



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Multilaterales en un mundo global:

¿Responden a un modelo común?

Estudiante: Luis Marcos Spiegelberg

Directora: Prof.^a Sonia Alda Mejías

Madrid, mayo 2020

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

RESUMEN

Este trabajo tratará de analizar las empresas multilatinas de manera detallada y objetiva. Este documento constará de diferentes bloques, comenzando, en primer lugar, con un acercamiento al concepto de multilatinas, una descripción de las mismas y del contexto económico y político de la región en la que operan, así como los procesos y factores de expansión de estas compañías. Una vez entendidas estas cuestiones, se realizará un análisis del conjunto de indicadores y de propiedades que guían a estas empresas para terminar con un análisis de casos reales de empresas multilatinas de la mano de la minera brasileña Vale, el gigante mexicano de la telefonía móvil América Móvil, la empresa chilena Copec y la petrolera colombiana Ecopetrol, a fin de comprobar si realmente las multilatinas siguen un esquema y unas pautas, o si, por el contrario, las multilatinas son independientes las unas de las otras.

PALABRAS CLAVE: Multilatinas, América Latina, expansión, crecimiento, fusiones y adquisiciones, liderazgo.

ABSTRACT

This paper will try to analyze multilatinas companies in a detailed and objective way. This document will consist of different parts, beginning with a first approach to the concept of multilatinas, a description of them and of the economic and political context of the region in which they operate, and the processes and expansion factors of these companies. Once these issues are understood, an analysis will be made of the set of indicators and properties that guide these companies to end with an analysis of real cases of multilatin companies led by the Brazilian mining company Vale, the Mexican mobile phone giant América Móvil, the company from Chile, Copec and the Colombian oil company Ecopetrol, in order to verify if the multilatinas really follow a scheme and some guidelines, or if, on the contrary, the multilatinas are independent of each other.

KEYWORDS: Multilatin companies, Latin America, expansion, growth, mergers and acquisitions, leadership.

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 FINALIDAD Y MOTIVOS	6
1.2 ‘MULTILATINAS’	6
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 OBJETIVO	9
2.2 MULTILATINAS EN LA ACTUALIDAD	10
2.2.1 ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	10
2.2.2 UNA MIRADA A LAS MULTILATINAS.....	10
2.2.3 SECTORES DE LAS MULTILATINAS	14
2.3 METODOLOGÍA	15
2.3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.3.2 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	16
3. CONTEXTO Y EXPANSIÓN	17
3.1 CONTEXTO ECONÓMICO	17
3.2 INESTABILIDAD POLÍTICA	19
3.3 EXPANSIÓN DE LAS MULTILATINAS	20
3.3.1 CRECIMIENTO REGIONAL.....	20
3.3.2 FACTORES PARA SU EXPANSIÓN	22
4. INDICADORES DE LAS MULTILATINAS	24
4.1 PARTICULARIDADES	24
4.2 FACTORES QUE CONTRIBUYEN A SU ÉXITO	25
4.3 RETOS	27
5. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES MULTILATINAS POR PAÍS	29
5.1 BRASIL Y VALE	30
5.2 MÉXICO Y AMÉRICA MÓVIL	32
5.3 CHILE Y COPEC	34
5.4 COLOMBIA Y ECOPETROL	35
6. CONCLUSIONES	39
7. BIBLIOGRAFÍA	42
8. ANEXOS	49

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

<i>Tabla 1. Ranking de las 10 multilatinas más exitosas en 2019.</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 2. Requisitos multilatinas para empresas analizadas.....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 1. Comparación empresas de consumo 2008 - 2016.</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 2. Mapa con el número de multilatinas por país.</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 3. Gráfica de la distribución sectorial de las multilatinas.....</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 4. Porcentaje de deuda pública del pib por país.</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 5. Riesgo de cada país según el índice embi.</i>	<i>18</i>

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

IELAT: Investigación de Estudios Latinoamericanos.

ICE: Información Comercial Española.

PIB: Producto Interior Bruto.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

BCG: Boston Consulting Group.

IED: Inversión Extranjera Directa.

USD: United States Dollars.

TICs: Tecnologías de la Información y Comunicación.

CTE: Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador.

CNT: Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Multilaterales en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

1. INTRODUCCIÓN

1.1 FINALIDAD Y MOTIVOS

La finalidad de este trabajo es conocer a fondo la realidad de las multilatinas: estudiar la estructura que las caracteriza, los modelos que siguen estas empresas, las estrategias de crecimiento y expansión de estas compañías, sus particularidades, etc., a fin de observar y comprobar si realmente las multilatinas siguen un patrón o si, por el contrario, estas empresas son independientes las unas de las otras.

En mi opinión América Latina es una región de gran interés y creo que su economía podría llegar a jugar un papel relevante a nivel global. Las multilatinas deben ser una cuestión a la cual prestar atención tanto por cómo se proyectan hacia el futuro, así como por las relaciones y los vínculos existentes con diferentes regiones del mundo, y cómo pueden actuar a nivel global y cómo afectan en el proceso de globalización de América Latina es un tema de gran atractivo. Creo que es interesante el análisis de estas empresas y las conclusiones que se puedan llegar a obtener.

1.2 'MULTILATINAS'

Antes de comenzar y adentrarnos en el grueso de la cuestión, me gustaría exponer de manera breve lo que son las multilatinas como concepto. Aunque el significado simule ser obvio (empresa latinoamericana que cruza las fronteras hacia el exterior), lo cierto es que no existe una definición de manera exacta para el término de multilatina. Esto se debe a las diversas clasificaciones que se pueden hacer sobre ellas y las diferentes formas que tienen de agruparse. De momento entenderemos como multilatina aquella gran empresa con origen en Latinoamérica cuyo capital procede de algún punto de la región, desarrollando su actividad económica en la priorización de la inversión en el exterior sobre la inversión en el país donde nace (Hernández, 2019).

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

A fin de concretar un poco más la definición propuesta por María Camila Hernández, Ramón Casilda Béjar, **profesor del Instituto Universitario IELAT** (Investigación de Estudios Latinoamericanos), nos expone en el boletín económico de ICE (Información Comercial Española) los siguientes requisitos para que una empresa sea considerada una multilatina (Béjar, 2018):

1. Que su origen sea latinoamericano.
2. Que su facturación sea igual o mayor a 250 millones de dólares anuales.
3. Que la compañía cuente con operaciones, además de en su país de origen, en al menos otro país de la región.

Es importante entender la diferencia entre multilatina y latina global, pues no todas las compañías latinoamericanas con presencia mundial son consideradas multilatinas. Las latinas globales son empresas que obtienen ingresos significativos procedentes de sus operaciones en el exterior y de recursos globales; por su parte, las multilatinas obtienen sus ingresos desde operaciones y recursos de países en América Latina (Deloitte, 2014).

Por otra parte, las multilatinas recurren a estrategias de integración vertical y de crecimiento tanto orgánico como inorgánico. El crecimiento orgánico se lleva a cabo por una empresa incrementando la producción y aumentando las ventas de manera interna. En cambio, el crecimiento inorgánico incluye las ganancias y el crecimiento procedente de fusiones o adquisiciones, de manera externa. No cuentan como ganancias adquiridas dentro de la empresa (Salazar B. , 2018). Las latinas globales se enfocan principalmente hacia un crecimiento inorgánico a través de adquisiciones (aspecto que tienen en común con las multinacionales), con el objetivo último de reducir sus costes. Las multilatinas también persiguen esa reducción de costes como es lógico, pero no es esa su principal estrategia (Talengo, 2018).

Por último, los gobiernos corporativos de las multilatinas y de las latinas globales son muy diferentes. En el caso de las primeras, son empresas familiares en su mayor

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

parte, donde suelen prevalecer los aspectos familiares frente a la meritocracia, a diferencia de las segundas, las cuales cuentan con un gobierno corporativo más técnico y formal, sin mezclar las relaciones profesionales con las personales. Esta es una de las razones por la que las empresas multilatinas cuentan con un acceso más limitado al mercado de capitales, al ser más atractiva una compañía con un gobierno corporativo más técnico y profesional, que una multilatina, frecuentemente con gobiernos corporativos en los que prevalecen esos lazos personales y familiares, como veremos más adelante en el apartado 4.3.

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

2. MARCO TEÓRICO

2.1 OBJETIVO

Este trabajo surge del deseo de investigar el ecosistema de las multilatinas, así como sus particularidades y directrices de crecimiento y expansión. En base a este planteamiento, el objetivo es analizar estas empresas multinatinas para conocer su modelo de negocio, y a partir de ahí poder resolver las principales inquietudes acerca de su estructura y las diferentes pautas que las caracterizan y así poder contrastar las hipótesis que formularemos más adelante. Para ello, se profundizará en estas empresas a fin de entender sus estrategias de crecimiento y expansión para poder analizar casos reales de multilatinas según los elementos mencionados.

El tema abordado, en mi opinión, tiene un valor de interés añadido al tratarse de un concepto muy arraigado al panorama actual y al escenario internacional con un componente de novedad. Las multilatinas son hoy en día grandes motores de inversión y productividad. Estas empresas se encuentran en constante desarrollo y vienen expandiendo sus fronteras en toda la región y extendiendo sus horizontes. Desde mi punto de vista las multinatinas tienen un papel crucial en el desempeño de la economía en un mundo de mercados interconectados como el que vivimos actualmente.

El modelo y la estructura de las multilatinas, las estrategias de crecimiento y expansión, los factores que contribuyen a su éxito y las particularidades que poseen, los sectores a los que dedican su actividad así como los retos a los que se enfrentan, serán las cuestiones que se intentarán responder a lo largo de este documento y que guiarán el trabajo, recopilando la información necesaria a fin de observar las compañías de una manera profunda acudiendo a fuentes de información analíticas y objetivas.

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

2.2 MULTILATINAS EN LA ACTUALIDAD

2.2.1 ESTADO DE LA CUESTIÓN

El estudio de las multilatinas ha sido y es una cuestión sobre la cual se han desarrollado numerosas investigaciones y análisis recurrentes. Existen diversos artículos académicos e informes relacionados con estas empresas, como por ejemplo el trabajo realizado por el ya mencionado profesor Ramón Casilda Béjar, el cual se centra en las empresas multilatinas y el contexto económico en el que operan, su origen y expansión regional e internacional y sus estrategias de crecimiento (Béjar, 2018), y sobre el que se apoyará este trabajo entre otras investigaciones.

