁶ Hay que señalar que en 2009, y como consecuencia de la crisis global, las economías latinoamericanas se contrajeron un 1,9 por 100.

sectores industriales y tamaños para encontrar comportamientos específicos y comunes en la mayoría de ellas. Con la metodología del estudio de caso se pretendía averiguar las razones de la internacionalización, las estrategias que habían seguido y cuáles eran sus características diferenciadoras. Los resultados de esta investigación se detallan a continuación y se refieren a: *i)* razones de la internacionalización, *ii)* ¿dónde ir? El mercado natural y *iii)* factores diferenciadores de las latinas globales con un apartado específico que se refiere a la innovación.

Motivos para la internacionalización de las empresas latinas globales

El contexto macroeconómico determina la actuación diaria de las compañías provenientes de países emergentes. América Latina se ha caracterizado por una gran volatilidad en los últimos 30 años: la crisis de la deuda en los años ochenta, la mexicana de 1994, la devaluación del real brasileño en 1999 y la del peso argentino, en enero de 2002, perturbaron los negocios de la región. Durante estas grandes crisis, las monedas se devaluaron hasta un 400 por 100, como en el caso del peso argentino en enero de 2002, y el PIB hasta un 15 por 100 en un año. El crecimiento de una compañía está ligado al crecimiento del producto interior bruto del país y sobrevivir en estas condiciones no es siempre fácil. De ahí que la primera ambición de las empresas latinoamericanas fuera entrar en economías estables que compensaran la inestabilidad doméstica. Un segundo factor es el costo de capital que para las empresas latinas ha sido y aún sigue siendo muy elevado, lo que las pone en una situación de desventaja competitiva con respecto a las empresas occidentales que acceden a una financiación más barata. Y la tercera razón para querer tener un

pie en Europa o en Estados Unidos está relacionada con el hecho de que la evaluación de una empresa emergente por las agencias de clasificación está ligada, en general, 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*¹⁰, hay que recordar que hasta 2007, los únicos países en esa categoría eran México y Chile. Esta baja calificación ha perjudicado a las empresas latinas en su capacidad de financiación con los bancos y en su valoración en los mercados de valores. Cuando la empresa petrolera 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. 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 la cementera mexicana Cemex con las compras de las españolas Valenciana y Sanson en 1992. Desde ese momento su expansión se negoció desde la filial española. Además, cuando la economía mexicana entró en crisis en diciembre de 2004, las ventas españolas compensaron las pérdidas en el mercado mexicano y Cemex pudo sobrevivir esa crisis mejor que sus pares.

Según la obra clásica de John Dunning, *Multinational enterprises and the global economy*¹¹, 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

Sadía; el Grupo Luksic de Chile y Techint/Tenaris de Argentina; y empresas medianas y pequeñas: Concha y Toro (Chile), Natura & Politec (Brasil), Pollo Campero (Guatemala) y Astrid y Gastón (Perú).

¹⁰ Las agencias de calificación de riesgo son tres: las americanas, Moody's y Standard & Poor's, y la inglesa Fitch. El grado de inversión se refiere a la capacidad de un país o una empresa para devolver sus préstamos.

¹¹ DUNNING, J. H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley Reading, Mass.

latinoamericanas buscan, primordialmente, nuevos mercados para aumentar de tamaño. En esta investigación se observó que las empresas latinas 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 la internacionalización es un proceso de aprendizaje de nuevas tecnologías y procesos de negocio y conocimiento, que se traen de vuelta a la casa matriz, y así se va construyendo la ventaja competitiva. Por ejemplo, la cadena de restaurantes de comida rápida guatemalteca Pollo Campero fracasó en su primera incursión internacional en Miami en 1986. Tuvo que abandonar la ciudad al año siguiente pero asimiló las diferencias entre la restauración en Estados Unidos y en Centroamérica, y comprendió la necesidad de mejorar sus procesos organizativos para conseguir la fidelización del empleado y construir así un modelo de negocio transferible a otros países. Esta enseñanza resultó clave para llegar a ser la gran multinacional que es hoy en día y poder enfrentarse a Kentucky Fried Chicken en su propio país.

