

# El Colegio de México

LAS MULTINACIONALES MEXICANAS EN SUDAMÉRICA Y EL  
ACOMPañAMIENTO INTERMITENTE DEL ESTADO DE ORIGEN.

José Stalin Muñoz Ayora

Tesis para obtener el título de  
Licenciado en Relaciones Internacionales

Directora: Blanca Torres Ramírez

Centro de Estudios Internacionales

Ciudad de México

Noviembre de 2016.

## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis no hubiera sido posible sin la tenaz dirección de la profesora Blanca Torres. Le agradezco la metódica revisión de cada uno de los borradores y versiones previas, el intercambio de ideas en reuniones personales y vía correo electrónico. Más allá de la guía académica, aprecio el apoyo moral en los momentos de menor claridad del proyecto y el esfuerzo adicional por acelerar su culminación.

Los profesores Élodie Blun y Carlos Alba además de fungir como lectores finales de la tesis, revisaron varias versiones previas. Sus comentarios ayudaron a encaminar la investigación, mejorando la estructura, contenido y alcances del texto final. Valoro la celeridad y profundidad con que ambos realizaron esa labor, en especial, por no formar parte de sus obligaciones como sinodales. El Dr. Alba acompañó el proceso desde el extranjero, lo que debió significarle una complicación adicional. La Dra. Blun, en su calidad de coordinadora de licenciaturas del CEI, realizó varias gestiones para asegurar que la última parte del proceso concluyera con éxito.

Agradezco a los profesores del Colegio de México. Guardo una deuda enorme con el Dr. Sergio Aguayo, de quien recibí lecciones importantísimas sobre ética profesional y sobre la responsabilidad social de los investigadores; aprecio la generosidad que me ha demostrado a lo largo de los años. La Dra. Marisela Connelly me inspiró en más de un sentido; el principal, la pasión por su tema de estudio. La Dra. Soledad Loaeza impartió una de mis clases favoritas de la licenciatura, le agradezco un par de consejos expresados durante reuniones privadas que, años después, siguen vigentes en mi mente.

Mi familia es una fuente de estabilidad y amor incondicional; lo fue también durante la elaboración de la tesis. A mis padres agradezco el ejemplo de una vida profesional intachable, el esfuerzo para acercarme a las mejores oportunidades y, sobre todo, la providencial paciencia desplegada en este (largo) periodo. Mi hermana Esperanza es una grandísima fuente de inspiración; admiro sobre todo su tenacidad y generosidad; le agradezco la calidez de su compañía y la complicidad. Mi abuela, Martha Rocha, es un ejemplo de lucidez y fuerza; le agradezco el amor incondicional y su manifiesta preocupación por mi bienestar. A mi abuela Elia, a mis tíos, tías, primos y primas, agradezco la compañía, cuidados, consejos y cariño. Los miembros más nuevos de la

familia, mis sobrinos y primos más jóvenes, me hacen ver la vida con renovado optimismo; aquellos que ya no están son ejemplo e inspiración.

Con Grisel Salazar tengo una deuda que no se limita a esta tesis. Dudo que estas líneas hagan justicia pues a mi gratitud. Su presencia ha adquirido formas distintas a lo largo de los años, pero no puedo pensar en un momento en que no estuviera dispuesta a escucharme, brindarme alguna sugerencia o, más importante, a presionarme para avanzar. Mi vínculo con ella es indisoluble, pues se sustenta en un cariño cultivado por años de crecimiento en paralelo y en una admiración sin cortapisas a su inteligencia.

Marcela Vázquez me acompañó varias veces en sesiones de escritura de la tesis. Agradezco su compañía en esos momentos y que me haya abierto las puertas de su casa con tal fin. Aprecio, sobre todo, la ayuda que me brindó en más de una ocasión, su franqueza, los múltiples consejos y los años de amistad.

Agradezco por último a todos esos amigos, nuevos y viejos, que sabiéndolo o no contribuyeron a este trabajo. Algunos lo hicieron directamente; la mayoría simplemente hicieron más llevadero el proceso con su compañía. Gracias Diego Dewar, Sofía Calderón, Ernesto Suaste, Andrés Puga, Keryn Escalante y Gabriel Galán.

## ÍNDICE GENERAL

Introducción	2
Cap. 1. El surgimiento de multinacionales de origen mexicano	14
1. Internacionalización empresarial	
2. La relación entre la multinacional y los Estados de origen y destino	
3. Ventana de oportunidad: las reformas neoliberales en México	
4. La expansión internacional en paralelo de las multinacionales mexicanas	
5. Internacionalizaciones interrumpidas	
Cap. 2. La construcción de la presencia mexicana en Sudamérica	53
1. La falta de inversiones previas	
2. La firma de acuerdos de protección de inversiones y el desembarco cauteloso	
3. El crecimiento autónomo en el siglo XXI	
4. Distribución actual de los intereses mexicanos	
Cap. 3. Los esfuerzos de nacionalización de filiales mexicanas en Venezuela	86
1. El giro nacionalista de las políticas económicas en Sudamérica	
2. Cemex: la mediación del gobierno mexicano y la hostilidad del venezolano	
3. Gruma: negociación amistosa y autónoma	
4. Condicionantes de los procesos de negociación	
Conclusiones	117
Bibliografía	122

## INTRODUCCIÓN

Aunque las políticas estatales influyen en la regionalización económica, las mayores fuerzas impulsoras provienen del mercado, el comercio privado y los flujos de inversión, de las políticas y decisiones empresariales.

Andrew Hurrell.<sup>1</sup>

En las últimas tres décadas, las grandes empresas mexicanas internacionalizaron su producción. El hecho es inédito, sobre todo, por la magnitud. En 2012, el flujo de inversión directa que se generó desde México superó, por primera vez, al que entró al país. Los intentos gubernamentales previos por fomentar la salida de inversión no resultaron en una tendencia sistemática entre los grandes grupos empresariales del país; en cambio, las multinacionales actuales son actores heterogéneos, exitosos y globales. Algunas como Cemex, Bimbo o América Móvil encabezan sus sectores productivos a nivel mundial y operan simultáneamente en varios continentes.

El fenómeno tiene varias aristas; admite, por ello, diversas lecturas; toca debates sobre actores transnacionales, el vínculo entre política y economía, así como entre política interna y externa. Dada la amplitud del tema, la tesis se centra en la construcción de intereses privados en Sudamérica, las interacciones conflictivas de las empresas con los Estados huéspedes y, de manera fundamental, la reacción del Estado mexicano frente a ambos hechos.

---

<sup>1</sup> “Explaining the resurgence of regionalism in world politics”, *Review of International Studies*, vol. 20, núm. 4, 1995, p. 334.

No se trata de un fenómeno exclusivo de México. A la par de las mexicanas, se internacionalizaron otras empresas procedentes de varias de las denominadas “economías emergentes”. En esos casos, los Estados de origen adoptaron distintas posturas frente al tema: algunos orquestaron el proceso, otros ofrecieron un apoyo más discreto y el resto se mantuvo al margen. Resulta oportuno analizar la reacción de los gobiernos mexicanos al respecto.

La elección del tema refleja, además, la relevancia de Sudamérica en la internacionalización de las empresas mexicanas. Hasta 1992, la presencia de filiales mexicanas en la región era prácticamente nula; es hoy la más numeros.<sup>2</sup> En 2015, México fue de hecho la única economía en desarrollo entre los primeros diez inversionistas en América Latina.<sup>3</sup> Esta expansión contrasta con una política exterior que, en la práctica, removi6 a la región de sus prioridades económicas y con empresas mexicanas que históricamente habían sido reticentes a la construcción de vínculos materiales.

El periodo de crecimiento más acelerado de los intereses mexicanos en Sudamérica (principios del siglo XXI) coincidió además con una serie de cambios drásticos en la conducción de la política económica de varios países de la región que obligaron a una reacción del Estado mexicano. Mientras, en la década de 1990, los Estados sudamericanos

---

<sup>2</sup> Según el recuento presentado más adelante, Sudamérica es la única región del mundo en que las veinte principales empresas multinacionales de origen mexicano han abierto filiales. En Estados Unidos lo habrían hecho 16 de las 20, en Centroamérica 14 y en Europa 12. Ver *infra* p. 45.

<sup>3</sup> En 2015, el *stock* de inversiones de México superó los 40 mil millones de dólares, por lo que ocupó el octavo lugar entre los diez primeros inversionistas en la región, detrás de Estados Unidos (403 mil millones de dólares), España (165), Canadá (60), Reino Unido (54), Bélgica (52), Francia (50) y Japón (45) y por delante de Holanda (39) y Alemania (37). UNCTAD, *World Investment Report 2016. Investor Nationality, Policy Changes*, Ginebra, Publicaciones de Naciones Unidas, 2016, p. 51. Las cifras incluyen los activos en otras dos subregiones, Centroamérica y el Caribe, pero como se argumenta más adelante en la tesis, en ambos casos, se trata de cantidades menores a las de Sudamérica.

dieron la bienvenida a las inversiones; bajo el nuevo paradigma, limitaron el libre desarrollo de las empresas extranjeras.