Los informes más relevantes en torno a esta cuestión lo realizan algunas de las consultoras más importantes a nivel mundial, como por ejemplo el informe realizado por BCG (Boston Consulting Group) que se desarrolla en base a la cuestión de las multilatinas y su importancia para el futuro económico de la región (BCG, 2018); o, por ejemplo, los informes realizados por Deloitte sobre las características de estas empresas y los factores claves para el crecimiento y expansión regional (Deloitte, 2015), y sobre cómo las empresas latinoamericanas se convierten en líderes globales (Deloitte, 2014), entre otros.

Existen también numerosos casos de estudio de los procesos de internacionalización de multilatinas, como por ejemplo las que veremos en este documento con el caso de Vale (Veloso, 2014), o con el caso de América Móvil (Fundación Telefónica, 2007).

2.2.2 UNA MIRADA A LAS MULTILATINAS

Las multilatinas, aquellas empresas procedentes de América Latina que han alcanzado la condición de escala global, son hoy en día promotoras de inversión y de

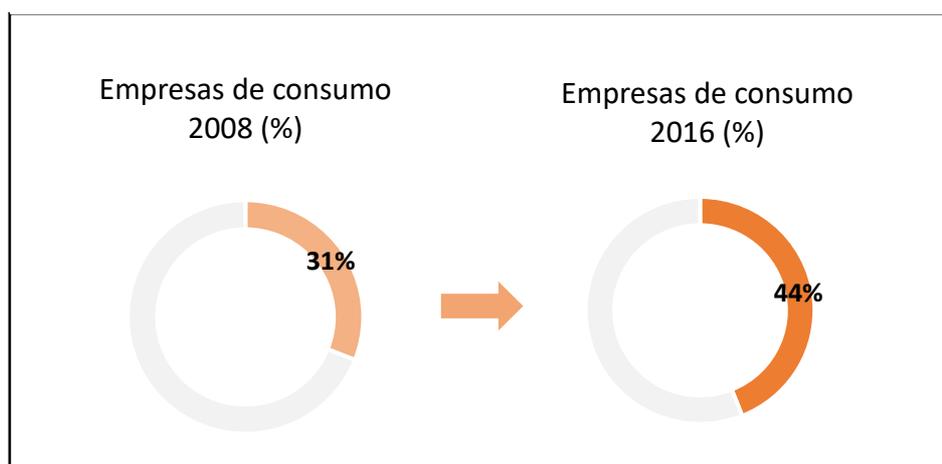
Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

productividad de esta región del planeta en la cual muchas de estas empresas han incrementado su influencia de manera tanto interna, jugando un papel importante en sus países de origen, como externa, proyectándose hacia el exterior y cruzando fronteras (Salazar D. , 2019).

Según BCG, las multilatinas poseen la llave para el futuro económico de la región. Entre 2008 y 2016, las multilatinas registraron un crecimiento anual de aproximadamente tres veces más alto que la media de todas las grandes empresas latinoamericanas (BCG, 2018). Algunos datos que muestran la expansión en este periodo (BCG, 2018):

- Mayor presencia de empresas de consumo: las empresas dedicadas a bienes de consumo y servicios orientadas a la satisfacción de las necesidades del consumidor han aumentado. Las multilatinas han abierto sus horizontes hacia estos bienes y servicios de consumo expandiendo sus fronteras en toda la región e invirtiendo en todo el continente, como explica Fabio F. Moscoso, director del Grupo Entorno Económico de la Universidad Ean en Colombia (Salazar D. , 2019).

Ilustración 1. Comparación empresas de consumo 2008 - 2016.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de BCG (BCG, 2018).

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

- Mayor diversidad geográfica: Las multilatinas se expanden entre los países de la región. Aunque las empresas de Brasil, Chile y México sigan dominando el mercado, hay más compañías procedentes de Argentina, Perú, Colombia, etc. Brighstar, por ejemplo, es una empresa procedente de Bolivia que opera en más de 50 países (Hirschfeld, 2013).
- Creación de valor superior: El rendimiento medio de los accionistas de las multilatinas se incrementó en un 12% anual entre los años 2000 y 2016, mientras que las empresas de mercados emergentes crecieron tan solo un 8% anual.
- Fuerte contribución a la creación de empleo: el empleo en multilatinas creció anualmente a un ritmo medio del 2,6% en el periodo de 2013 a 2016, a diferencia de las empresas regionales que crecieron solo un 0,3% anual de media en ese mismo periodo. También es importante destacar la creación de empleo en aquellos lugares donde se instalan en el extranjero.

El ranking de las diez multilatinas más exitosas en el 2019 se desglosa a continuación:

Tabla 1. Ranking de las 10 multilatinas más exitosas en 2019.

RANKING	PAÍS	EMPRESA	SECTOR
1º		PETROBRAS	PETRÓLEO / GAS
2º		AMÉRICA MÓVIL	TELECOMUNICACIONES
3º		VALE	MINERÍA
4º		COPEC	MULTISECTOR
5º		FEMSA	BEBIDAS / LICORES
6º		ULTRAPAR	PETRÓLEO / GAS
7º		ECOPETROL	PETRÓLEO / GAS
8º		GRUPO BIMBO	ALIMENTOS
9º		CEMEX	CEMENTO
10º		CENCOSUD	RETAIL

Fuente: elaboración propia con datos de América Economía y lista 'multilatinas BCG'.

Multilaterales en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Como muestra la tabla, las principales multilaterales se encuentran repartidas entre tres países principales: Brasil, México, Chile, Argentina y, con más presencia en los últimos años, Colombia, país con mayor crecimiento de multilaterales en los últimos 10 años (Ver Anexo N° 1). Estos tres países son a su vez los poseedores de un mayor número de multinacionales con respecto a los demás países de la región, como vemos en el mapa a continuación:

Ilustración 2. Mapa con el número de multilaterales por país.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de BCG analysis.

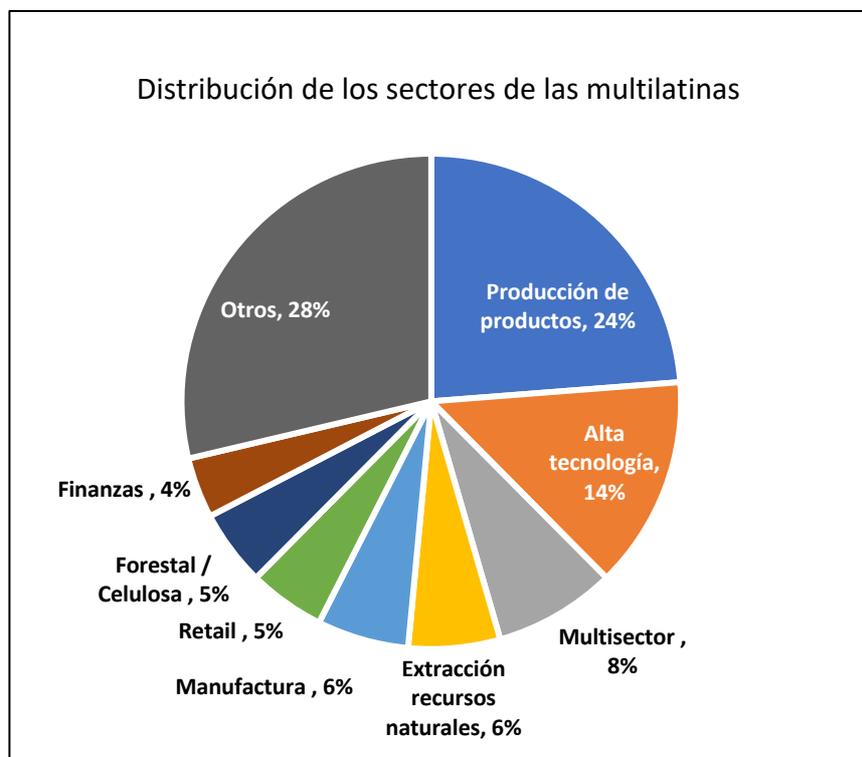
Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

2.2.3 SECTORES DE LAS MULTILATINAS

De entre la muestra de cien multilatinas que ha seleccionado la revista de negocios América Economía, los sectores en los que operan estas empresas son muy variados.

La producción de alimentos, bebidas y cementos constituye un 24% del total de la muestra. Por su parte, la alta tecnología, que incluye los sectores de ingeniería, siderurgia y metalurgia, comunicaciones y tecnología, representa un 14% del total. La extracción de recursos naturales, que incluye la minería y el petróleo / gas, constituye un 6% del total. La distribución de los sectores de las empresas multilatinas se representa en el siguiente gráfico:

Ilustración 3. Gráfica de la distribución sectorial de las multilatinas.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de América economía (América Economía Intelligence, 2019).

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Como vemos, las multilatinas operan en todas las fases de la cadena de valor, recursos naturales, desarrollo y producción, *retail*, manufacturas, finanzas, etc. Al margen de las empresas que se dedican a los recursos naturales gracias a la localización geográfica de la región, rica en estos recursos, los sectores a los que dedican su actividad son muy heterogéneos.

2.3 METODOLOGÍA

A continuación, se explica los medios utilizados para el desarrollo del trabajo y la realización del estudio para cumplir con los objetivos propuestos anteriormente en este apartado.

2.3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Existen dos grandes enfoques de investigación: el enfoque inductivo (el cual comienza el proceso por la recogida de datos, continúa con el análisis de los datos y finaliza con la formulación de la teoría); y el enfoque deductivo (por el que se realiza una formulación de la teoría, con la posterior recogida y análisis de los datos y, por último, se verifica la teoría formulada).