¿Dónde ir? El mercado natural

La expansión de las multinacionales latinoamericanas de éxito 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 circula más fácilmente 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.

- Una misma lengua reduce 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 migratorias en ambas direcciones del Atlántico han sido constantes. Desde 1991 se celebran las Cumbres Iberoamericanas en las que se reúnen los 22

presidentes de los países miembros. Una de sus iniciativas ha sido la creación del espacio iberoamericano del conocimiento y, a imagen del programa Erasmus de intercambio de estudiantes universitarios europeos, se acaba de crear un programa similar para estudiantes dentro de la red Universia, que está compuesta de mil universidades de once países iberoamericanos¹². De aquí al 2015, el Banco Santander va a financiar¹³ este 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 en este mercado de dos direcciones. Tal como Gran Bretaña ha sido la puerta europea para las empresas norteamericanas y es allí donde están la mayoría de las sedes europeas de esas empresas, 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 de entrada 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 2004. Vale y Petrobrás ingresaron en África por Angola y Mozambique, los países que hablan portugués en ese continente.

Factores diferenciadores de las latinas globales

Además de todo lo anterior, en el estudio antes mencionado encontramos otras características diferenciadoras en las empresas latinas globales con respecto a las multinacionales occidentales. Las latinas tienen un fuerte liderazgo con una visión a largo plazo. Líderes como Daniel Servitje del Grupo Bimbo combinan el día a día de sus empresas con una visión *largoplacista*. Necesi-

¹² Los 11 países integrantes de la red son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú, Portugal, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela.

¹³ El monto de la financiación del Banco Santander es de 600 millones de euros.

tan conocer en detalle la marcha del negocio para poder navegar las grandes crisis, tomar decisiones rápidas y, por otra parte, ver cómo construir el mañana. No tienen siempre 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.

La propiedad estatal o mixta sigue imperando en los negocios latinoamericanos y en el mundo emergente en general. Las empresas del Gobierno: la venezolana PDVSA con la mexicana Pemex y la semiestatal brasileña Petrobras generaron unas ventas de más de 250.000 millones de dólares, lo que equivale a las ventas combinadas de las 18 compañías siguientes del *ranking* publicado por *Latin Trade* en agosto de 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 de un conglomerado. El Grupo Carso del magnate mexicano Carlos Slim, por ejemplo, posee hoteles, minas, ferrocarriles y centros comerciales. Los distintos sectores de un conglomerado son útiles en tiempos de crisis, cuando no todos los sectores se contraen al mismo tiempo y se pueden compensar las pérdidas en uno con las ganancias de otros.

Las compañías de mercados emergentes necesitan conocer y adaptar sus servicios y productos a los clientes de lo que se ha dado en llamar, siguiendo la expresión de C. K. Prahalad (2006), la base de la pirámide. Los mercados de las clases altas son pequeños en América Latina y, si quieres triunfar, necesitas 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 brasileña con pocos recursos. A través de una campaña de *marketing* innovadora y un diseño rompedor 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, muy propio de Brasil.

La innovación al revés

Tradicionalmente, la investigación y el desarrollo de nuevos productos y nuevas ideas tenían lugar en el mundo desarrollado, que exportaba estos productos e ideas a los países en vías de desarrollo. Desde el mundo en desarrollo se pedía que la inversión supusiera una transferencia de conocimiento. Pero ahora, se habla de innovación al revés, es decir, desde el mundo emergente a occidente. Tres ejemplos ilustran esta tendencia: la tarjeta prepago de los teléfonos móviles, el etanol a base de caña de azúcar y el microcrédito. Estos son tres ejemplos que han revolucionado, las telecomunicaciones, los biocombustibles y el sector financiero. Se iniciaron en los países emergentes y desde allí se han exportado a Europa y Estados Unidos.

Al primer ejemplo, a pesar de que se inventó en Estados Unidos, no se le vio ninguna utilidad en ese país, pero sí en Latinoamérica donde la tarjeta de prepago para teléfonos móviles se expandió. Las compañías de telecomunicaciones descubrieron su potencial para clientes de renta baja y, como resultado, Latinoamérica tiene una penetración móvil de un 90 por 100, el doble que en otros países emergentes. Desde allí se exportó a Europa, donde fue una solución para los padres que querían controlar el gasto del móvil de sus hijos adolescentes.