La interrogante que guía la tesis es: ¿cuál fue el papel del Estado mexicano en la entrada y mantenimiento de las grandes empresas mexicanas en Sudamérica? Mi perspectiva es que la adopción sistemática de la internacionalización de varias de las grandes empresas mexicanas a partir de la década de 1990 fue, sobre todo, un efecto no buscado del cambio de modelo de desarrollo económico. La industrialización por sustitución de importaciones protegía a las empresas de la competencia internacional. Las políticas neoliberales que adoptó el Estado a partir de los ochenta abrieron la economía y acercaron a las empresas más grandes al sector externo, generando los incentivos para que la idea floreciera. Los gobiernos que implementaron la reforma neoliberal no plantearon, sin embargo, directrices para la colocación de inversión mexicana en el exterior, como había ocurrido con los ensayos previos de las décadas de 1960 y 1970. Argumento que en el caso de Sudamérica, las acciones de los actores privados y estatales de México se alinearon en al menos dos momentos. Primero, en la década de 1990, cuando, sin ser parte de sus objetivos explícitos, la política exterior pavimentó el camino de entrada a la región. Las empresas invirtieron preferentemente en aquellas economías con las que México había firmado acuerdos de protección de inversiones. Más adelante, optarían en cambio por mercados regionales más atractivos, aún si no había acuerdos. El Estado mexicano limitó su apoyo entonces a la asesoría de gestiones consulares. El segundo momento ocurrió a finales de la primera década del siglo XXI; filiales mexicanas enfrentaron entonces problemas en varios países sudamericanos, que hicieron que las matrices buscaran el respaldo gubernamental. Los ejemplos más visibles en este sentido fueron Cemex y Gruma, cuyas filiales enfrentaron procesos de expropiación en Venezuela. Sin embargo, el

acompañamiento estatal no fue medular para la resolución del problema; de hecho, las empresas reservaron su búsqueda a momentos críticos.

Aprovecho las líneas restantes de la introducción para hablar del estado del arte, las fuentes de información y el capitulo de la tesis. La vinculación entre Estado y empresas en la construcción y protección de intereses económicos en Sudamérica se ha estudiado poco. La mayoría de los autores que han investigado a las multinacionales mexicanas lo han hecho desde una perspectiva económica; mientras los análisis de política exterior y de relaciones internacionales se acercaron sólo tangencialmente al tema. En cualquier caso, la rápida revisión de esos y otros antecedentes, presentada a continuación, clarifica las continuidades y rupturas de esta tesis con la literatura previa.

Cabe precisar que las empresas multinacionales de economías emergentes no suponen un fenómeno nuevo ni exclusivo de México. Se habla por lo general de tres olas de inversión desde el mundo en desarrollo a partir de la década de 1960.<sup>4</sup> Debido a las condiciones adversas de la década de 1980, las empresas mexicanas sólo participaron en la primera (décadas de 1960 y 1970) y en la tercera (vigente desde 1990).

Respecto a las primeras inversiones, no hay estudios que busquen explicar el fenómeno desde el punto de vista de los actores privados. En el caso de la inversión en América Latina, los analistas de política exterior emplearon la variable para sugerir el fortalecimiento de la influencia mexicana en Centroamérica.<sup>5</sup> Los textos develan, de paso,

---

<sup>4</sup> La primera ola (60's y 70's) incluyó empresas de Argentina, Brasil, Hong Kong, Singapur, Malasia e India, que invirtieron en países vecinos a través de *joint ventures*; el objetivo era evadir barreras comerciales y las ganancias se destinaron al mercado interno. La segunda ola (80's) vino impulsada por exportadoras asiáticas (Hong Kong, Taiwán, Singapur y Corea), en busca de mano de obra barata. Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Argentina, FCE, 1999, pp. 32-33.

<sup>5</sup> Sobresalen, en este sentido, los siguientes artículos: Plácido García Reynoso, "Los mercados centro y sudamericanos frente a las exportaciones mexicanas", *Comercio Exterior*, vol. 14, núm. 11, 1964, pp. 794-798. Ramón Medina Luna, "Proyección mexicana sobre Centroamérica", *Foro Internacional*, núm. 56, 1974,



las características de las experiencias de inversión mexicana en el exterior en los sesenta y setenta: asociaciones minoritarias con empresas extranjeras que salvo notables excepciones no sobrevivieron a la década de 1980, no produjeron una tendencia generalizada entre el empresariado nacional y se concentraron en mercados centroamericanos.<sup>6</sup>

Dos limitaciones de estos estudios pioneros. En primer lugar, las empresas aparecen como actores carentes de agencia, supeditadas a la voluntad del Estado mexicano. El hecho refleja, por un lado, la centralidad estatal en el modelo de industrialización por sustitución de importaciones; por el otro, la resistencia de las Relaciones Internacionales, como disciplina, a reconocer la relevancia de los actores privados en el sistema internacional.<sup>7</sup> En cualquier caso, las grandes empresas mexicanas gozaban desde entonces de un buen grado de autonomía en el nivel interno, que debía haberse reflejado en ambiciones y estrategias internacionales propias, más allá de simplemente seguir los designios de la política exterior. La segunda limitación tiene que ver con la falta de información comprobable. Los estudios citados recurrieron a estimados a partir de datos de las propias empresas o de revistas de negocios, pues el gobierno mexicano sólo registra la salida de inversión directa desde 2001; en varios casos, ello resultan en referencias a proyectos de inversión que no se llevaron a cabo o cuya concreción no puede comprobarse.

---

pp. 438-473; René Herrera y Mario Ojeda, “La política de México en la región de Centroamérica”, *Foro Internacional*, núm. 92, 1983, pp. 423-440.

<sup>6</sup> CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*, Santiago de Chile, Publicaciones de las Naciones Unidas, 2006, pp. 77-78.

<sup>7</sup> Los enfoques clásicos de Relaciones Internacionales suponían que el Estado era el único objeto de estudio relevante. El paradigma se cuestionó a partir de la década de 1970, cuando los teóricos de la interdependencia compleja introdujeron el concepto de relaciones transnacionales para referirse a las interacciones regulares a través de fronteras nacionales, en las que uno de los involucrados es una entidad no estatal que no representa a un gobierno nacional u organismo internacional. Desde entonces, el resto de los enfoques aceptan, con mayor o menor vehemencia, su relevancia para el sistema internacional. Robert Keohane y Joseph Nye, *Transnational relations and World Politics*, Cambridge, Harvard University Press, 1981, pp. 10-11. Celia Toro, “Introducción”, *Foro Internacional*, núm. 158, 1999, pp. 365-366.

En contraste, la ola actual de inversión mexicana en el exterior ha generado una literatura más nutrida, aunque mayormente de enfoque económico. Los trabajos pioneros de Alejandra Salas Porras, César Garrido y Jorge Basave, se gestaron a finales de la década de 1990 y varios de sus hallazgos resultaron fundamentales para mi investigación, pues sirven de base a mis primeros capítulos.

A partir del estudio de trece multinacionales de origen mexicano, Salas Porras<sup>8</sup> argumenta que la internacionalización tiene que ver con la búsqueda de nuevas tecnologías y de cercanía con los mercados internacionales, así como con el agotamiento de mercado interno. Enumera además las características de las multinacionales mexicanas surgidas en los noventa que, a diferencia de las de décadas anteriores, dependieron poco de acuerdos gubernamentales o de alianzas con empresas de economías desarrolladas, y optaron por estrategias como adquisiciones (compra de activos) y la contratación de créditos internacionales. Prevalcen los sectores de uso no intensivo de tecnología (cemento, acero, vidrio, petroquímica). El estudio enfatiza sobre todo las estrategias organizativas de las empresas y, aunque reconoce que la expansión internacional es una respuesta al cambio de modelo, no ahonda en los cambios estructurales que dieron lugar al fenómeno. De la misma forma, no trata la relación entre estos actores y el Estado mexicano.

El estudio de 1999 de Celso Garrido<sup>9</sup> constituye probablemente la explicación más acabada del surgimiento del fenómeno desde un punto de vista económico. La decisión de internacionalizarse se explica a partir de tres variables: ventajas acumuladas durante el periodo de industrialización de importaciones, la reforma estructural que resultó en la

---

<sup>8</sup> Alejandra Salas Porras, “Estrategias de las empresas mexicanas en su internacionalización”, *Revista de la CEPAL*, núm. 65, 1998, pp. 133-154.

<sup>9</sup> Cesar Garrido, “El caso mexicano”, en Chudnovsky, Kosacoff y López, *op. cit.*, pp. 165-258.

apertura de la economía interna y la creciente llegada de la inversión extranjera al país. De manera fundamental, comprueba que, a finales de los ochenta y principios de los noventa, el acompañamiento del Estado mexicano fue fundamental para la supervivencia de las grandes empresas privadas. Analiza además el desarrollo de las multinacionales en esa década; en este aspecto, sus conclusiones están bastante alineadas a las de Salas Porras, en términos de las empresas consideradas y las estrategias empleadas.

Jorge Basave es quizá quien más ha estudiado a las multinacionales de origen mexicano. Sus aportaciones se relacionan fundamentalmente con la identificación de los determinantes geográficos, sectoriales y metodológicos de la inversión en el extranjero. En su ensayo de 2000, presentó avances en este sentido, a saber: la diferenciación entre las operaciones en economías desarrolladas y en desarrollo, las tendencias de distribución por principales destinos y la persistencia de alianzas con empresas de economías desarrolladas.<sup>10</sup> En años recientes, el autor insistió en esa línea de investigación, develando las tendencias de largo plazo del fenómeno actual.<sup>11</sup>

El fenómeno se ha estudiado, además, desde una perspectiva comparada, pues las grandes economías de América Latina experimentaron en paralelo la internacionalización de sus mayores grupos empresariales. El principal impulso a esta línea de investigación provino de la Comisión Económica para América Latina de Naciones Unidas (CEPAL), cuyo informe anual, “La inversión extranjera en América Latina y el Caribe”, centrado tradicionalmente en el análisis de la inversión que entra a la región, desde mediados de la

---

<sup>10</sup> Jorge Basave, “La inversión extranjera directa de las corporaciones empresariales mexicanas”, en Jorge Basave (coord.), *Empresas mexicanas ante la globalización*, México, UNAM, 2000, pp. 243-283.