En este trabajo el enfoque empleado para la investigación será el **enfoque deductivo**. En primer lugar, se formularán las teorías en forma de hipótesis. Una vez formuladas las hipótesis, se realizará la recogida de datos, desde el estado de la cuestión y el marco teórico de las multilatinas en este apartado, hasta el análisis de las principales multilatinas y sus países de origen, pasando por un análisis del conjunto de indicadores que definen y caracterizan a este tipo de compañías y una vista al contexto en el que operan las multilatinas actualmente. Por último, se concluirá con la verificación de las hipótesis en las conclusiones del trabajo.

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

2.3.2 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La primera hipótesis de este trabajo es que **las multilatinas responden a un modelo común**. Este documento demostrará a través de la investigación cómo las compañías multilatinas se caracterizan por un conjunto de indicadores que las hace particulares y específicas respecto al resto de multinacionales, tomando como referencia las cuestiones formuladas en el apartado de los objetivos y analizando diferentes multilatinas en base a sus modelos y estructuras. La exposición de este trabajo determinará que las multilatinas poseen un modelo que las caracteriza y las **particularidades** con las que cuentan respecto a otras multinacionales.

La segunda hipótesis se desarrolla en torno a las estrategias de crecimiento y expansión de las multilatinas, tanto a nivel geográfico como a nivel de inversión. Este trabajo tratará de demostrar, por un lado, las **similitudes en los ámbitos de expansión** geográfica de las multilatinas, es decir, su expansión hacia los mismos lugares; y, por otro, las similitudes en sus estrategias de crecimiento y su capacidad para proyectarse hacia el exterior.

Para contrastar las hipótesis formuladas se empleará como principal instrumento para la investigación la recogida de datos y el análisis. Se recogerá la información necesaria para poder así contrastar las hipótesis formuladas. Para ello, en primer lugar, desarrollaremos de manera teórica el contexto de las multilatinas para entender la realidad en la que actúan estas empresas. Una vez entendido este contexto, se procederá a la caracterización de las multilatinas, explicando el conjunto de indicadores que definen a las multilatinas y lo que las hace particulares para, después, analizar y comparar casos reales de multilatinas por países con mayor presencia de este tipo de empresas. Cuando se recojan los datos necesarios se procederá a realizar un análisis de las multilatinas seleccionadas de los principales países latinoamericanos.

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

3. CONTEXTO Y EXPANSIÓN

3.1 CONTEXTO ECONÓMICO

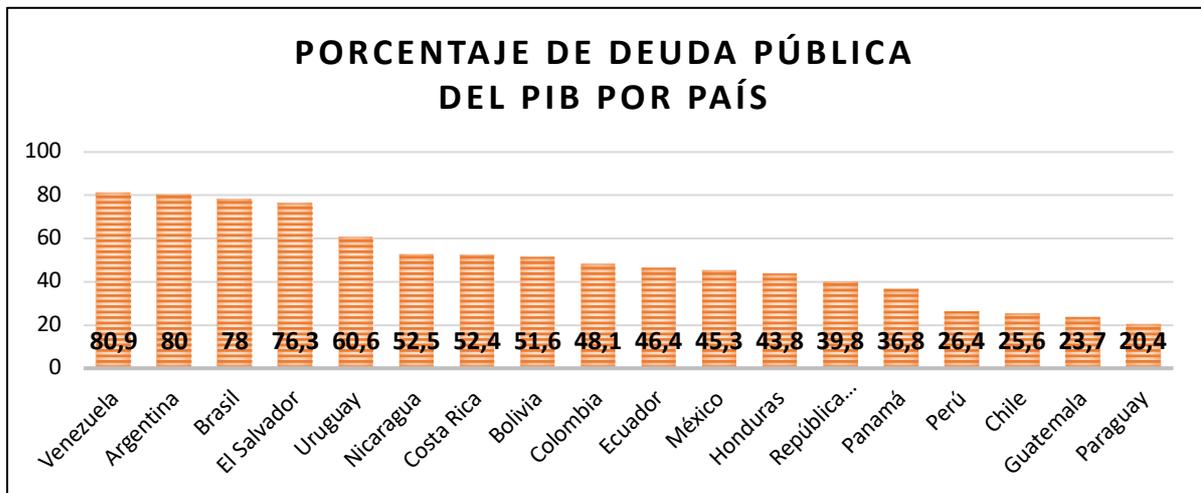
Para analizar la actualidad económica del América Latina analizaremos el PIB de la región, su deuda pública, y la prima de riesgo. De este modo tendremos una visión general del campo en el que operan las multinacionales latinoamericanas.

El PIB de América Latina se ralentizó este 2019 al crecer tan solo en un 0,7%, lo cual es 3 décimas por debajo de las predicciones realizadas en el informe de coyuntura, y lejos de aquel 1,4% que se logró durante 2018, a causa del bajo crecimiento de todos los países de la región exceptuando a Colombia (Research, 2019). Nos encontramos ante una situación de desaceleración a nivel global, lo que afecta directamente a todo el mundo incluyendo la demanda de exportaciones latinoamericanas. A nivel interno vemos como causas el bajo crecimiento en diversos países, así como inestabilidad política en muchos de ellos, lo cual afectará también a las actividades económicas de la región, según el economista jefe para América Latina de BBVA Research, Juan Ruíz Pérez (Ruíz Pérez, 2019).

En términos de deuda pública, esta región alcanzó un 42,3% del PIB con respecto al año anterior, a diferencia al 39,4% del año inmediatamente anterior (Garzón, 2019). Según el Banco Mundial, los países latinoamericanos más endeudados son Venezuela, Argentina y Brasil (BBCNews, 2018).

Multilaterales en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

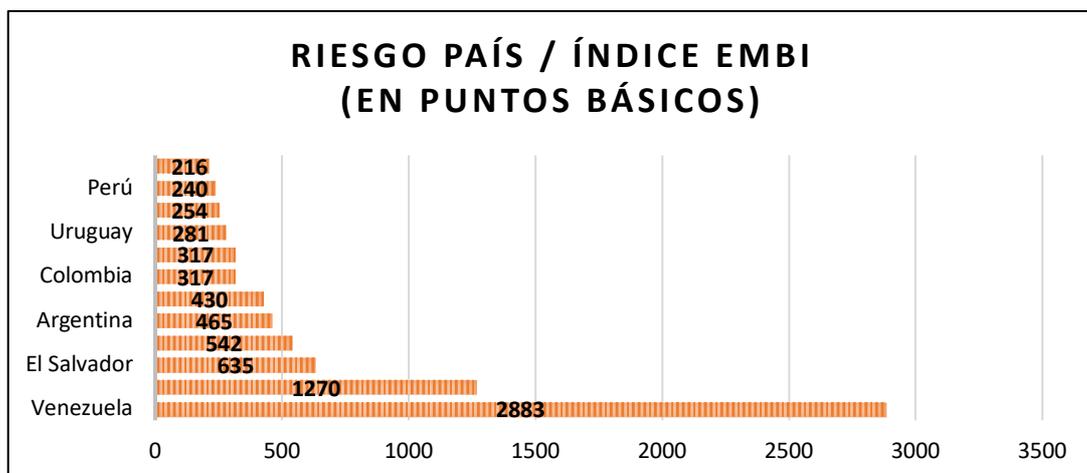
Ilustración 4. Porcentaje de Deuda Pública del PIB por país.



Fuente: elaboración propia a partir de datos procedentes del Banco Mundial (Banco Mundial, 2018).

La falta de confianza de los mercados hacia los países de la región latinoamericana ha aumentado en los últimos años. Esto es consecuencia, entre otros factores, de los diferentes disturbios social y de la inestabilidad política que se divisan en diversos países de la región. Los diferenciales de los bonos se han incrementado y las primas de riesgo han llegado a sus valores más elevados (Bloomberg, 2019).

Ilustración 5. Riesgo de cada país según el índice Embi.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de JP Morgan, CEPAL y Secretaría de Finanzas de Argentina.

Multilaterales en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

El riesgo se calcula por medio del índice Embi, un indicador originario de JP Morgan que mide el diferencial entre lo que paga un gobierno respecto al mismo título emitido por EE. UU., de referencia puesto que es considerado libre de riesgo (Rebossio, 2015). De una prima de riesgo alta se deriva un alto coste de la deuda, cuanto mayor es la prima, menos solvencia tiene el país en cuestión y los mercados suben el precio del dinero que se presta. La deuda a un nivel alto obliga al pago de intereses muy elevados, que asfixian el presupuesto del respectivo país e impiden inversiones en obras de sanidad o educación, generando malestar en los países y contribuyendo a la inestabilidad política, condicionando el contexto en el que operarán las compañías multilaterales tanto a nivel económico como a nivel político.

3.2 INESTABILIDAD POLÍTICA

El panorama político que vive Latinoamérica es muy inestable. Protestas en varios países de la región, el plan de paz de Colombia está deteriorado, elecciones en diferentes países, Venezuela y Nicaragua al borde del colapso, etc. Debemos prestar atención a tres cuestiones con posibles efectos políticos negativos de América Latina (Alcántara, 2019):

- 1) La confianza que los ciudadanos tienen en las instituciones políticas descende, además de las instituciones que los representan directamente. Se produce un desinterés generalizado de la política por parte de las personas.
- 2) Se entregan mayores poderes y ámbito de actuación individualizado a los políticos frente a los partidos. La personalización de la política se incrementa, lo cual supone un riesgo que puede derivar en la desinstitucionalización. Esto se retroalimenta por la figura presidencial como forma de gobierno y por la pelea entre los poderes legislativo y ejecutivo.
- 3) El ciclo económico global se está traduciendo en guerras comerciales. Esto conlleva recursos fiscales pobres, lo que dificulta la financiación de políticas

Multilaterales en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

sociales. Así, se alimenta la desconfianza de los ciudadanos y la insatisfacción con la política.

Un 57,7% de los ciudadanos de América Latina confía en la democracia, y sólo un 39,6% se muestra satisfecho con ella. Aproximadamente el mismo porcentaje de personas cree que los derechos básicos propios de cada persona se encuentran protegidos, y que las cortes pueden garantizar un juicio justo a sus ciudadanos. Estos datos ayudan a explicar de donde nace la inestabilidad política de la región (Galindo, 2019).