El segundo ejemplo es el resultado de la primera crisis del petróleo en 1973. En un momento en que estamos buscando energías alternativas, Brasil ofrece al mundo sus motores híbridos, que se comenzaron a fabricar en 2003. Estos motores pueden funcionar con gasolina, etanol o cualquier combinación de los dos. La multinacional alemana Volkswagen en Brasil 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 este funcionamiento. 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, después 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 por 100 en la productividad en este sector en los últimos 30 años. Según Pedro Antonio Pereira, director de Embrapa, en ese período de tiempo la tierra dedicada a la agricultura solo aumentó el 20 por 100¹⁴. Para 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 y 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).

Otro ejemplo de modelo de negocio innovador lo constituye Embraer. Algunos estudiosos los llaman *tercerización al revés*. Estamos acostumbrados a cadenas de valor en las que las partes se manufacturan en

mercados emergentes como China. Este es el caso del *i-phone* o el *i-Pod*, que los produce la empresa taiwanesa Foxconn en China y el ensamblaje final tiene lugar en Cupertino (California). En cambio, en Embraer es 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.

Estos son solo algunos de los ejemplos de la innovación a la inversa originaria de Latinoamérica, y que está cambiando la manera en la que concebimos la innovación. Los países en desarrollo no poseen todos los medios necesarios para financiar todo tipo de investigación ni para formalizar las invenciones en patentes. Solicitar una patente es un proceso caro, largo y engorroso en algunos países. El tipo de innovación que acabamos de describir suele producirse con un coste bajo, tiene una aplicación práctica y quiere llegar al máximo de consumidores. Por eso algunos expertos la llaman innovación frugal.

4. Mirando hacia el futuro: la necesidad de una imagen de marca latinoamericana

Los Juegos Olímpicos de 1992 en Barcelona y la Exposición Universal en Sevilla supusieron una mejora extraordinaria de la imagen de marca de España. A pesar de las grandes diferencias existentes en tamaño y localización geográfica, podríamos comparar el Brasil de hoy con la España de mediados de los años ochenta. En 1985, cuando Barcelona salió elegida como sede de los JJ OO, 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 cues-

¹⁴ Fuente: «Special Report on Latin America: It is only Natural», *The Economist*, 9 de septiembre de 2010.

tionaban. La mitad de las 100 grandes empresas españolas había pasado a manos extranjeras, muchas de ellas francesas, *Los Nuevos Napoleones*, decía *Actualidad Económica*. 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 fueron el comienzo del gran milagro económico. A finales de los años ochenta, las empresas españolas comprendieron que la mejor defensa era el ataque y Telefónica empezó su expansión al otro lado del Atlántico con la adquisición de la empresa telefónica chilena. El resto es historia y hoy Telefónica, Santander, Iberdrola o Zara están entre las mayores del mundo en su sector.

La caída de Lehman Brothers en septiembre de 2008 supuso el desplome del real, que perdió casi un 50 por 100 de su valor, aunque la recuperación posterior fue rápida. El índice de la Bolsa de São Paulo, Bovespa, sufrió también considerables pérdidas. Ambos sucesos provocaron la bancarrota de las empresas brasileñas que habían comprado productos financieros relacionados con la estabilidad del real. El mecanismo de recuperación de la crisis en Europa y en Estados Unidos fue re-financiar a los bancos, esperando que estos, a su vez, volvieran a dar créditos a las empresas. En Brasil, fue el Banco Nacional de Desarrollo (BNDES) y los fondos públicos de pensiones los que directamente rescataron a las empresas en dificultades. Ese fue el secreto de la salida rápida de la crisis brasileña y el comienzo del período de crecimiento más rápido de la economía brasileña en 30 años. El 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 69.000 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 continuó 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 ayuda del banco llega a todos los sectores.

Los fondos públicos de pensiones brasileños con 306.000 millones de dólares representan un 18 por 100 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 75.000 millones de dólares. Previ contribuyó a la adquisición, en octubre del 2010, de Brasil Telecom por Oi/Telemar. El resultado fue 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.