<sup>11</sup> Jorge Basave y Ma. Teresa Gutiérrez Haces, “Localización geográfica y sectores de inversión: factores decisivos en el desempeño de las multinacionales mexicanas durante la crisis”, *Journal of Economics, finance and Administrative Science*, vol. 18, núm. 34, 2013, pp. 34-44.

primera década de este siglo, dedica un apartado a la inversión que generan las economías regionales. Gracias a que cuentan con datos proporcionados por los gobiernos, los informes suponen además una fuente de información confiable y sistemática. Más aún, los reportes de 2005 y 2013 tuvieron como tema central a las multinacionales latinoamericanas. Ambos documentos incluyen estudios de caso y descripciones de las particularidades de cada país. A partir de ello, más autores han retomado la perspectiva comparada.<sup>12</sup>

Los trabajos citados hasta ahora explican el desarrollo internacional reciente de las empresas mexicanas, desde un punto de vista económico y organizativo. Es acaso más complicado encontrar análisis sobre las consecuencias de la internacionalización en términos de la relación con los Estados de origen y destino; es decir, desde el punto de vista de las relaciones internacionales. No encuentro antecedentes de su estudio en el marco específico de la relación económica con Sudamérica, que por lo demás no es un tema de estudio popular en la actualidad.

La actividad transnacional de las empresas mexicanas se ha analizado, en cambio, en el marco de la relación con Estados Unidos, en especial, alrededor de la negociación del Tratado de Libre Comercio de América de Norte. Carlos Alba, por ejemplo, estudió la participación de la COECE en la negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, a través del denominado “cuarto de al lado”.<sup>13</sup> El antecedente es significativo para la tesis pues establece la capacidad de las grandes empresas de origen mexicano para entablar relaciones con el Estado de origen en el marco de un tema internacional y con sus

---

<sup>12</sup> Lourdes Casanova, “Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad”, *Revista de Administracao de Empresas*, vol. 50, núm. 4, 2010, pp. 439-445. Javier Santiso, “La emergencia de las multilatinas”, *Revista de la CEPAL*, núm. 95, 2008, pp. 7-30.

<sup>13</sup> Alba, Carlos, “La COECE: un caso de cooperación entre los sectores público y privado en México”, *Revista de Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 2, 1997, pp. 149-158. Carlos Alba, “Los empresarios y la democracia en México”, *Foro Internacional*, núm. 183, 2006, pp. 122-149.

contrapartes de un país distinto al propio a partir de la consecución de intereses en común. Por otra parte, en una evaluación del papel de los actores trasnacionales en las relaciones internacionales de México, Blanca Torres<sup>14</sup> aborda brevemente las principales estrategias de expansión reciente de estos actores, y la ausencia de una política estatal al respecto; subraya la necesidad de ahondar en el estudio de estos temas y, específicamente en los impactos positivos y negativos que esa internacionalización está teniendo sobre la economía mexicana, a fin de diseñar una respuesta estatal adecuada.

La tesis de licenciatura de Francisco Horneffer,<sup>15</sup> por último, se acerca en ciertos aspectos a los objetivos de mi trabajo, aunque su aproximación es distinta. A partir de la revisión de las políticas públicas relativas y de las percepciones de varios empresarios con inversiones en el exterior sobre el tema, el autor argumenta que el Estado mexicano no ha adoptado una estrategia de impulso a la internacionalización empresarial. En varias partes de la tesis, retomo sus hallazgos, para hablar de la pasividad gubernamental frente al tema y la desconexión de las políticas públicas relacionadas.

Me parece pertinente, hacer algunas aclaraciones sobre los datos empleados en la tesis; en especial, aquellos que no corresponden con las referencias citadas hasta aquí, pues, para completar los vacíos de información, hubo que recurrir a otras fuentes.

En los primeros capítulos, empleo datos cuantitativos que acompañan el texto en forma de gráficas y cuadros. El análisis ocurre ahí a dos niveles. Por un lado, están las cifras de inversión mexicana directa en el exterior, que corresponden a la totalidad de las

---

<sup>14</sup> Blanca Torres, “Actores trasnacionales en las relaciones internacionales de México”, en Blanca Torres y Gustavo Vega (coords.), *Los grandes problemas de México. T. XII: relaciones internacionales*, México, El Colegio de México, 2010, pp. 339-392.

<sup>15</sup> Francisco Horneffer Rodríguez, *El Estado y la inversión extranjera directa de las empresas mexicanas*, tesis, México, El Colegio de México, 2012.

empresas con intereses en el exterior, según reportan éstas al gobierno mexicano. El Banco de México sólo guarda registro de este tipo de movimiento desde 2001 y su consulta es complicada. Por suerte, los datos estén disponibles a través de organismos internacionales, a saber, la CEPAL, la UNCTAD y el FMI.

La literatura sobre inversión extranjera directa advierte que este tipo de cifras no son confiables. En varios casos, hay diferencias marcadas entre los reportes realizados por la economía expulsora y la receptora. Hay países que simplemente no registran estos movimientos en su contabilidad nacional. Por ello, y porque el interés de la tesis es estudiar el fenómeno también desde el punto de vista de las empresas privadas, conformé una base de datos sobre la base de información de las primeras 20 empresas multinacionales de origen mexicano. La selección de estas empresas se realizó a partir de la consulta de rankings especializados. Más allá de la información financiera, me interesan los datos que develan su desarrollo exterior (momento y forma de internacionalización, número de mercados internacionales), para observar los efectos agregados del fenómeno.

Para conformar la narración de las negociaciones de Gruma y Cemex, cada una por su cuenta, con el gobierno venezolano, la fuente fundamental de información fueron los informes anuales de las empresas, además de notas periodísticas, declaraciones de los gobiernos mexicano y venezolano, y, en alguna medida, los comunicados de prensa de las propias empresas.

A continuación, la tesis se organiza en tres capítulos y una conclusión. El primer apartado responde varias preguntas básicas: ¿cuáles son las multinacionales de origen mexicano?, ¿por qué se internacionalizaron?, y ¿cómo lo hicieron? La idea conductora es que, aunque el modelo de desarrollo estatal condicionó el desarrollo de los capitales privados en el mercado interno, la decisión de producir en el exterior respondió a variables

económicas relacionadas con la entrada de competidores extranjeros y el límite del crecimiento en el mercado interno; a partir de entonces, las empresas crecieron en paralelo, y desarrollaron intereses y características comunes. Estudio primero, desde una perspectiva teórica, las motivaciones detrás de la adopción de la internacionalización, las formas que adquiere una vez puesta en marcha y algunos de sus efectos en la arena internacional; paso después a las condiciones históricas que llevaron a la adopción de la estrategia entre los grandes grupos privados mexicanos, a saber, el cambio de modelo de desarrollo económico nacional y el crecimiento de estos actores; reviso también los procesos recientes de una veintena de multinacionales mexicanas, las más relevantes en la actualidad, ordenándolas alrededor de tres lógicas: temporal, metodológica y geográfica; por último, a modo de contraste, presento algunos casos de empresas que interrumpieron su internacionalización.

El segundo capítulo se enfoca en la construcción de intereses en Sudamérica. Históricamente, las relaciones de México con la región han resentido la falta de intereses materiales, en parte, porque los objetivos del Estado no coincidieron con los de las empresas. La apertura de filiales modificó el panorama, pero ¿cuánto? Las primeras inversiones de empresas mexicanas en el exterior, aquellas de las décadas de 1960 y 1970, fueron poco significativas en términos cuantitativos, limitándose además a los mercados vecinos (Estados Unidos y Centroamérica). La expansión de la década de 1990, en cambio, fue más generalizada e incluyó a las economías del sur del continente. La evidencia sugiere que, en un primer momento, la colocación de inversiones estuvo condicionada por la firma de acuerdos entre el Estado mexicano y sus contrapartes sudamericanos. Aunque, por lo general, se le reconoce poco mérito en este sentido, la política exterior fue importante para la entrada a esos mercados. El desembarco fue lento y las estrategias empresariales cautelosas. La consolidación regional llegó en el siglo XXI; pero para entonces los

objetivos privados nuevamente se distanciaron de los gubernamentales, la distribución de intereses reflejó, por un lado, el carácter heterogéneo de la región, compuesta por economías de distinto atractivo y, por otro, la mayor vocación regional de ciertas empresas.

La conformación de gobiernos sudamericanos de izquierda en la primera década del siglo XXI se tradujo, también, en riesgos inéditos para las empresas mexicanas; el más notable de ellos, la expropiación de activos. Por ello, en el tercer capítulo, analizo de forma comparada los procesos que encararon Cemex y Gruma a raíz de la pretensión del Estado venezolano de apropiarse de sus filiales en aquel país. Los casos revelan la capacidad de las multinacionales mexicanas de establecer relaciones transnacionales: su adaptación a un ambiente macroeconómico adverso; el establecimiento de negociaciones con otros Estados; los momentos en que requirieron apoyo del Estado de origen; y las limitantes del mismo en la resolución de este tipo de conflictos.



## **CAPÍTULO 1**

### **EL SURGIMIENTO DE MULTINACIONALES DE ORIGEN MEXICANO**

Como en el resto de América Latina, las multinacionales con base en México<sup>1</sup> surgieron de los grandes grupos privados que se desarrollaron en el mercado interno al amparo del modelo de industrialización por sustitución de importaciones, y aprovecharon las ventajas acumuladas para abrir filiales internacionales tras el cambio de patrón de desarrollo. Sus particularidades se relacionan con los vínculos históricos con el Estado, la sistematización que alcanzó la estrategia de salida de capitales y la persecución de lógicas temporales, metodológicas y geográficas específicas.