Pese a la inestabilidad política que se respira en la región hoy en día, sería un error no reconocer los avances de Latinoamérica en términos de democracia y la apertura política que se ha experimentado durante las últimas décadas. Esta apertura trajo consigo mejoras como por ejemplo importantes reducciones en la incidencia de la pobreza, mayores estímulos al mercado interno de la región, ajustes salariales o mejoras en el acceso a bienes públicos (Cálix, 2017).

3.3 EXPANSIÓN DE LAS MULTILATINAS

3.3.1 CRECIMIENTO REGIONAL

La expansión regional de las multilaterales coincide con un contexto de crecimiento económico de la región y un entorno internacional favorable. Las estrategias que siguen estas empresas son diversas, pero siempre con el objetivo de obtener mayor tamaño, una mayor diversificación y mayores beneficios (Béjar, 2018). Los principales procedimientos que han favorecido la expansión de las multilaterales son la instauración de acuerdos comerciales en la región y la expansión a través de fusiones y adquisiciones.

Multilaterales en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Los **acuerdos comerciales** han jugado un papel importante en la integración regional a través de los intercambios realizados entre los diferentes países que participan en los acuerdos regionales, por ejemplo, MERCOSUR o la Alianza del Pacífico.

- MERCOSUR: El Mercado Común del Sur es un proceso de integración regional fundado en 1991 y formado por diferentes países de la región latinoamericana tales como Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay o Venezuela. Su objetivo es crear un espacio común a fin de generar oportunidades comerciales y de inversiones mediante la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional (MERCOSUR, 2020).
- Alianza del Pacífico: según el Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico (Alianza del Pacífico, 2012) se trata de un área de integración regional (Artículo 1) que tiene como requisitos esenciales la vigencia del Estado de Derecho, de la Democracia y de los respectivos órdenes constitucionales, así como la protección, la promoción, el respeto y la garantía de los derechos humanos y de las libertades fundamentales (Artículo 2), con los objetivos de construir un área de integración para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas; impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de las Partes (Chile, Perú, Colombia y México), con miras a lograr un mayor bienestar, la superación de la desigualdad socioeconómica y la inclusión social de sus habitantes; convertirse en una plataforma de articulación política, de integración económica y comercial, y de proyección al mundo, con especial énfasis al Asia Pacífico (Artículo 3).

Las **fusiones y las adquisiciones** son un factor de gran relevancia para la expansión de las multilaterales. Las multilaterales han invertido millones de dólares (USD) en fusiones y adquisiciones en la región, lo cual ha permitido a estas compañías impulsar su crecimiento y alcance geográfico (BCG, 2018). De entre todas las operaciones realizadas, las más significativas son las llevadas a cabo por las multilaterales de origen colombiano y chileno: Grupo Aval o Grupo Sura, de Colombia; Corpbanca o Cencosud, de Chile (Béjar, 2018).

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

3.3.2 FACTORES PARA SU EXPANSIÓN

Las multilatinas tienen cada vez mayor presencia a escala mundial. Hay más de cien países en el mundo con al menos una empresa multilatina instalada en su territorio, en economías tanto desarrolladas como emergentes. Estas compañías poseen sus negocios en América Latina y presentan inversiones en todo el mundo: en Europa, América del Norte, Asia, África u Oceanía. Los siguientes factores explican el origen y el desarrollo de las compañías latinas y sus ámbitos de inversión (Blanco, 2014):

1. Las materias primas aumentaron su valor en los mercados internacionales, concretamente gracias al ascenso de China a nivel mundial. Como hemos visto, hay un gran número de multilatinas especializadas en la extracción, producción y comercialización de *commodities* (materias primas), lo cual se ve beneficiado para crecer en tamaño y expandirse al exterior. El auge de las exportaciones de estas materias primas facilitó la incorporación de las principales economías de la región, como Brasil, Chile, Colombia o México, en el perímetro de los principales países emergentes (Ferreiro, 2016).
2. La expansión de las multilatinas también se debe a la difícil adaptación de estas compañías propiciada de manera acelerada debido a los cambios en el entorno. En ese sentido, la gran volatilidad de diferentes variables, como por ejemplo la inflación o el tipo de cambio, han conducido a estas empresas a expandirse hacia el exterior para cubrir los riesgos buscando entornos más estables.
3. Las adquisiciones en mercados exteriores son un punto clave para la expansión de las multilatinas, como hemos visto en el apartado anterior. Estas empresas aceleraron su crecimiento a través de fusiones y adquisiciones (Willis Towers Watson, 2018).
4. Otro factor para el desarrollo y la expansión de las multilatinas son las limitadas oportunidades que ofrecen sus países de origen. Son muchas las razones que explican la salida al exterior en ese sentido: acceso a nuevas explotaciones de

Multilaterales en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

recursos naturales, a diferentes localizaciones con mejores condiciones, nuevos consumidores, etc.

5. Las condiciones del entorno en la región han sido fundamentales para la expansión de las multilaterales, factores tales como:
 - a. Modernización política e institucional en la región, lo cual ha conducido a una estabilidad macroeconómica que impulsó la expansión de diferentes compañías. La consolidación de la democracia en casi la totalidad de la región y el fortalecimiento de las instituciones ha sido importante en muchos casos para reducir la percepción de riesgo, lo que permitió a las multilaterales a financiarse con menores costes en los mercados.
 - b. Políticas macroeconómicas ortodoxas, que han contribuido al crecimiento económico de la región durante los últimos años. La apertura económica de la región supuso un factor clave para el proceso de internacionalización de las multilaterales.
 - c. Proceso de apertura y liberalización que se ha dado desde la década de 1990. Esto ha propiciado grandes flujos de IED por parte de Norteamérica y Europa en América Latina, obligando a las multilaterales a especializarse y desarrollarse a fin de preparar su salida al exterior. También Asia contribuye a esta inversión extranjera de manera notable, aunque en menor medida que EE. UU. y Europa.

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

4. INDICADORES DE LAS MULTILATINAS

4.1 PARTICULARIDADES

Según el informe llevado a cabo por Deloitte, las empresas multilatinas poseen cinco propiedades esenciales, lo cual las hace diferentes de otro tipo de empresas (Deloitte, 2015):

1. Ejecutivos de primera calidad en los consejos directivos y en la administración de operaciones. Tanto directivos como cargos de gerencia suelen proceder de las mejores universidades o instituciones del mundo. Esto muestra la necesidad de este tipo de empresas de conseguir un liderazgo de calidad y un sistema de dirección capaz de hacer frente a los desafíos. Esto supone un reto en sí, tanto el hecho de captar grandes talentos como su capacidad para retenerlos. Gran parte del éxito de estas empresas es consecuencia de la retención de los ejecutivos de alta calidad, quienes lideran los planes de expansión mientras que se ocupan del mercado local, su operatividad corporativa y el músculo financiero (NM Noticias, 2014).
2. Liderazgo en el mercado local, con diversas estrategias competitivas. Las empresas multilatinas se ubican entre los primeros puestos de sus respectivas industrias, y utilizan varias estrategias de negocio locales (como por ejemplo la integración vertical o la diversificación de carteras), y no solo la eficiencia en función de costes, que como hemos visto es el principal objetivo de las latinas globales. Uno de los retos de las multilatinas es precisamente acceder con éxito a los nuevos mercados extranjeros sin poner en riesgo su liderazgo local (Thiriez, 2017).
3. Diversos enfoques en la expansión internacional. Cuando las multilatinas se expanden a otros países emplean diferentes enfoques, como por ejemplo el crecimiento orgánico, el crecimiento inorgánico (adquisiciones) y alianzas estratégicas. Las estrategias de expansión se ven además favorecidas por acuerdos comerciales que buscan favorecer la integración regional a través de intercambios

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

entre las economías participantes en estos tratados regionales (MERCOSUR o la Alianza del Pacífico) (Béjar, 2018).

4. Alta necesidad de financiamiento, pero con un acceso limitado a los mercados de capitales. Las multilatinas precisan de recursos para costear su expansión regional. El acceso al mercado de capitales global es más restringido para este tipo de empresas, tanto por su limitación geográfica como por la propia estructura de la empresa (Arrizmendiarieta, s. f.). Como veremos, esto supone un reto importante, conduciendo a las multilatinas a aumentar su deuda como método de financiación, con altas tasas de interés y apalancamientos más altos (Ver Anexo Nº 2).
5. Niveles más bajos de gobierno corporativo y mayor control de familia. Estas compañías suelen tener niveles menos elevados de gobierno corporativo debido a que cotizan principalmente en las bolsas de su país de origen, por lo que están sujetas a normas menos rigurosas en relación por ejemplo con la contabilidad, con la transparencia o con la revelación financiera. Por otra parte, las multilatinas se inclinan por altos niveles de control de la compañía y de una fuerte influencia por parte de la familia. Esto representa una limitación de su crecimiento, pues se trata de empresas familiares, que cuentan con gobiernos y políticas de empresa poco especializadas y no profesionales, frenando el interés a la hora de invertir frente a otras compañías ya que los inversores buscan empresas rentables que cumplan los criterios de gobierno corporativo universales, sin importar su origen ni su estructura de capital (Cruz & Garces, s. f.).