Además de participar en la propiedad de la mayoría de las grandes corporaciones brasileñas, los fondos de pensión públicos son un instrumento de fomento de la innovación y 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 solo 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 2014 y de los Juegos Olímpicos en 2016, los primeros en Sudamérica. Estos grandes eventos son la ocasión para cambiar 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 del presidente Lula (casi un 80 por 100 en los últimos meses de su mandato en 2010) representó el consenso que cualquier sociedad necesita para lograr el desarrollo. Entre las metas que Brasil se ha propuesto para 2016 está la reducción de la pobreza a un 5 por 100, el nivel de un país desarrollado.

En el trabajo conjunto del sector privado y público en la carrera hacia 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 20 años. La nueva presidenta brasileña, Dilma Roussef, está poniendo todos los medios necesarios para conseguir estas metas.

En esta nueva coyuntura en las que 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 y cuando el problema en América Latina es lograr reducir la revaluación de las monedas. ¿Qué multinacionales van a tener la necesaria agilidad para navegar en estas aguas turbulentas? y ¿cuáles van a saber aprovechar las oportunidades que esta crisis ofrece?

Según hemos constatado anteriormente, las multinacionales latinoamericanas han ido a aprender a Europa y Estados Unidos. En un momento en que el crecimiento está en los países emergentes ¿qué empresas van a saber cambiar su foco hacia los países emergentes y verlos como una fuente de innovación?

Los modelos de negocios, de gestión y de liderazgo que enseñamos en las escuelas de negocio se basan primordialmente en las grandes empresas americanas: Dell, Apple, IBM, Google, Citibank, General Electric, Procter & Gamble. ¿Son estos modelos válidos para las nuevas multinacionales emergentes? ¿Qué tipo de habilidades necesitarán los ejecutivos brasileños y latinoamericanos para llevar a sus empresas al éxito?

El paradigma del éxito económico está cambiado y se han incorporado elementos sociales, éticos y de medio ambiente. Latinoamérica es la región con las emisiones CO2 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 conocimiento y conseguir ser líderes a nivel mundial en esta nueva etapa?

Referencias bibliográficas

- [1] AGUIAR, M.; BHATTACHARYA, A.; DE VITTON, L. y HEMERLING, J., *et al.* (2007): *The 2008 BCG 100 New Global Challengers - How Top Companies Are Changing the World*, The Boston Consulting Group.
- [2] AYKUT, D. y GOLDSTEIN, A. (2007): *Developing Country Multinationals: South-south Investment Comes of Age*, Industrial Development for the 21st Century: Sustainable Development Perspectives, OECD.
- [3] CASANOVA, L. (2004): «East Asian, European, and North American Multinational Firm Strategies in Latin America», *Business and Politics*, volumen 6, número 1, artículo 6.
- [4] CASANOVA, L. (2009): *Global Latinas. Emerging Multinationals from Latin America*, Palgrave Macmillan. www.globallatinas.org.
- [5] CASANOVA, L. y DUMAS, A. (2010): *Corporate Social Responsibility and Latin American Multinationals: Is Poverty a Business Issue?* *Universia Business Review Special Issue Multilatinas*. nr. 25, primer trimestre de 2010, páginas 132-145 número 2, mayo, http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-07.pdf2.
- [6] DEVLIN, R.; ESTEVADEORDAL, A. y RODRÍGUEZ, A. (2004): *The Emergence of China: Opportunities and Challenges for Latin America and the Caribbean*, Washington: Inter-American Development Bank, Integration and Regional Programs Research Department.
- [7] DUNNING, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- [8] ECONOMIC COMMISSION FOR LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN (CEPAL) (2010): *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean, 2006*, United Nations publication Santiago, Chile: United Nations.
- [9] ECONOMIC COMMISSION FOR LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN (CEPAL) (2010): *Social Panorama of Latin America*, United Nations publication Santiago, Chile: United Nations.
- [10] EYRING, M. J. *et al.* (2011): *New Business Models in Emerging Markets*. Harvard Business Review, enero-febrero.
- [11] FORTEZA, J. H. y NEILSON, G. L. (1999): *Toward the Next Generation Multinationals in Latin America*, Booz Allen & Hamilton.
- [12] FUENTES-BÉRAIN, R. (2007): *Oro Gris. Zambrano, la Gesta de CEMEX y la Globalización en México* (1.ª ed.), Mexico City, México: Santilla Ediciones Generales, S.A. de C.V.
- [13] GHEMAWAT, P. (2005): «Regional Strategies for Global Leadership», *Harvard Business Review*, 83(12).
- [14] GOLDSTEIN, A. (2007): *Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*, Palgrave Macmillan.