El objetivo del capítulo es ahondar en la expansión de estas empresas a partir de la década de 1990. A continuación, el texto se divide en cinco partes. Las dos primeras resumen investigaciones teóricas: la primera aborda, desde una perspectiva económica, las motivaciones empresariales detrás de la internacionalización; la segunda trata, desde el punto de vista de las relaciones internacionales, las interacciones entre la empresa y los Estados de origen y de destino. La decisión de crecer internacionalmente persigue, como es de esperarse, objetivos instrumentales; como tal, viene aparejada de decisiones sobre los destinos, momentos y metodologías propicios para invertir. Ahora bien, la actividad internacional de la empresa tiene consecuencias a nivel de las relaciones entre Estados, que no sólo negocian entre sí para gobernar la actividad privada de las empresas, sino que lo hacen con éstas, para atraer su inversión y establecer límites a su comportamiento en el

---

<sup>1</sup> En adelante, se utiliza el término “multinacionales mexicanas”.

mercado interno; el tema se trata en la segunda parte. En la tercera, rastreo las condiciones históricas que propiciaron la salida de las empresas mexicanas. El impulso no provino de una política estatal en ese sentido, sino del alineamiento de variables relacionadas con el cambio del modelo de desarrollo. En la cuarta parte, respondo cómo, cuándo y dónde ocurrió la internacionalización mexicana, a partir del análisis de los procesos de las 20 multinacionales más relevantes en la actualidad. En la quinta parte, a modo de contraste y para enfatizar la ausencia de una dirección económica desde el Estado, reviso los casos de seis empresas que interrumpieron su expansión internacional.

## **1. INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL**

La conceptualización que se presenta aquí incluye las definiciones básicas alrededor de la decisión empresarial de producir en otro mercado; esto es, las motivaciones, formas y consecuencias del hecho. Hago énfasis en el rol de la empresa como motor de la economía mundial, dada su capacidad de movilizar inversión a través de fronteras nacionales.

Una empresa multinacional es aquella con instalaciones productivas en más de un país;<sup>2</sup> es propietaria de más de la mitad de una empresa afincada en una economía nacional distinta a la propia, sea ésta filial o subsidiaria de la primera.<sup>3</sup> La distinción es importante, porque se pueden desarrollar actividades en el extranjero sin devenir multinacional; no basta con que los productos tengan presencia en otro país; parte de la producción debe realizarse ahí y la matriz debe tener control sobre el proceso.

De acuerdo con Dunning, la decisión de operar en otro país resulta de calcular que las ventajas de propiedad, localización e internalización pueden traducirse en beneficios

---

<sup>2</sup> John Dunning, *La empresa multinacional*, México, FCE, 1976, pp. 16-17.

<sup>3</sup> Giorgio Barba Navaretti y Anthony J. Venables, *Multinational firms in the world economy*, Princeton, Princeton University Press, 2004, p. 2.

económicos: la empresa supera a los competidores del mercado nacional en tamaño, ventas o capacidad tecnológica y desea explotar esas ventajas en otro mercado. Sus opciones son exportar, comercializar licencias o producir directamente ahí. Si elige la última es porque supone ganancias (cercanía al consumidor, costos de transporte y producción, aranceles), cree que tiene capacidad de competir y que los beneficios superarán los costos.<sup>4</sup>

Es decir, la motivación detrás de la internacionalización puede ser la búsqueda de eficiencia, de recursos o de nuevos mercados. En el primer caso, la empresa crece para acercarse a los mercados que demandan sus productos, reduciendo costos de transporte y aranceles; en el segundo, para asegurar materia prima o acceder a mano de obra más barata; en el tercero, para prevenir el agotamiento del crecimiento potencial en el mercado interno.<sup>5</sup>

Pero no basta con que la empresa tenga la capacidad o la necesidad de producir en el extranjero; ha de suponer además condiciones propicias. Las empresas que pretenden invertir en el exterior se benefician de ciertas variables contextuales. Las más notables tienen que ver con las condiciones económicas del país de origen, es decir, si se favorece, a partir de políticas públicas específicas, la salida de capitales, si hay acuerdos con otros países en la materia, o si se propicia la competencia internacional.<sup>6</sup> También, claro está, las condiciones económicas en el país de destino.

La expansión internacional es un proceso de aprendizaje a través del ensayo que no está libre de riesgos. La matriz aplica tácticas probadas en otros países y obtiene resultados distintos, debido a las particularidades de los mercados, donde las competidoras la superan

---

<sup>4</sup> Leon Grunberg, "The IPE of Multinational Corporations", en David Balaam y Michael Veseth (eds.), *Introduction to International Political Economy*, New Jersey, Prentice Hall, 2001.

<sup>5</sup> Lourdes Casanova, "Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad", *Revista de Administracao de Empresas*, vol. 50, núm. 4, 2010, p. 442.

<sup>6</sup> Celso Garrido, "El caso mexicano", en Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Argentina, FCE, 1999, p. 167.

en experiencia. La decisión de dónde invertir es central; por lo general, se inicia en mercados geográfica o culturalmente cercanos y, si hay buenos resultados, se avanza a otros.<sup>7</sup> Por supuesto, el crecimiento potencial es finito y las multinacionales globales son la excepción; por practicidad, la mayoría mantiene operaciones en una o dos regiones.<sup>8</sup>

Las empresas pueden asociarse entre sí para compartir riesgos. En la economía interna y en la internacional, la forma más común es la *joint-venture*: una inversión conjunta, que crea una filial nueva. La inversión puede ser igualitaria, pero adquiere distribuciones específicas, para reflejar los intereses de las socias. Hay además una serie de combinaciones probables entre matrices y filiales, cada una con implicaciones propias: sea que se asocien dos empresas de un país para producir en el extranjero; que lo hagan dos empresas de distinto origen para operar en el territorio de alguna de ellas o en un tercer país. En cualquier caso, la lógica es reducir costos y posibilitar el intercambio de experiencias, tecnología y contactos.

Los activos internacionales de una empresa pueden ser fruto de una inversión nueva (*greenfield investment*) o de una compra (*mergers & acquisitions*). Las primeras son comunes en economías en desarrollo y las segundas, en desarrollados, simplemente porque hay más activos susceptibles de ser adquiridos en una que en otra.<sup>9</sup> La predilección refleja además el modelo de negocio o las características del sector productivo de cada empresa.

El desarrollo de una multinacional describe distintas trayectorias según sus objetivos: crece horizontalmente cuando reproduce el negocio original en varios mercados,

---

<sup>7</sup> En Negocios Internacionales, el modelo Uppsala plantea un desarrollo en estadios: 1) la empresa no exporta pero adquiere conocimientos del mercado internacional, 2) exporta esporádicamente a través de un agente, 3) entra en contacto con el mercado extranjero a través de agente y subsidiarias, 4) crea una subsidiaria y 5) comienza a producir en el extranjero. Luois Brenna y Ruth Ríos Morales, "Foreign direct investment from emerging countries: Chinese investment in Latin America", *International DSI*, 2007, p. 12.

<sup>8</sup> Cfr. Alan Rugman, *Las multinacionales regionales*, Madrid, Akal, 2007.

<sup>9</sup> Barba y Venables, *op. cit.*, p. 10.

de modo que las filiales producen bienes o servicios análogos para distintos mercados; en contraste, crece verticalmente cuando lo hace a lo largo de la cadena productiva, de modo que las filiales son proveedoras o clientes unas de otras; crece verticalmente hacia adelante si se acerca al consumidor final y hacia atrás si lo hace al proveedor. La empresa puede convertirse en conglomerado si los nuevos activos pertenecen a cadenas productivas distintas y se organizan en empresas autónomas pero que responden a la misma dirección. Las categorías no son excluyentes; hay conglomerados cuyas empresas crecen unas en un sentido y otras en otro o que internacionalizan a unas y no a otras; en el mismo sentido, una empresa puede crecer simultánea o secuencialmente en ambas direcciones. El tipo de crecimiento determina el nivel de diversificación. Como es de esperarse, una empresa integrada horizontalmente, que produce el mismo bien o servicio en distintos países, está más especializada que una integrada verticalmente, con filiales específicas para comercializar bienes intermedios, transformarlos en bienes finales, y venderlos al cliente final. En el mismo sentido, un conglomerado es más diversificado, pues produce bienes distintos en varios mercados.<sup>10</sup>

La Inversión Extranjera Directa (IED) es la suma de los compromisos financieros duraderos adquiridos por empresas domiciliadas en una economía nacional en empresas domiciliadas en una economía nacional distinta a la propia; incluidas la propiedad directa de acciones y otras participaciones de capital superiores al 10% en una empresa extranjera, así como las reinversiones y deuda producto de esta sociedad.<sup>11</sup> Es, en este sentido, el

---

<sup>10</sup> Tamayo Mery Patricia y Juan David Piñeiros, “Formas de integración de las empresas”, *Ecos de Economía*, núm. 24, 2007, pp. 27-45.

<sup>11</sup> Los elementos de esta conceptualización se tomaron de la definición marco de la OCDE: “La inversión extranjera directa refleja el objetivo de establecer un interés duradero por parte de una empresa residente en una economía (el inversor directo), en una empresa domiciliada en una economía diferente de la del inversor directo (la empresa de inversión directa). El interés duradero implica la existencia de una relación de largo plazo entre el inversor directo y la empresa de inversión directa y un grado significativo de influencia

producto fundamental de la actividad de las empresas multinacionales; un bien apreciado como catalizador del crecimiento, por el compromiso de largo plazo que conlleva.

La IED tiene efectos distintos en las economías de destino y de origen. En las primeras genera la percepción casi esquizofrénica de ser, al tiempo, “[...] portadoras de riqueza y conocimiento extranjero y amenazas al patrimonio y la identidad nacionales.”<sup>12</sup> Por una parte, se señala que fomentan la transferencia de tecnología, capital y buenas prácticas, generan empleos, derrame económico, mayor competitividad y una balanza de pagos equilibrada; del lado negativo, según los estructuralistas radicales, excluye a los países menos desarrollados, condenándolos a subsistir en la periferia; genera explotación laboral, frena el desarrollo del mercado interno, que se satura además de bienes diseñados para patrones de consumo distintos.<sup>13</sup> Además, si la economía receptora no coordina las ventajas de la IED con una política industrial que redistribuya los beneficios, no se generan encadenamientos productivos y los beneficios económicos regresan a la matriz.<sup>14</sup>

Los efectos de la IED en el país de origen son menos obvios. Del lado positivo, se arguye que estimula la actividad económica, generando exportaciones y contribuyendo a la integración regional. En algunos casos, fomenta además el conocimiento tecnológico, cuando los avances de las subsidiarias se trasladan a las matrices.<sup>15</sup> Puede ser, sin embargo,

---

en la gestión de la empresa. La propiedad directa o indirecta de 10% o más del poder de voto de una empresa residente en una economía por parte de un inversor residente en otra economía se considera evidencia suficiente de este tipo de relación. La inversión directa incluye la transacción de capital inicial que cumple con el umbral del 10% y todas las transacciones y posesiones financieras posteriores entre el inversor directo y la empresa de inversión directa, al igual que las transacciones y posiciones de IED que tengan lugar entre otras empresas afiliadas o empresas hermanas, constituidas en sociedad o no; [...] no se limita a las inversión en acciones y otras participaciones de capital, también incluye los beneficios reinvertidos y la deuda entre compañías”. OCDE, *OCDE Definición marco de Inversión extranjera directa*, Éditions OCDE, 2011, p. 53.