4.2 FACTORES QUE CONTRIBUYEN A SU ÉXITO

Las compañías con un enfoque global han conseguido alcanzar rentabilidad y un desarrollo sostenido mientras se enfrentan a un panorama lleno de incertidumbre en Latinoamérica. Actualmente existen economías en la región que persiguen la estabilidad política y económica, mientras que las multilatinas poseen la oportunidad de incrementar la inversión, la innovación y la productividad para elevar la región a otro nivel. Las multilatinas tienen características que las diferencian de otras compañías

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

latinoamericanas. Veremos a continuación los factores que contribuyen al éxito de estas empresas (BLITA international, 2019):

- Relación cercana con los consumidores: el reconocimiento de la marca y la cercana relación con los consumidores hacen que las multilatinas se ganen la confianza de los mercados en los que operan y de sus consumidores de una manera sencilla. Muchas de estas compañías aparecen como las marcas más importantes en la región, haciendo que además los clientes se sientan identificados y representados por ellas. Es un factor determinante a la hora de comprar un producto. La piedra angular de las estrategias de las multilatinas suele ser el cliente, su objetivo final es el consumidor y se adaptan de acuerdo con sus expectativas y a sus necesidades.
- Administración de la cadena de valor: gestionar una compañía en América Latina supone un importante desafío. La realidad de la región, el panorama político, el contexto económico, la regulación y el ámbito fiscal, las instituciones e infraestructuras complejas..., pueden implicar dificultades y contratiempos. La manera en que las multilatinas lidian con estos procesos es un punto a favor pues lo hacen de manera ágil y hábil, lo cual les otorga ventajas frente a otras empresas, produciendo mayores ganancias.
- Redes de innovación: las multilatinas destinan un mayor porcentaje de sus recursos a investigación y desarrollo (I+D) en comparación con otras compañías del área donde operan, lo cual se traduce en productos o servicios más especializados e innovadores que agilizan su crecimiento, llegando a mostrar tasas de retorno entre un 10% y 15% superiores. Estas empresas dedican sus esfuerzos en muchas ocasiones a conseguir innovaciones en sus áreas de negocio como método para lograr ventajas competitivas (Spencer, Azola, Díaz, & Olguin, 2015).
- Fusiones y adquisiciones: según los datos de BCG, las multilatinas invirtieron aproximadamente cuarenta y ocho mil millones de dólares (USD) en fusiones y adquisiciones entre 2009 y 2017, lo cual equivale a un 20% del valor total de la

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

actividad de fusiones y adquisiciones de esta región en ese periodo. Aunque la estrategia de estas empresas se apoye en el crecimiento orgánico, ello no impide que realicen este tipo de operaciones, y gracias a ellas las multilatinas han tenido en muchas ocasiones el impulso que necesitaban para crecer y expandirse geográficamente (BCG, 2018).

- Apoyo a empleados para desarrollar su potencial: una de las claves del éxito de las empresas multilatinas es la formación ininterrumpida que reciben los empleados con la finalidad de potenciar el talento y con el objetivo de retenerlo. Estas compañías desarrollan programas de capacitación y aprendizaje con universidades y colegios para promover el talento y posicionarse con equipos potentes y altamente calificados. Además, es importante destacar el efecto positivo que produce en los trabajadores, en su rendimiento y en su satisfacción laboral elementos como la responsabilidad, el reconocimiento, el progreso profesional y el logro a partir de ese desarrollo de las habilidades de los empleados (Gómez & Seidel, 2019).

4.3 RETOS

El principal reto al que se enfrentan las multilatinas de cara al futuro es superar su limitado acceso al mercado de capitales. El acceso al mercado de capitales es más limitado para las empresas multilatinas debido tanto a su reducido alcance geográfico como a la estructura que caracteriza a estas empresas. Como hemos visto, se trata de empresas familiares, con gobiernos y políticas corporativas menos profesionales y con un grado de especialización menor en comparación con otras multinacionales o latinas globales. Este factor es clave para la inversión. Los inversores tendrán menor interés en las multilatinas a la hora de invertir (Talengo, 2018).

Las multilatinas precisan de capital para financiar los diferentes intentos de impulsar su expansión. Ese capital proviene principalmente de incrementar la deuda, debido a esa limitación al acceso a los mercados de valores, con los que si cuentan por

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

ejemplo las latinas globales (Deloitte, 2015). Como vemos en el estudio realizado por Deloitte, el cuadro en cuestión nos muestra la comparación del acceso a los mercados de capitales entre multilatinas y latinas globales, y cómo las primeras tienen un acceso más limitado, al mismo tiempo que unas tasas de interés más elevadas que las segundas, lo cual indica un grado de madurez más bajo. Las multilatinas, a diferencia de las latinas globales, cotizan esencialmente en el mercado bursátil de su país de origen, y poseen una deuda más elevada que el promedio de su industria y que las latinas globales, con un financiamiento más caro y claras necesidades de acceso a capital para financiar su expansión (Deloitte, 2015).

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

5. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES MULTILATINAS POR PAÍS

En el presente apartado se desarrollará un análisis de las multilatinas más exitosas de los países más relevantes de la región en el ámbito de este tipo de empresas. Las multilatinas en cuestión son Vale, procedente de Brasil, la mexicana América Móvil, la empresa chilena Copec y la compañía colombiana Ecopetrol. El análisis se realizará de acuerdo con el conjunto de indicadores contemplados en el apartado anterior a través de la observación e investigación, concretamente con los indicadores más relevantes como son el liderazgo local de estas empresas, la condición de empresa familiar, la continua innovación de estas o las adquisiciones como estrategia de crecimiento y expansión.

Antes de comenzar con el análisis de las empresas cabe destacar que las cuatro compañías cumplen con los requisitos propuestos por Ramón Casilda Béjar que otorgan la condición de multilatina, descritos en el apartado de introducción: las cuatro empresas tienen su origen en un país de la región, todas operan en además de en su país de origen en al menos otro país de la región e incluso se han proyectado hacia otras áreas del mundo, y las cuatro empresas superaron la facturación de 250 millones de dólares (USD) al anuales en 2019 como veremos, al ser unas de las multilatinas más grandes en sus respectivos países de origen.

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Tabla 2. Requisitos multilatinas para empresas analizadas.

	País de origen	Presencia	Facturación (+250 millones USD)
Vale	Brasil	+30 países	36.575 millones USD (2018)
América Móvil	México	+25 países	68.802 millones USD (2019)
Copec	Chile	16 países	23.970 millones USD (2018)
Ecopetrol	Colombia	América Latina	8.305 millones USD (2019)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de vale.com, americamovil.com, empresascopec.cl y ecopetrol.com

5.1 BRASIL Y VALE

Brasil es el segundo mayor aportador de multilatinas al panorama regional por detrás de México con más de 25 empresas en el 2019 y tras la pérdida de hasta 8 empresas multilatinas en los últimos diez años (Ver Anexo N° 1). En este apartado analizaremos la minera brasileña Vale.

Vale fue fundada en 1942 como una empresa estatal por el gobierno brasileño. Su nombre original era *Companhia Vale do Rio Doce* (CVRD), y no fue hasta 1997 que la minera brasileña sería privatizada, cuando la compañía Vale adquirió en 34% de las

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

acciones. Vale posee aproximadamente 100.000 empleados y opera en cinco continentes y más de 30 países (Ver Anexo N° 3) (Velo, 2014).

Como todas las multilatinas, la minera Vale es ejemplo de innovación en su ámbito de actividad. En diciembre de 2016, la empresa inauguró la mina de mineral de hierro más grande en Brasil, que incluyó una mina, ferrocarril y la logística de puerto que fue diseñado con el objetivo de reducir el impacto ambiental de la empresa. Fue ubicada en un área ya deforestada, lo cual redujo la limpieza vegetal del bosque en aproximadamente un 40%. Además, se adoptaron diferentes innovaciones tecnológicas que prometían beneficios ambientales a largo plazo (Deloitte, 2018). Este es solo un ejemplo de la innovación en esta empresa, pero incluso en sus valores la compañía integra productividad, innovación y respeto a las personas y al medio ambiente (Vale, 2016).

La minera también es ejemplo de liderazgo local en su sector, llegando a ser la quinta compañía minera más grande del mundo en menos de 10 años desde su privatización, y posicionándose en los últimos años como la segunda compañía minera más grande a nivel global después de BHP Billiton y gracias a su proceso de diversificación, lo cual ha otorgado a la multilatina la condición de líder en la región (Velo, 2014).

En cuanto a la estrategia de expansión, desde el año 2000 la compañía creció de manera muy rápida a través de la adquisición de diversas compañías y la implementación de innovaciones y mejores tecnologías, diversificando sus actividades en los últimos años en metales base, carbón y fertilizantes (Velo, 2014). Solo hasta 2010 la compañía invirtió 6,7 mil millones de dólares (USD) a la financiación de adquisiciones de activos (Vale, 2010).

Observamos, como es propio de las multilatinas, como la minera brasileña se ha apoyado en adquisiciones como estrategia de crecimiento y expansión hacia el exterior y el éxito de estas operaciones entre otras se refleja en la expansión global y la

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

diversificación entre los años 2001 y 2009 (Ver Anexo N° 4), con unos ingresos de 27.814 millones de dólares (USD) al final de ese periodo.

5.2 MÉXICO Y AMÉRICA MÓVIL

México es el país con mayor número de empresas multilatinas en Latinoamérica con un total de 28 multilatinas en 2019 (Ver Anexo N° 1). Una de las mayores de estas 28 multilatinas es el gigante de la telefonía móvil América Móvil, que, fundada en el año 2000, es líder en servicios integrados de telecomunicaciones en Latinoamérica y, excluyendo a China y la India, es la compañía más grande a nivel mundial en términos de suscriptores móviles. Su infraestructura le permite ofrecer a sus clientes diversos servicios de valor agregado y soluciones de comunicación mejoradas en 25 países de América Latina, en los Estados Unidos y en países de Europa Central y del Este (Ver Anexo N° 5) (América Móvil, 2020).

La multilatina mexicana pertenece a Carlos Slim Helú, un importante empresario mexicano, quien se ha situado en el ranking como la persona más rica del mundo en varias ocasiones y dueño de la corporación Grupo Carso. América Móvil es un buen ejemplo de empresa familiar, la cual cuenta con 3 generaciones de la familia Slim en su Consejo (Mejores Prácticas Corporativas, 2019). Si observamos el consejo de administración en su sitio web veremos como tanto Carlos Slim, como su hermano Patrick Slim, se sitúan a la cabeza de la compañía como presidente y vicepresidente del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo, respectivamente. (América Móvil, 2020). Según los informes de participación accionaria que se presentan ante la SEC, podemos considerar que la familia Slim ejerce el control de la empresa mediante sus derechos de fideicomisaria de un fideicomiso (López, 2015).

La innovación continua también es un pilar fundamental de América Móvil, con un rol de empresa global de conectividad, comunicación y soluciones en TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación) (Castañares, 2019). Incluso Cisco

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Systems, empresa global de Tecnologías de la Información y la Comunicación, reconoció a la compañía mexicana por su desarrollo e innovación tecnológica, destacando que las acciones realizadas por América Móvil representan un impulso a los procesos de transformación digital que requieren en la actualidad las empresas para ser cada vez más competitivas (Martínez, 2016).