- [15] HAAR, J. y PRICE, J. (2008): *Can Latin America compete?*, Houndmills: Palgrave Macmillan.
- [16] HABERER, P. y KOHAN, A. F. (2007): «Building Global Champions in Latin America», *McKinsey Quarterly*, en edición especial: Shaping a New Agenda for Latin America.
- [17] KHANNA, T. y PALEPU, K. (2006): «Emerging Giants: Building World-Class Companies in Emerging Markets», *Harvard Business Review*.
- [18] KHANNA, T.; PALEPU, K. y BULLOCK, R. (2010): *Winning in Emerging Markets: A Roadmap for Strategy and Execution*, Cambridge: Harvard Business Press.
- [19] LÓPEZ-CLAROS, A. y SWAB, K. (2006): *Latin American Competitiveness Review. Paving the way for Regional Prosperity*, Ginebra, Suiza, World Economic Forum.
- [20] MARTÍNEZ, J. (2002): *Carlos Slim. Retrato Inédito*, México: Editorial Océano.
- [21] MARTÍNEZ, A.; DE SOUZA, I. y LIU, F. (2003): «Multinationals vs Multilatinas: Latin America's Great Race», *Strategy + Business*, 11 de septiembre.
- [22] MORENO, L. A. (2006): *Unlocking Opportunity. For a Neglected Majority*, en *ReVista*, Harvard Review of Latin America, *Social enterprise. Making a difference*, otoño, Cambridge, Massachusetts, David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- [23] PACEK, N. y THORNILEY, D. (2007): *Emerging Markets: Lessons for Business Success and the Outlook for Different Markets*, 2.ª edición, Londres: Profile Books.
- [24] PRAHALAD, C. K. (2006): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing.
- [25] SANTISO, J. (2006): *Latin America's Political Economy of the Possible: Beyond Good Revolutionaries and Free Marketeers*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- [26] SAUVANT, K. P. (ed.) (2008): *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?*, Northampton, UK: Edward Elgar.
- [27] SAUVANT, K. P.; GOVITRIKAR, V. P. y DAVIES, K. (editors) (2011): *Multinationals from Emerging Markets: New Players in the World FDI Market*, Nueva York: Vale Columbia Center on Sustainable International Investment.
- [28] SINHA, J. (2005): «Global Champions from Emerging Markets», *McKinsey Quarterly*, número 2.
- [29] SULL, D. N. y RUELAS-GOSSI, A. (2006): «Orquestación Estratégica: La clave para la agilidad en el Escenario Global», *Harvard Business Review*, 84 (11), 42-52.
- [30] UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). (2007): *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, Nueva York y Ginebra: United Nations.
- [31] VAN AGTMAEL, A. (2007): *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies is Overtaking the World*, Nueva York, USA: Free Press.

ECONOMISTAS

COLEGIO DE
MADRID



La revista **Economistas** es la publicación del **Colegio de Economistas de Madrid**. Su periodicidad es trimestral, con tres números ordinarios y uno extraordinario.

Los números **ordinarios** son monográficos.

El número **extraordinario** recoge el análisis y la valoración de la economía española en el año anterior y sus perspectivas para el año en curso. Se presenta como un plural y completo balance del año, realizado por un amplio grupo de especialistas y estructurado en diez áreas del ámbito económico.

Información, ventas y suscripciones:

Colegio de Economistas de Madrid
Flora, 1 - 28013 Madrid

Tel. 91 559 46 02 Fax 91 559 29 16
revista.economistas@cemad.es

www.colegioeconomistasmadrid.com