<sup>12</sup> Barba y Venables señalan que los tomadores de decisiones han desarrollado incluso una percepción dual de las multinacionales, como de Dr. Jekyll y Mr. Hyde. *op. cit.*, p. 1.

<sup>13</sup> Grunberg, art. cit., p. 356.

<sup>14</sup> CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2010*, Santiago de Chile, Publicaciones de las Naciones Unidas, 2011, p. 79.

<sup>15</sup> Arturo Franco, “Outward Foreign direct investment: The case of Mexico”, mimeo, p. 13

una estrategia de evasión fiscal, resultar en pérdidas de trabajos en la economía expulsora de inversión o en su desindustrialización.<sup>16</sup>

Tradicionalmente, los flujos de IED han sido producto de la actividad de empresas de economías desarrolladas en otras economías del mismo tipo (inversión norte-norte); recientemente, una serie de países emergentes, con mercados grandes e infraestructura, desafiaron el paradigma, estableciéndose como receptores de inversión de aquellas empresas (inversión norte-sur); al tiempo que surgieron multinacionales desde economías en desarrollo, que movilizaron los capitales en direcciones inéditas (sur-sur y sur-norte).<sup>17</sup>

## **2. LA RELACIÓN ENTRE LA EMPRESA MULTINACIONAL Y LOS ESTADOS DE ORIGEN Y DESTINO**

La empresa multinacional sostiene una relación triangular, a veces tácita, a veces explícita, con los Estados de origen y destino. La motivación para interactuar, se supone, proviene de los efectos positivos de la IED. En una situación ideal, los tres actores se beneficiarían del movimiento de capitales y tenderían a cooperar naturalmente. Pero el balance de la relación es frágil, depende de que los intereses de las partes coincidan en todo momento. En la realidad, la presencia internacional de las empresas tiende a generar disrupciones con y entre los Estados. Al final del día, cada uno de estos actores entabla relaciones autónomas con los otros dos y pueden aliarse con uno de ellos para sacar ventaja del otro. La sección

---

<sup>16</sup> Grunberg, art. cit., p. 357.

<sup>17</sup> Los flujos de IED procedentes de economías en desarrollo y en transición crecieron de manera regular a partir de la década de 1980. En el periodo entre 1993 y 1997, la cifra representó el 15% del total mundial. Después de una brecha en los años siguientes, en 2005, alcanzó el 17%. UNCTAD, *World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, Nueva York, Publicaciones de Naciones Unidas, 2006, pp. 106-107. En el periodo más reciente (2010-2015), el porcentaje promedio de flujos de IED proveniente de economías en desarrollo y en transición alcanzó 32% del total, impulsada sobre todo por las economías del Sudeste Asiático. UNCTAD, *World Investment Report 2016. Investor Nationality, Policy Changes*, Ginebra, Publicaciones de Naciones Unidas, 2016, p. 196.

revisa las condicionantes de esta relación triangular, es decir, los objetivos, ventajas y limitantes de cada actor en el proceso. Hablo primero de las características de relación de la empresa con el Estado de origen, luego de la que mantiene con el Estado de destino y, por último, de los momentos en que los tres agentes interactúan.

Las empresas multinacionales son, por lo general, actores económicos relevantes en el mercado interno; tiene por ello vínculos previos con el Estado de origen que buscan explotar en forma de apoyo a la internacionalización. Tienen la capacidad y la práctica de influir en las decisiones de sus gobiernos y saben que una buena relación se puede traducir en beneficios puntuales.<sup>18</sup>

Dependiendo de la postura gubernamental frente al tema de la salida de inversión, el acompañamiento puede incluir acciones genéricas, como la provisión de información sobre mercados potenciales o de asesoría técnica en temas administrativos y de innovación; otras que, aunque impliquen costos mayores, responden en ocasiones a objetivos internos, como la organización de foros y misiones empresariales; hasta actos que hacen evidente la adopción de una política pública de impulso sistemático a la internacionalización empresarial, incluidos incentivos fiscales, financiamiento gubernamental y aseguramiento de inversiones.<sup>19</sup> A estas medidas de política interna, que con frecuencia se han adjudicado a agencias especializadas en la promoción internacional de un país, habría que añadir el establecimiento de una política exterior económica que incorpore la protección de las inversiones en el extranjero entre sus prioridades.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> P.G. Bock y Vincent Fuccillo, "Transnational corporations as international political actors", *Studies in International Political Development*, vol. 10, núm. 2, 1975, p. 60.

<sup>19</sup> Francisco Horneffer, *El Estado y la inversión extranjera directa de las empresas mexicanas*, tesis, México, El Colegio de México, 2012, pp. 72-75.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 81



No son pocos los ejemplos de países que establecieron una política activa de promoción a la internacionalización de los grupos empresariales internos. Los más claros en ese sentido provienen de las economías centralmente dirigidas de Asia. En 1953, Japón fue el primer país en otorgar financiamiento a las empresas con el objetivo explícito de que internacionalizaran la producción; por su extensión y por el capital invertido, se trata posiblemente del mayor programa de promoción a la salida de IED jamás implantado.<sup>21</sup> Más recientemente, gobiernos de economías emergentes como Corea, Singapur y Malasia impusieron medidas análogas de financiamiento, que acompañaron de cargas impositivas favorables para las empresas multinacionales.<sup>22</sup> En América Latina, el caso más notable es Brasil, que desde 2002, a través del Banco Nacional de Desarrollo, otorga créditos a las empresas que desean invertir en el exterior, sobre todo en sectores estratégicos.<sup>23</sup> Sin embargo, estudios más detallados demuestran que no ha habido apoyo adecuado para una tarea importante: la innovación en materia de organización, que permita la vinculación entre empresas grandes y pequeñas.<sup>24</sup>

Desde una perspectiva distinta del tema, más centrada en la protección de las inversiones existentes que en la apertura de nuevos mercados, la *Overseas Private Investment Corporation* de Estados Unidos, desde 1971, cuenta con seguros para las inversiones de empresas de aquel país en economías en desarrollo, con el objetivo de

---

<sup>21</sup> Mireya Solís, *Banking on multinationals. Public credit and the export of Japanese sunset industries*, Stanford, Stanford University Press, 2004, p. 3.

<sup>22</sup> UNCTAD, *World Investment Report 2006*, Ginebra, United Nations Publications, 2006, pp. 211-212.

<sup>23</sup> CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2006*, Santiago de Chile, Publicaciones de las Naciones Unidas, 2007, p. 12.

<sup>24</sup> Francesca Beausang, "Multinational Enterprise (MNE) supplier networks: organizational innovation or innovation policy?", *Journal of Comparative International Management*, vol. 6, núm. 2, 2003, pp. 3-30.

prevenir riesgos potenciales.<sup>25</sup> Eventualmente Estados con inversiones significativas en este tipo de mercado implantaron modelos similares, entre ellos, China y Corea.<sup>26</sup> Si la identificación entre intereses públicos y privados es fuerte, puede implicar amenazas a la soberanía del país huésped, sobre todo si la disparidad de poder entre los Estados es fuerte, como en casos de inversión norte-sur.<sup>27</sup> La creciente interdependencia económica obliga a las empresas a interactuar además con Estados extranjeros para asegurar ganancias.<sup>28</sup>

Como otros actores transnacionales, la empresa multinacional busca influir en las decisiones de un Estado distinto al propio (Estado-objetivo), comenzando con el acceso al mismo.<sup>29</sup> Las ventajas de una empresa se relacionan con el control del capital, un recurso escaso que pueden movilizar con facilidad. El Estado receptor de inversión, en su calidad de regulador económico, tiene la potestad no sólo de restringir la entrada a su territorio sino de fijar las condiciones de competencia y las reglas de operación.<sup>30</sup> Pero no todos los países cuentan con condiciones ideales (estabilidad interna, localización, infraestructura). Igual que las empresas, los Estados compiten entre ellos por cuotas de mercado; los menos atractivos ofrecen incentivos adicionales a las empresas para asegurar inversiones.<sup>31</sup>

---

<sup>25</sup> Solís, *op. cit.*, p. 15.

<sup>26</sup> UNCTAD, *op. cit.*, 209-212.

<sup>27</sup> Se reconoce que la intervención del Estado de origen es más necesaria en economías centralmente dirigidas, lo es menos en aquellas más liberalizadas. En Asia, por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos ha presionado, para asegurar la entrada e igualdad de sus empresas. Thomas Risse, "Avances en el estudio de las relaciones transnacionales y la política mundial", *Foro Internacional*, núm. 158, 1999, pp. 386-387.

<sup>28</sup> Susan Strange afirma incluso que la diplomacia ha dejado de ser una potestad exclusiva de los Estados, para incluir tipos como la diplomacia Estado-empresa y empresa-empresa. "States, Firms and Diplomacy", *International Affairs*, vol. 68, núm. 1, 1992, p. 1.