Gracias, entre otros factores, a esta innovación, América Móvil ostenta la condición de líder local en su sector en la región. Ya en 2005, la empresa Telmex, empresa con la que comparte propiedad, tenía el control del 79% del mercado de telefonía a larga distancia. Entre ambas controlan ahora el 96% del mercado fijo local y el 77% del mercado celular, en un mercado con más de cien millones de habitantes (Fundación Telefónica, 2007). Este liderazgo se traduce en unos ingresos en 2019 de 68.802 millones de dólares (USD).

La estrategia de expansión internacional por parte de esta empresa se llevó a cabo de manera rápida y con un gran impacto para la industria. La familia Slim comenzó una campaña de adquisiciones de empresas de telecomunicaciones a lo largo de América Latina, expandiendo sus operaciones a otros países de la región a partir de 2003, con los objetivos de aprovechar las oportunidades de inversión y crecimiento y diversificando sus fuentes de ingresos. La multilatina adquirió diferentes monopolios estatales pequeños en Centroamérica como por ejemplo el CTE de Salvador y la CNT de Puerto Rico. También atacó la parte de Sur América comprando la totalidad de acciones de AT&T Latin América a fin de consolidar su posición en el negocio de larga distancia. Por otra parte, adquirió importantes empresas de operadores celulares en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú o Uruguay. También en Brasil adquirió a Embratel, y en los últimos años ha realizado adquisiciones en Jamaica y en la República Dominicana, confirmando su estrategia de consolidación en el Caribe (Santamaría, 2007).

América Móvil es un buen ejemplo es empresa que utiliza las adquisiciones como método y estrategia para expandir su actividad y proyectarse hacia el exterior.

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

5.3 CHILE Y COPEC

Chile posee 18 empresas multilatinas, lo cual convierte al país en el tercero con más multilatinas en la región, tras la pérdida de 3 empresas multilatinas en los últimos años (Ver Anexo N° 1). Copec es la mayor empresa distribuidora de combustibles de Chile. Fue fundada en 1934 con el objetivo de importar y distribuir combustibles para proveer al país el abastecimiento necesario para continuar con su desarrollo (Copec, 2007).

Copec pertenece a la familia Angelini. La empresa es parte de un holding cuya matriz es AntarChile, la cual posee el 60,8% de empresas Copec. El holding es presidido por Roberto Angelini, quien además es el presidente del directorio de Copec. Recientemente ha habido una reestructuración de la sociedad que buscaba una mayor presencia de la tercera generación de la familia, en palabras de Roberto Angelini: *“La idea de don Anacleto siempre fue que todo esto, que se forjó con mucho esfuerzo, permanezca por siempre dentro de esta familia”*, expresando los deseos del difunto fundador de la compañía, Anacleto Angelini. Actualmente, Inversiones Angelini y Compañía Limitada, poseedora de Copec, es controlada por los sobrinos de Anacleto Angelini: Roberto y Patricia Angelini Rossi (Tapia, 2020).

Copec destaca en su página oficial la importancia de la innovación. En la compañía entienden las nuevas tecnologías como un camino hacia la mejora de la calidad de vida de las personas y como método de confrontar los desafíos actuales y futuros de manera más eficiente. La innovación es parte de su cultura y una de las claves para conseguir posicionarse y adaptarse al entorno. Esta innovación lleva dándose en empresas Copec desde hace muchos años, ya en 2002 se creó la Fundación Copec UC que consistía en una alianza estratégica a fin de promover la investigación y el desarrollo de soluciones innovadoras. En cifras, algunos logros de esta fundación son: 1) más de 100 proyectos innovadores; 2) 59 patentes de invención en 13 países; 3) más de 7.500 millones de dólares (USD) invertidos; y 4) 9 empresas creadas de base tecnológica (Empresas Copec, 2020). En 2014 se inauguró el Centro de Innovación UC Anacleto

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Angelini, también enfocado a I+D, fomentando la creación de alianzas estratégicas entre entidades públicas y privadas dedicadas a la innovación (Empresas Copec, 2020).

Este espíritu emprendedor es el que lleva a la empresa chilena a posicionarse como líder en su mercado y mantener ese liderazgo en una industria cada vez más dinámica y competitiva, y a expandirse más allá de sus fronteras.

Su estrategia de expansión también se ha apoyado, como en el caso de las demás multilatinas, en adquisiciones. En noviembre de 2016, Empresas Copec adquirió la firma Mapco, con una red de 348 estaciones de servicio, en un intento de adentrarse en el mercado estadounidense.

También realizó otras operaciones de esta índole tras la adquisición en 2010 de Terpel en Colombia o la compra en 2016 de los activos de ExxonMobil en Perú, Ecuador y Colombia, reafirmando su liderazgo a nivel regional. Desde el inicio de proceso de expansión la compañía ha demostrado su capacidad de liderazgo en los mercados en los que aterriza y el crecimiento sostenido y significativo de sus operaciones en el extranjero (Electricidad, 2017).

5.4 COLOMBIA Y ECOPETROL

Colombia ha sido el país con un mayor crecimiento de empresas multilatinas en los últimos años. De 5 empresas procedentes de este país en 2009, ha pasado a convertirse el cuarto país con un mayor número de multilatinas de Latinoamérica con un total de 11, lo que supone un crecimiento de un 120% en términos porcentuales (Ver Anexo N° 1).

Ecopetrol es la multilatina colombiana de mayor éxito en 2019, como hemos observado en la tabla N° 1. Se trata de una compañía estatal que opera esencialmente en el sector de petróleo y gas y que ha conseguido posicionarse como uno de los 4 productores de petróleo más importantes de América Latina. Sus actividades principales

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

son la producción, refinación y transporte de petróleo y gas, además de actividades petroquímicas. Al tratarse de una compañía estatal, la multilatina colombiana no es controlada por ninguna familia como hemos podido observar en el caso de otras compañías y como es característico de las empresas multilatinas, siendo la petrolera colombiana controlada por el Estado colombiano.

Ecopetrol genera más del 60% de la producción nacional de Colombia, lo cual demuestra su liderazgo a nivel local. Además de Colombia, tiene gran presencia en actividades de exploración y producción en Brasil, Perú y Estados Unidos. Ecopetrol se encuentra entre las 40 petroleras más grandes del mundo y entre las 4 principales petroleras de América Latina (Portafolio, 2011).

La compañía colombiana se ha comprometido con el país para reducir los efectos negativos derivados del cambio climático, y para ello cuenta con una nueva estrategia de innovación y tecnología a fin de contar con combustibles cada vez más limpios. Además, la empresa se esfuerza en conseguir la transición energética y la carbono – neutralidad (Ecopetrol, 2020).

En 1985, Ecopetrol fundó el Instituto Colombiano del Petróleo (ICP), centro de innovación y tecnología de la multilatina, a fin de desarrollar e implementar diferenciadores tecnológicos.

Por otra parte, la empresa cuenta con Vicepresidencias Digital y de Transformación, que dedican parte de su actividad a proyectos de innovación en tecnologías digitales y a procesos de innovación organizacional y búsqueda de eficiencias, respectivamente (Dinero, 2019).

Al tratarse de una compañía estatal, el proceso de internacionalización de Ecopetrol no fue tan agresivo como el de otros grupos privados, pero también esta empresa ha llevado a cabo estrategias para expandirse a otros lugares fuera de su

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

territorio a través de convenios de producción y explotación y estrategias de expansión moderadas y cautas.

El primer proyecto de expansión de la colombiana vino de la mano de Petrobras, con una participación del 30% por parte de Ecopetrol y un 70% por parte de la brasileña, a fin de explorar y producir en una zona al noreste de Brasil en el Estado de Bahía. En 2007 en su proceso de internacionalización, Ecopetrol firma otro acuerdo con Shell Offshore con el objetivo de explorar dos bloques en aguas profundas del Golfo de México, una de las principales provincias a nivel mundial para la exploración de petróleo y gas en el mar. Otro acuerdo ese año se firmó con Talismán de Perú, a razón de 45% para la empresa colombiana y 55% para la empresa peruana, a fin de explorar una zona en la cuenca Marañón al noreste de Perú (Pinzón, 2010).

Estas operaciones coinciden con las declaraciones del antiguo presidente de la compañía Isaac Yanovich, quien afirmaba el interés de la petrolera por expandir sus proyectos fuera de Colombia pero con ciertas condiciones: 1) trabajar en países cercanos; 2) el objetivo de las inversiones debería ser el reducir la necesidad de importar petróleo; 3) favorecer a empresas con las que hubiera tenido asociaciones en el pasado; y 4) no ser operador ni accionista mayoritario, lo cual coincide en los porcentajes de sus asociaciones vistos anteriormente (Dinero, 2005).

Aunque la empresa ha seguido creciendo diversificando su portafolio, se ha mantenido realizando adquisiciones y fusiones con otras empresas. Por ejemplo, este 2020 realizó la adquisición del 43% de la participación en contratos de explotación de campos de gas de la empresa estadounidense Chevron Petroleum Company, completando una participación del 100% pues ya poseía el 57% de la empresa (Economía y Negocios, 2020).

Acciones como estas son las que han contribuido al crecimiento y al éxito de Ecopetrol, consiguiendo posicionarse entre las 300 empresas más grandes a nivel

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

mundial, según el ranking Global 2000 llevado a cabo por la revista Forbes (Montes, 2018).

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

6. CONCLUSIONES

Como se observa, las multilatinas hacen referencia a empresas que poseen particularidades que las diferencian de las demás multinacionales, tanto latinoamericanas como otras procedentes de diferentes partes del mundo. Asimismo, las empresas multilatinas están compuestas por un conjunto de características y propiedades que las hacen únicas y las diferencian de otras compañías.

A pesar de la pequeña muestra seleccionada en el análisis de empresas, se han podido observar patrones en el comportamiento de estas compañías y en sus estructuras y organizaciones.

En esta línea, Brasil, México y Chile son los países con mayor afluencia de multilatinas; pero, los últimos años, en países como Perú, Colombia o Argentina se ha incrementado el volumen de estas empresas.