<sup>29</sup> Según Thomas Risse, tres factores abonan a la consecución de esa meta: la estructura interna del Estado-objetivo, la capacidad del actor de organizar grupos políticos en otro país, el nivel de institucionalización de la relación entre los Estados involucrados. "Transnational actors and World Politics", en Walter Carlsnaes, Thomas Risse y Beth Simmons (eds.), *Handbook of International Relations*, Londres, Sage, 2002.

<sup>30</sup> Samuel Huntington, "Transnational organizations in world politics", *World Politics*, vol. 25, núm. 3, 1973, p. 351.

<sup>31</sup> "Hay una competencia más intensiva entre los Estados para obtener cuotas del mercado mundial, [que los obliga] a negociar con las firmas extranjeras para que localicen sus operaciones en el territorio del Estado, y con las firmas nacionales para que no salgan de casa [...]" Strange, art. cit., p. 6.

La colaboración entre una multinacional y otras empresas fortalece su capacidad de negociación frente al Estado huésped, aunque en ocasiones compitan entre ellas. En cualquier caso, los agentes internacionales con más recursos, sean empresas o Estados, tendrán mayor probabilidad de concretar sus objetivos.<sup>32</sup>

La presencia de las empresas en el sistema internacional puede también ser generadora de cooperación entre los Estados. En la formación de regímenes internacionales, por ejemplo, éstos deben interactuar para crear instituciones, negociar y generar acuerdos, que permitan gobernar las actividades privadas.<sup>33</sup> En el mismo sentido, sin importar los recursos a su disposición, hay temas que son inasequibles para una empresa, sea porque son exclusivos de la relación entre Estados, o porque, sin serlo, se tratan mejor a ese nivel. La certidumbre en el movimiento de la IED, por ejemplo, depende de acuerdos entre gobiernos.

Recogiendo el interés de sus empresas multinacionales, varios Estados han promovido, sin éxito, la adopción de un amplio acuerdo multilateral de protección de inversiones. Han logrado algunos avances, como el Convenio sobre Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones entre Estados y Nacionales de otros Estados, que entró en vigor en 1966. Su objetivo es promover y dar seguridad jurídica a los flujos de inversión internacionales. A su amparo se creó el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), que estableció procedimientos de conciliación y arbitraje. Dado que muchos países no han suscrito el convenio, (entre ellos México, Brasil y Cuba),

---

<sup>32</sup> “Aquellos que poseen y controlan los recursos económicos más sustanciales estarán en posición de promover sus intereses a un grado y en formas no disponibles para la mayoría de los grupos sociales.” Leslie Sklair, “Social movement for global capitalism: the transnational capitalist class in action”, *Review of International Political Economy*, vol. 4, núm. 3, 1997, p. 533.

<sup>33</sup> “Por sus actividades, las corporaciones transnacionales tienden a alentar la integración económica regional [...] y con ella, ayudan a promover la integración política, aunque sea, al forzar a las naciones a coordinar sus políticas para manejar dichas actividades”. Bock y Fuccillo, art. cit.

en 1978 se adoptó un Mecanismo Complementario que permite que se lleven casos a esa instancia aunque uno de los miembros no haya suscrito el acuerdo. Entre los compromisos que adquieren los países miembros del Convenio están: otorgar a esas inversiones trato nacional y de nación más favorecida. Destaca también la limitación a las posibilidades de expropiación. Los Estados se comprometen a optar por ese recurso sólo por razones de utilidad pública, sobre bases no discriminatorias y acatando un debido proceso legal y sujetas al pago de una indemnización. Muchos países han optado por la firma de acuerdos de protección de inversiones bilaterales o regionales o a la inclusión de capítulos sobre el tema en los acuerdos de libre comercio. Después del TLCAN (que incluye el capítulo 11 sobre inversiones), México ha replicado la inclusión de este tipo de instrumentos.

### **3. VENTANA DE OPORTUNIDAD: LAS REFORMAS NEOLIBERALES EN MÉXICO**

¿Por qué la internacionalización sistemática de las empresas mexicanas inició a finales de la década de 1980 y no antes? Sólo entonces coincidieron dos condiciones básicas: por un lado, un grado de desarrollo empresarial que permitía calcular ventajas de adoptar la estrategia; por el otro, la necesidad de responder a la inminente competencia internacional. En ambos casos, el elemento clave fue el modelo de desarrollo económico: la industrialización por sustitución de importaciones permitió la consolidación en el mercado interno y, a partir de la década de 1970, las acercó al sector internacional; cuando la crisis económica de los ochenta llevó a la implantación de reformas neoliberales, comenzaron a internacionalizarse para enfrentar la entrada de IED. Aunque los cambios estructurales de la economía estuvieron orquestados desde el gobierno, no hay evidencia que éste haya previsto la eventual salida de inversión ni que estableciera directrices para guiarla, como sí ocurrió en otros países latinoamericanos.

Ahondando en este tema, hay que señalar que la industrialización por sustitución de importaciones, el modelo perseguido desde la mitad del siglo XX, no estimulaba la internacionalización de los grupos empresariales que, por lo demás, se encontraban en una etapa temprana del desarrollo. Las grandes empresas se desarrollaron pues al amparo de un Estado intervencionista y proteccionista, que, al tiempo que les permitió consolidarse en el mercado interno, las acostumbró a operar sin competencia. Como indica el apelativo, el objetivo del modelo era generar crecimiento a partir de producir en el país los bienes que hasta entonces se importaban; por ello había que fomentar el surgimiento de un sector industrial fuerte. El Estado asumió el papel de motor económico, involucrándose, a través de las empresas paraestatales, en sectores económicos considerados como prioritarios. Desde la década de 1940, implementó una política proteccionista, que frenó la entrada de productos y empresas internacionales, mediante imposiciones arancelarias a los primeros, restricción a la producción y a la IED de las segundas.<sup>34</sup>

El modelo sustitutivo de importaciones arrojó buenos resultados. La economía creció y, en efecto, se desarrolló la industria nacional; se redujeron el trabajo informal y la brecha frente a Estados Unidos.<sup>35</sup> La inversión pública fue el motor del crecimiento y la productividad, sobre todo en los primeros años cuando se usó para crear infraestructura e impulsar la educación. Se generó además una lógica positiva con la inversión privada, que creció durante todo el periodo, y complementó los esfuerzos gubernamentales.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Graciela Márquez, “Estabilidad y crecimiento: la política económica en el sexenio de Adolfo López Mateos”, en Rogelio Hernández, *Adolfo López Mateos. Una vida dedicada a la política*, México, El Colegio de México, 2015, pp. 330-331.

<sup>35</sup> Entre 1940 y 1982, el PIB per cápita se multiplicó por 3.5 veces y la demanda interna de manufacturas satisfecha por importaciones se redujo de 48 a 20%. José Romero, “Sustitución de importaciones y apertura comercial: resultados para México”, en Alicia Puyana (ed.), *La integración económica y la globalización: ¿nuevas propuestas para el proyecto latinoamericano?*, México, FLACSO, 2003, p. 70.

<sup>36</sup> *Loc. cit.*

Para las grandes empresas mexicanas, el modelo tuvo el doble efecto de protegerlas de la competencia internacional y, al mismo tiempo, acercarlas al exterior. En los setenta, cuando aparecieron los primeros síntomas de agotamiento del modelo, se impulsaron las exportaciones. Se establecieron alianzas internacionales, fundamentalmente con empresas estadounidenses, que posibilitaron la colocación de los bienes de origen mexicano.

A principios de la década de 1980, una serie de problemas, entre ellos el mal manejo del tipo de cambio, generó una crisis de deuda externa que, aunada a las presión internacional por la apertura, hicieron suponer el agotamiento del modelo industrializador. Se adoptó el paradigma neoliberal, que pugnaba por el abandono del papel del Estado como promotor económico en pos del de regulador, resultando en el adelgazamiento de sus capacidades como actor económico (privatización) y en la apertura unilateral a la competencia internacional (liberalización, desregulación). Desde entonces, la variante del capitalismo adoptada en México buscó acercar a la economía nacional con la internacional, a partir de la profundización de la relación con Estados Unidos. La cúspide del proceso fue, por supuesto, la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1992.<sup>37</sup>

El Estado renunció a la responsabilidad de promover el crecimiento económico, que transfirió paulatinamente a las grandes empresas. En los sexenios de los presidentes De la Madrid y Salinas (1982-1994), hubo un evidente apoyo estatal a la consolidación de los grandes capitales nacionales: en el primero, se instauraron medidas encaminadas a fortalecer la posición frente a los competidores internacionales entre las que destacan el rescate de las empresas afectadas por la devaluación del peso de 1982, a través del fideicomiso para la Cobertura del Riesgo Cambiario (FICORCA), que permitió el

---

<sup>37</sup> La apertura se inició desde mediados de la década de 1980, incluyendo tanto medidas unilaterales como compromisos internacionales expresados, por ejemplo, en el ingreso al GATT.

saneamiento financiero y la reestructuración económica. Otro hecho fundamental fue la privatización de los bancos en 1982, que a la postre se convertirían en la fuente de financiamiento de las grandes empresas.<sup>38</sup> Aunque se consiguió que el comercio exterior creciera significativamente en ese decenio, se perpetuaron las condiciones de desigualdad preexistente, apoyando la eventual transformación de esos grupos en monopolios.<sup>39</sup> Las empresas que sobrevivieron al cambio son más competitivas, pues se modernizaron en términos administrativos y aumentaron la productividad, pero no cumplieron con el objetivo de fomentar el crecimiento.<sup>40</sup> La actitud todavía protectora del Estado se confirmó, cuando las grandes empresas devinieron protagonistas de la política económica, gracias al acuerdo con el Estado, evidente en la firma del pacto de solidaridad en 1987; luego, en el gobierno de Salinas, con la profundización de la privatización de empresas estatales y la participación de las empresas en la negociación del TLCAN.<sup>41</sup>

Aunque varias de las empresas probablemente no hubieran sobrevivido a los vaivenes económicos de los ochenta sin las políticas gubernamentales mencionadas, la internacionalización de los noventa a la fecha ocurrió sin apoyo estatal (financiamiento, asesoría, acompañamiento). Acaso por el supuesto neoliberal de que las empresas son los actores centrales de la economía, se supuso que las mexicanas no requerirían el apoyo. En otras palabras, no hubo una política activa de aliento a la salida de capitales, tampoco de guía de los intereses internacionales, ni de protección generalizada de las inversiones en el exterior. Con todo, las multinacionales mexicanas han sido bastante exitosas en el exterior.

---

<sup>38</sup> Garrido, art. cit, pp. 186-187.

<sup>39</sup> Romero, art. cit.

<sup>40</sup> María de los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, México, El Colegio de México, 2002, p. 473.

<sup>41</sup> Jorge Basave Kunhardt, *Flujos de IED Mexicana hacia Europa y presencia de grandes multinacionales mexicanas en España. Evidencia empírica y reflexiones teóricas*, Madrid, ICEI, 2012, p. 14.

Esto es, un puñado de grandes empresas adoptaron la expansión internacional como una respuesta defensiva al cambio de paradigma que produjo retos crecientes: elevados costos de producción, cercanía del límite de crecimiento y competencia extranjera.<sup>42</sup> Facilitaba esta estrategia sus alianzas previas con empresas estadounidenses, la privatización de empresas latinoamericanas, que posibilitaron la compra de activos a buenos precios en mercados similares al de origen y en capacidad de competir al nivel de las empresas de economías desarrolladas.<sup>43</sup> Debido a los buenos resultados de las pioneras, y atizadas por los retos crecientes aparejados a la globalización, otras grandes empresas vieron en la internacionalización una posibilidad de supervivencia real.

#### **4. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL EN PARALELO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS**

Las multinacionales mexicanas han forjado posesiones significativas en el extranjero; lo hicieron desde nichos particulares, con estrategias propias y resultados dispares. Por ello que esta sección propone un análisis de las acciones empresariales en tres categorías según la lógica subyacente: temporal, metodológica y geográfica. Antes de avanzar en ese sentido, el cuadro 1.1 ordena, a continuación, a las 20 principales empresas multinacionales de origen mexicano, el sector productivo al que pertenecen, el número de países en los que operan filiales internacionales, las ventas realizadas en 2014 (en millones de dólares), y su posición en tres rankings empresariales. El recuento de particularidades y coincidencias de estos 20 actores autónomos permite explicar el fenómeno de la internacionalización empresarial mexicana desde el punto de vista de sus protagonistas.

---

<sup>42</sup> *Ibid.*, p. 15.

<sup>43</sup> UNCTAD, *World Investment Report 2010: Investing in a low-carbon economy*, Ginebra, United Nations Publications, 2010, p. 47.



**Cuadro 1.1. Veinte principales multinacionales mexicanas.**

	Empresa	Países	Sector	Ventas exterior 2014 (MDP)	Rankings		
					CNN 2016	AE 2015	UNAM 2013
1	Cemex	45	Cemento	158,612	2	2	2
2	América Móvil	25	Telefonía	545,034	1	5	1
3	Mexichem	48	Químicos	55,959	7	1	6
4	BIMBO	23	Alimentos	114,955	3	7	5
5	Grupo ALFA	24	Diversificado	136,925	4	8	7
6	FEMSA	11	Bebidas	85,324	5	10	4
7	Gruma	18	Alimentos	34,825	10	3	8
8	Grupo México	6	Minería	71,263	8	21	3
9	Mabe	16	Electrodomésticos	25,000	12	n.i.	n.i.
10	Aeroméxico	18	Aerolínea	23,124	16	11	n.i.
11	Elektra	7	Comercio	18,862	14	14	14
12	Grupo Carso	13	Diversificado	13,602	15	20	16
13	Arca Continental	4	Bebidas	21,155	21	24	10
14	Xignux	7	Diversificado	19,235	25	15	12
15	Softtek	9	Tecnología de la información	5,000	23	13	n.i.
16	Alsea	6	Restaurantes	4,621	24	17	24
17	Industrias CH	4	Siderurgia	13,802	37	16	15
18	KUO	7	Diversificado	7,665	40	n.i.	19
19	Televisa	5	Medios	10,955	49	22	n.i.
20	Vitro	8	Vidrio	7,764	41	25	17

Fuentes: “Las 100 más globales”, *CNN Expansión*, núm. 1184, enero de 2015, pp. 84-85. “Ranking 2015 de las empresas multilatinas”, *América Economía*, en <http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2015>. Jorge Basave Kunhardt y Ma. Teresa Gutiérrez Haces, “Aspectos sobresalientes de las multinacionales mexicanas en 2012” (informe), UNAM-Universidad de Columbia, 2013.

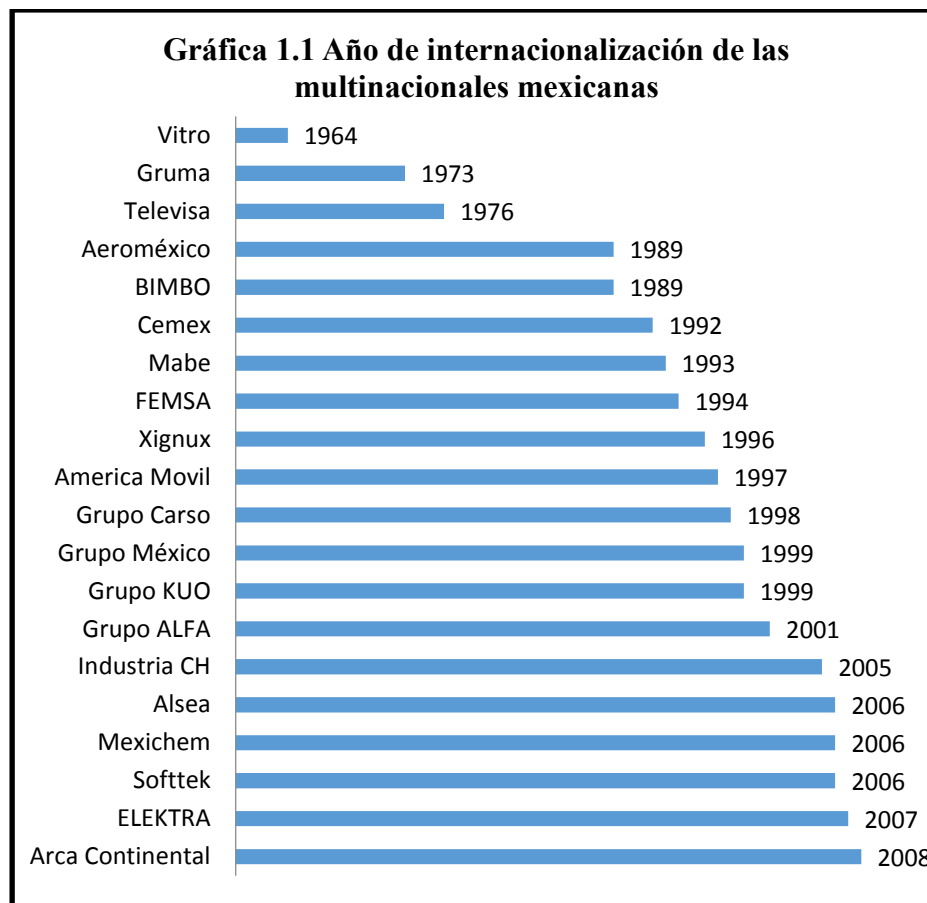
n.i. La empresa no fue incluida en el ranking

\* El dato corresponde a un año anterior.

### *Lógica temporal*

Esta oleada de internacionalizaciones inició a finales de la década de 1980, pero la sistematización entre las grandes empresas mexicanas no fue inmediata, sino que llegó en los albores del siglo XXI, toda vez que las pioneras se habían asentado en sus mercados iniciales y buscaban nuevos destinos, al tiempo que nuevas empresas se iniciaban en el proceso. El grupo de multinacionales mexicanas se conforma hoy en su mayoría por agentes provenientes de la industrialización por sustitución de importaciones, pero incluye también a algunas de las beneficiarias de la privatización de activos estatales en los noventas (América Móvil, Aeroméxico) y a empresas de reciente creación, que reflejan la tercerización de la economía mexicana (Softteck, Alsea).

Es importante resaltar el momento de inicio de la internacionalización. Más allá de la experiencia como actor internacional, el dato revela lógicas relacionadas con el efecto ejemplificador del fenómeno. Y, a decir de algunos investigadores, con el avance la globalización. Permite además comprobar varios de los supuestos presentados en la sección anterior sobre las empresas provenientes de la industrialización por sustitución de importaciones y, al mismo tiempo, distinguirlas de las de creación y salidas reciente. La gráfica 1.1, en la página siguiente, ordena a las veinte empresas, según el año de la primera inversión en el extranjero. La mayoría de las empresas comenzó a invertir en otros países alrededor de la década de 1990; sólo tres lo hacían desde antes y seis comenzaron a hacerlo a partir de 2005.



**Elaboración propia con datos de las empresas.<sup>44</sup>**

Los casos de Vitro, Gruma y Televisa son excepcionales. Por razones distintas, sus inversiones en el exterior en los sesentas y setentas se limitaron a uno o dos países, por lo que, en ningún caso, fue una estrategia sistemática. Las inversiones de la fabricante de vidrio y la productora de alimentos se enmarcan en los esfuerzos de gobiernos mexicanos por llevar inversión a Centroamérica. En el capítulo siguiente, ahondo en ambas experiencias, al hablar de los antecedentes de la inversión mexicana en América Latina. Por el momento, baste decir que, aunque las filiales se mantienen a la fecha, en aquel momento no fueron el punto de partida de la expansión internacional de las matrices, sino

---

<sup>44</sup> Para la elaboración de ésta y otras gráficas y cuadros referentes a las veinte multinacionales seleccionadas, los datos provienen de los informes anuales de las mismas, así como a la información proporcionada por sus sitios de internet. Las referencias aparecen en un anexo de la bibliografía.

que, por años, se mantuvieron como las únicas operaciones internacionales de aquellas. La inversión de Televisa en Estados Unidos difícilmente se puede comparar con el resto, pues la televisora lideraba desde entonces su sector a nivel de América Latina; además, a diferencia de Vitro y Gruma, se vio obligada a vender la suya por cuestiones legales.<sup>45</sup> No volvió a invertir en el exterior sino hasta finales de la década de 1990. Al igual que las otras pioneras, la experiencia no redundó en una estrategia de expansión sistemática.