Actualmente las multinatinas cuentan con una mayor diversidad geográfica y se están extendiendo por todo el territorio latinoamericano. Las multilatinas dirigen su actividad en sectores muy diversos, no obstante, existe un porcentaje elevado que se dedica a industrias relacionadas con recursos naturales, debido a la riqueza que poseen en este tipo de recursos las regiones donde operan.

En base a la primera hipótesis formulada, la cual establece que las multilatinas responden a un modelo y estructura comunes, caracterizadas por un conjunto de indicadores que las hace diferentes al resto de multinacionales, se ha podido comprobar cómo, efectivamente, estas empresas cuentan con un conjunto de propiedades diferenciadoras.

Entre estos atributos se encuentran un menor nivel de gobierno corporativo y mayor control de la familia, liderazgo en los mercados locales y ejecutivos de primera

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

calidad que hacen que ese liderazgo sea posible, redes de innovación constante que contribuyen tanto a su éxito como a su predominio en los mercados locales, etc.

El análisis de las multilatinas de los principales países de América Latina muestra como estas características predominan en las compañías analizadas, y cómo estos factores han colaborado en su desarrollo.

Respecto a la segunda hipótesis, la cual afirma que las multilatinas se comportan de maneras similares en base a sus estrategias de inversión, el análisis muestra como la planificación de crecimiento y de expansión en estas compañías son diversas.

Una de las estrategias que se observa es el desarrollo a través de acuerdos comerciales, los cuales han impulsado la región y han contribuido a la integración regional a través de intercambios entre países latinoamericanos, lo cual ha favorecido el éxito y expansión de las multilatinas.

En el contexto de las empresas analizadas, se manifiestan como principales estrategias de expansión hacia el exterior las adquisiciones llevadas a cabo por las multilatinas. Las adquisiciones han sido el factor de mayor relevancia para la internacionalización de estas empresas y como se ha observado, las multilatinas han invertido miles de millones de dólares estadounidenses en fusiones y adquisiciones, lo cual ha llevado en muchos casos a estas compañías a cruzar sus fronteras obteniendo la condición de multilatina y favoreciendo su crecimiento y expansión, así como colaborando a que estas empresas jueguen un papel cada vez más relevante en el panorama internacional.

Las empresas multilatinas han vivido los últimos años una trayectoria ascendente, y cuentan con un futuro prometedor en cuanto a influencia en el plano internacional y crecimiento. Para que estas empresas continúen en desarrollo y en esta línea de trayectoria, deben enfrentarse a un reto importante.

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Las multilatinas poseen un limitado acceso al mercado de capitales como consecuencia a su reducido alcance geográfico y su estructura característica. Este factor reduce el interés de los inversores hacia estas compañías, lo que supone un obstáculo para estas a la hora de expandirse. Estos factores se traducen en un gran desafío de aquí en adelante para las multilatinas, que, en este contexto, tendrán que superar para conseguir una mayor influencia a escala global.

Multilaterales en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

7. BIBLIOGRAFÍA

Alcántara, M. (16 de Octubre de 2019). *Estudios de política exterior*. Obtenido de Agenda Exterior: inestabilidad en América Latine: <https://www.politicaexterior.com/actualidad/agenda-exterior-inestabilidad-america-latina/>

Alianza del Pacífico. (6 de Junio de 2012). Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico. Paranal, Chile.

América Economía Intelligence. (2019 de Octubre de 2019). Estos son los resultados del Ranking Multilaterales 2019. *América Economía Latinoamérica*.

América Móvil. (2020). *América Móvil*. Obtenido de <https://www.americamovil.com/Spanish/acerca-de-nosotros/nuestra-empresa/default.aspx>

Arrizmendiarrieta, I. (s. f.). Chief Executive Officer. *La fortaleza de las empresas multilaterales*.

Banco Mundial. (2018). *Porcentaje del PIB por país*. Banco Mundial.

BBCNews. (8 de Octubre de 2018). BBC News Mundo. *Cuáles son los países más endeudados de América Latina (y qué están haciendo para salir adelante)*. Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45711981>

BCG. (2018). Why Multilaterales Hold the Key to Latin America's Economic Future.

BCG. (15 de 03 de 2018). Why Multilaterales Hold the Key to Latin America's Economic Future.

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Béjar, R. C. (2018). *Las empresas multilatinas*. Universidad de Alcalá, Boletín Económico de ICE.

Blanco, A. (2014). *La explosión de la inversión exterior latinoamericana: tendencias y evolución reciente de las multilatinas*. Wilson Center Latin American Program.

BLITA internacional. (2019). 5 claves del éxito de las empresas multilatinas en América Latina. Obtenido de 5 claves del éxito de las empresas multilatinas en América Latina.

Bloomberg. (4 de Diciembre de 2019). El Mercurio Inversiones. *Mayores premios por riesgo en América Latina están aquí para quedarse Este texto es parte del contenido que puedes compartir utilizando el link <https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/12/04/Mayores-premios-por-riesgo-en-America-Lati>*. Recuperado el Febrero de 2020.

Cálix, J. Á. (2017). *Cambio político en América Latina: Restricciones y posibilidades para la transformación social-ecológica*. FES Transformación.

Castañares, I. (6 de Septiembre de 2019). El CEO Negocios. *América Móvil refrenda compromiso de inversión en telecomunicaciones en México*.

Copec. (2007). *Copec*. Obtenido de Historia Copec S.A.: <https://qa.copec.cl/wp7/wps/wcm/connect/Copec+Publico+Web+Content/Cop ec+Publico/Nuestra+Empresa/Historia/>

Cruz, C., & Garces, L. (s. f.). *El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Cotizada*. IE business school.

Deloitte. (2014). *América Latina Sin Fronteras Cómo las empresas latinoamericanas se convierten en líderes globales*.

Multilaterales en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Deloitte. (2015). *Multilaterales Factores claves para la regionalización en América Latina*.

Deloitte. (2018). *Monitoreo de las tendencias 2018. Los 10 principales temas que forjarán la minería en el año venidero*.

Dinero. (2005). Dinero Tendencias. *Ecopetrol se internacionaliza*.

Dinero. (2019). Dinero.com Tendencias. *Ecopetrol entra en la era 'Eco'*.

Economía y Negocios. (2020). El Tiempo. *Las 29 movidas empresariales que no se 'contagiaron' por covid-19*.

Ecopetrol. (Abril de 2020). *Ecopetrol*. Obtenido de Ecopetrol Innovación y tecnología: https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/NuestraEmpresa/innovacionytecnologia/innovacion-y-tecnologia-int/innovacion-y-tecnologia-pg/!ut/p/z1/nZBBDolwEEXP4gk6LVDKEqTBarFARGA3pivTRNGF8fwSwkiWVuLsJnnvT-YjgzpkevyF_t0995eh_1k6FmlG4ZZCEpRmkCN4yoiksNxR1

Electricidad. (2017). Electricidad revista energética de Chile. *Copec se reestructura para afrontar nueva etapa internacional en mercado de los combustibles*. Chile.

Empresas Copec. (2020). *EmpresasCopec.cl*. Obtenido de Empresas Copec Innovación: <https://www.empresascopec.cl/innovacion/>

Ferreiro, C. (2016). BBVA Research. *América Latina, rica en materias primas*.

Fundación Telefónica. (2007). Los mercados latinoamericanos. En *DigiWorld América Latina 2007*.

Galindo, J. (16 de Octubre de 2019). *Estudios de política exterior*. Obtenido de Agenda Exterior: inestabilidad en América Latina :

Multilaterales en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

<https://www.politicaexterior.com/actualidad/agenda-exterior-inestabilidad-america-latina/>

Garzón, M. (4 de Julio de 2019). *América Latina mejora su situación fiscal, pero los niveles de deuda y evasión siguen altos*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/america-latina-mejora-su-situacion-fiscal-pero-los-niveles-de-deuda-y-evasion-siguen-altos/>

Gómez, K., & Seidel, B. (2019). *Influencia de la satisfacción laboral en la evaluación del rendimiento de empleados de línea media en una multilateral*. Universidad EAFIT Medellín, Medellín, Colombia.

Hernández, M. C. (10 de Octubre de 2019). *Multilaterales: qué son, cuántas hay y cuál es su relevancia para la región*. Recuperado el Febrero de 2020, de France24: <https://www.france24.com/es/20191009-multilaterales-que-son-relevancia-region>

Hirschfeld, G. (2013 de Junio de 2013). *Multilaterales e integración: Retos y oportunidades*.

López, A. (2015). *Análisis de América Móvil*. Universidad Iberoamericana. España: Ecorfan.

Martínez, C. (2016). *El Universal Cartera. Cisco reconoce a América Móvil por innovación*. México.

Mejores Prácticas Corporativas. (2019). *Empresas Familiares: El Caso América Móvil*.

MERCOSUR. (2020). *Mercosur.int*. Obtenido de Mercosur: <https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabras/>

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Montes, S. (2018). La República. *Ecopetrol entró al top 300 de las empresas del ranking Global 2000 de Forbes*.

NM Noticias. (19 de Septiembre de 2014). Las «multilatinas» se consolidan y alcanzan niveles globales mientras la región sigue creciendo.

Pinzón, A. W. (2010). *La internacionalización de Ecopetrol*. Universidad Javeriana, Facultad de postgrados.

Portafolio. (2011). Portafolio Finanzas. *Ecopetrol, primera en todo*.

Rebossio, A. (2015). La volatilidad de las primas de riesgo crece en Latinoamérica. *La volatilidad de las primas de riesgo crece en Latinoamérica*. (E. País, Ed.) Buenos Aires, Argentina.

Research, B. (24 de Octubre de 2019). EFE Edición América. *El PIB latinoamericano se frena en 2019 y solo Colombia resiste, según BBVA*. Madrid, Madrid, España. Recuperado el Febrero de 2020, de EFE Edición América: <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-pib-latinoamericano-se-frena-en-2019-y-solo-colombia-resiste-segun-bbva/20000011-4094732#>

Ruíz Pérez, J. (Octubre de 2019). El PIB latinoamericano se frena en 2019 y solo Colombia resiste, según BBVA. (E. E. América, Entrevistador)

Salazar, B. (31 de Mayo de 2018). ABC Finanzas. *Crecimiento orgánico*.

Salazar, D. (23 de Septiembre de 2019). Atalayar. *Multilatinas, motores de una economía latinoamericana a la sombra del poder*. (Atalayar, Ed.) Obtenido de Atalayar: <https://atalayar.com/content/multilatinas-motores-de-una-econom%C3%ADa-latinoamericana-la-sombra-del-poder>

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Salazar, D. (23 de Septiembre de 2019). Economía y empresas. *Multilatinas, motores de una economía latinoamericana a la sombra del poder*. (Atalayar, Ed.)

Salazar, D. (19 de Septiembre de 2019). EFE. (EFE, Ed.) Obtenido de Multilatinas, motores de una economía latinoamericana a la sombra del poder : <https://www.efe.com/efe/america/economia/multilatinas-motores-de-una-economia-latinoamericana-a-la-sombra-del-poder/20000011-4067674>

Santamaría, D. (2007). *América Móvil refrenda compromiso de inversión en telecomunicaciones en México*. Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá.

Spencer, E., Azola, C., Diaz, F., & Olguin, D. (2015). *Internacionalización de empresas multilatinas: ¿de qué depende su éxito?* Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Talengo. (15 de Mayo de 2018). *Talengo*. Obtenido de El éxito de las multilatinas, crecimiento y talento latino: <https://www.talengo.com/exito-las-multilatinas-se-diferencian-las-multinacionales-origen-latino-latinas-globales/>

Tapia, M. J. (12 de Enero de 2020). La Tercera. *La última reorganización de la familia Angelini*.

Thiriez, J. J. (16 de Julio de 2017). Portafolio. *Los grandes desafíos de las compañías multilatinas*.

Vale. (2010). *Memoria de Sostenibilidad Resumen Ejecutivo*.

Vale. (17 de 12 de 2016). *Vale.com*. Obtenido de Saladeimprensa: http://saladeimprensa.vale.com/en/Paginas/Articles.aspx?r=Vale_inaugurates_the_largest_project_in_the_history_of_the_mining_industry_&s=Mining&rID=979&SID=6

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

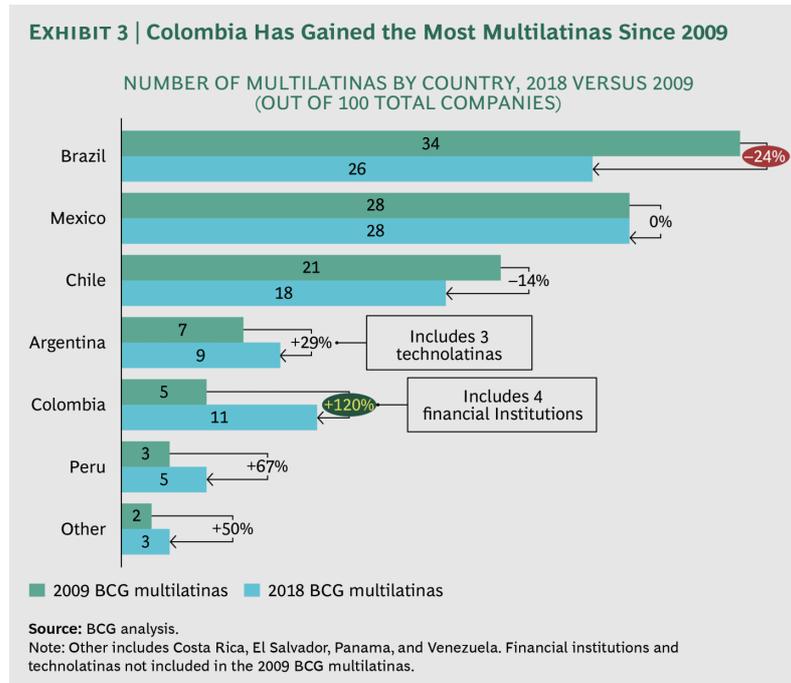
Veloso, L. A. (2014). *Razones y criterios para la internacionalización de Codelco*. Tesis, Universidad de Chile Facultad de ciencias físicas y matemáticas, Departamento de ingeniería industrial, Santiago de Chile.

Willis Towers Watson. (2018). *Las multilatinas y su manejo del riesgo*.

Multilaterales en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

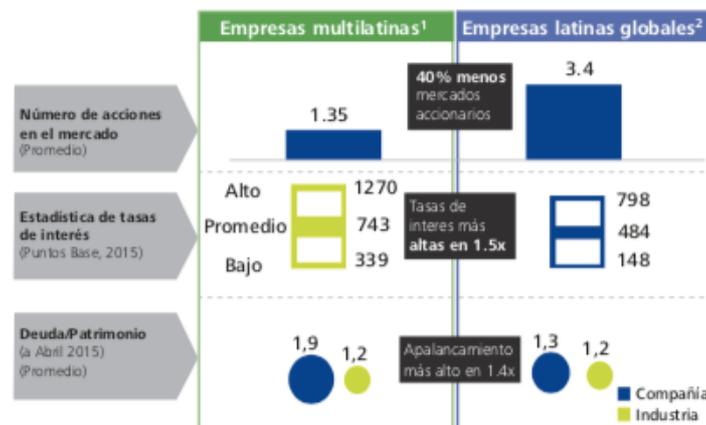
8. ANEXOS

Anexo Nº 1. Evolución nº de multilaterales por país 2009 – 2018.



Fuente: BCG análisis, 2018.

Anexo Nº 2. Acceso a los mercados de capitales.



Fuente: Deloitte, 2014.

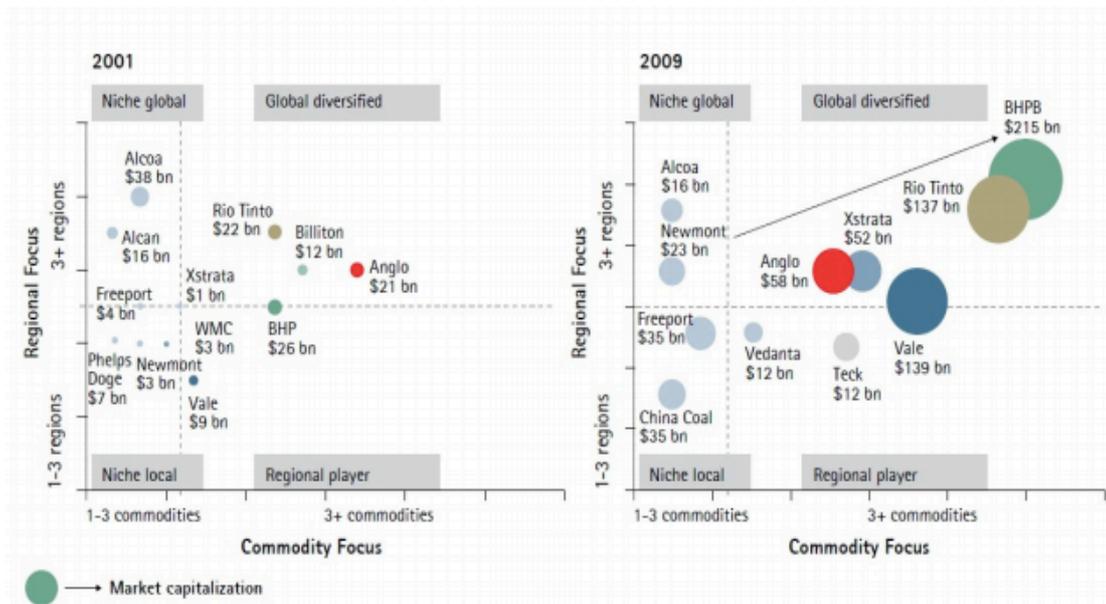
Multilaterales en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Anexo N° 3. Ubicaciones de la Compañía Minera Vale.



Fuente: www.vale.com

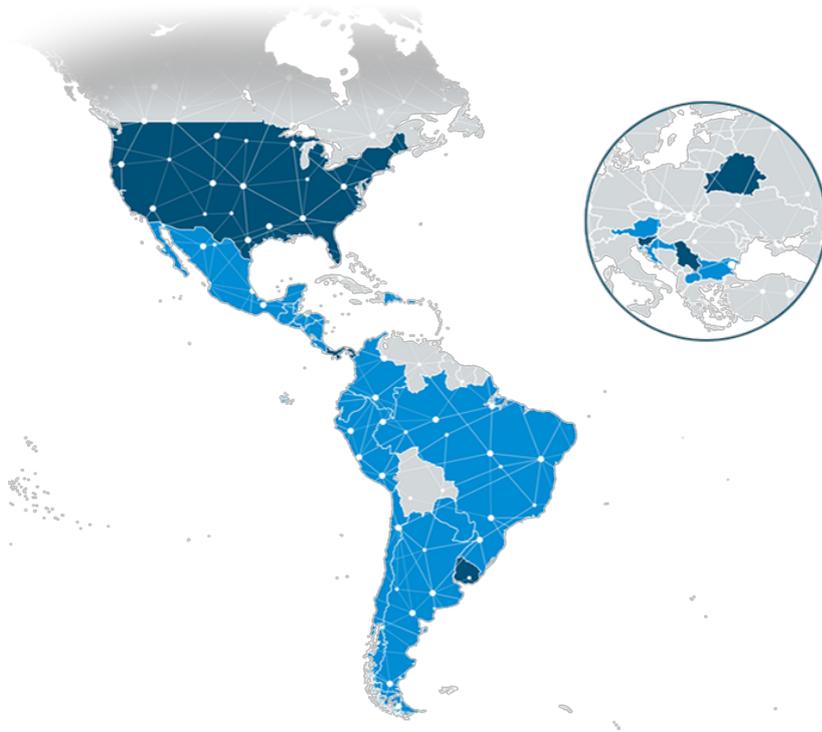
Anexo N° 4. Expansión Global y Diversificación.



Fuente: Accenture, 2011.

Multilatinas en un mundo global: ¿responden a un modelo común?

Anexo N° 5. *Presencia mundial América Móvil.*



Fuente: www.americamovil.com