Las multinacionales que se internacionalizaron entre 1989 y 2001 suponen ejemplos de lo planteado en la sección anterior, pues aprovecharon las ventajas acumuladas durante años a nivel interno para expandirse internacionalmente, conforme se aproximaba el riesgo de la competencia externa. Actores dominantes en el mercado interno, después de la devaluación de 1982 tuvieron que recurrir a créditos gubernamentales para reestructurar su deuda y, sólo entonces, pudieron comenzar un rápido camino hacia la modernización (Alfa, Cemex, Bimbo, Carso, Kuo, Femsa). Están también aquellos que se valieron de las privatizaciones de los ochenta y noventa, para constituirse como empresas monopólicas y oligopólicas (América Móvil, Aeroméxico).<sup>46</sup>

Las empresas que se internacionalizaron entre 2005 y 2008 conforman un grupo también diverso. Están aquellas que provienen del modelo de sustitución de importaciones, como Industrias CH y Arca Continental, rescatadas por el Estado en los ochentas y con procesos de modernización más lentos; otras, como Mexichem y Elektra, que se beneficiaron de las privatizaciones, cambiaron de giro comercial a finales de los noventa y sólo entonces estuvieron en condiciones de encarar la competencia internacional; por

---

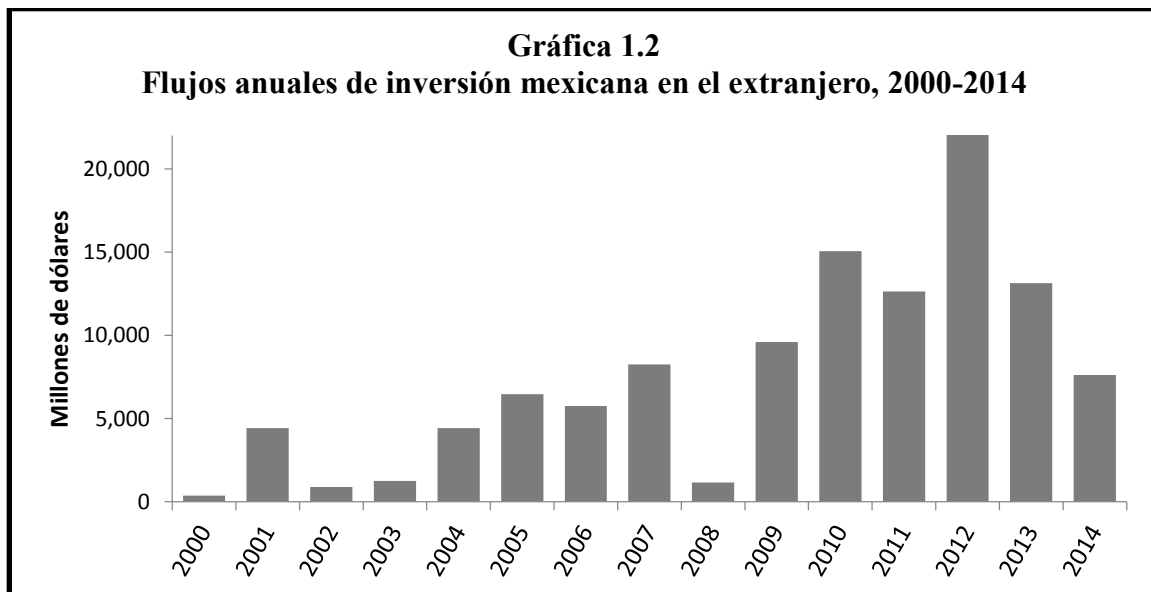
<sup>45</sup> En la década de 1980, la legislación norteamericana prohibió la posesión extranjera de empresas de medios de comunicación.

<sup>46</sup> Garrido, art. cit., pp. 190-191.

último, las empresas de más reciente surgimiento, Softeck (1982) y Alsea (1990), que deben su crecimiento a la apertura y tercerización de la economía mexicana reciente.

En cualquier caso, no encuentro una relación evidente entre el momento de arranque y consolidación. Como se desprende de la gráfica 1.1, algunas de las multinacionales más grandes y consolidadas hoy en día salieron en los noventa (Bimbo, Cemex, Femsa) y otras en el siglo XXI (Alfa, Mexichem). Gruma y Televisa, por ejemplo, iniciaron a la par, pero la primera creció de manera sostenida por cuatro décadas y tiene hoy proyección global; la segunda, de desarrollo irregular, está entre las mexicanas con activos moderados.

La suma de estos procesos resultó en el crecimiento progresivo del flujo de inversión mexicana directa en el extranjero. A finales de la década de 1980, el promedio anual era de apenas 100 millones de dólares; alcanzó 600 millones en la década siguiente; 4 mil millones entre 2000 y 2010 y 14 mil millones de 2010 a 2014. La gráfica 1.2 ilustra la evolución; presenta los flujos anuales en los últimos 15 años, el periodo de mayor salida.



Elaboración propia con datos de Unctad.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> “Foreign direct investment: inward and outward flows and stocks, 1980-2014”, Centro de datos de UCTADSTATS, disponible en <http://unctadstat.unctad.org/>

La tendencia es de crecimiento con interrupciones. Hay un primer pico en 2001 (4 mil millones), seguido de dos años de desinversiones. La tendencia se recupera en 2004 y tres años después hay otro máximo (8 mil millones). A partir de entonces un reajuste en la economía mundial impulsó los sectores en los que las empresas de economías en desarrollo tenían ventajas comparativas (extractivo, transformación de materias primas), provocando el aumento de la inversión desde México y, como se insiste en la sección siguiente, causando que varias de las empresas devinieran globales.<sup>48</sup> Si bien, la crisis de 2008 provocó el encogimiento del *stock* por 20 mil millones, al año siguiente se regresó a los niveles previos. Las empresas mexicanas no se vieron demasiado afectadas por aquel fenómeno mundial debido a la diversificación que para entonces habían alcanzado sus inversiones internacionales.<sup>49</sup> El flujo más alto a la fecha corresponde a 2012 (25,600 millones), superior incluso a la inversión que México recibió ese año (17,628 millones).<sup>50</sup>

### *Lógica metodológica*

En esta parte, se analizan los métodos de expansión internacional de las veinte empresas. La elección de crecer horizontal o verticalmente ha dependido del modelo de negocio de cada empresa, pero la mayoría de las mexicanas se decantó por la primera opción. Los conglomerados, por su parte, optaron por dar preferencia al crecimiento de las partes más desarrolladas de sus negocios. La acumulación de activos ha combinado la compra de

---

<sup>48</sup> “En el 2002 se inicia la fase actual, [...] en la que se crean las empresas latinoamericanas globales. La subida de los precios de las materias primas: petróleo, cobre, plata, oro o mineral de hierro y de los productos agrícolas ligada al incremento de la demanda desde China y Asia son benéficos para las regiones exportadoras como Latinoamérica. Si los 90 había sido la década del dólar, con el nuevo milenio se inició la de las materias primas. Lourdes Casanova, art. cit., p. 440.

<sup>49</sup> Basave, *op. cit.*, p. 26.

<sup>50</sup> CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2010*, Santiago de Chile, Publicaciones de las Naciones Unidas, 2011, p. 72 y 88.

activos con la realización de nuevas inversiones. La firma de alianzas con empresas extranjeras, muy común entre las pioneras, devino menos frecuente en años recientes.

La internacionalización supone, las más de las veces, un crecimiento horizontal, que replica el negocio original en países distintos. Es una característica común en el sector servicios; las filiales de América Móvil, Alsea o Elektra se enfocan en economías nacionales específicas; se observa también entre empresas industriales, como Mabe, Vitro, Industrias CH, cuyas filiales abastecen mercados regionales.

La internacionalización vertical que supone la expansión a sectores nuevos, para forjar una cadena productiva transfronteriza de filiales que intercambian bienes y servicios, conformando un solo negocio, es compleja, por lo que hay menos multinacionales que crezcan de esta forma; entre las mexicanas destacan Grupo México y Mexichem. La cadena de producción de la minera, por ejemplo, extrae la materia prima en minas peruanas, mexicanas y estadounidenses y la transforma en plantas de Estados Unidos.

Las filiales pueden crecer verticalmente, aunque la multinacional lo haga horizontalmente. Así lo hacen Bimbo, Cemex y Femsa, creando divisiones operativas para distribuir sus productos (crecimiento hacia adelante); las dos primeras avanzaron un eslabón de la cadena productiva al instaurar estrategias de distribución que las acercan al consumidor final; Femsa abarcó dos eslabones, pues moviliza bebidas a través de la división de negocios estratégicos y las vende en su división comercial.

Los conglomerados implementaron, en general, estrategias de expansión diferenciada, concentrándose en la parte principal del negocio y describiendo directrices temporales y geográficas distintas en el resto. Esto es cierto también para las empresas que cuentan con varias divisiones productivas como FEMSA. El cuadro 1.2 presenta a los conglomerados, el número de empresas que los componen y cuántas se internacionalizaron.

**Cuadro 1.2. La internacionalización de los conglomerados**

<b>Conglomerado (total de empresas)</b>	<b>Empresas internacionalizadas/sector</b>			
<b>Alfa (5)</b>	Alpek Poliétileno	Nemak Autopartes	Sigma Carnes frías	Newpek Exploración yacimientos
<b>Xignux (5)</b>	Viakable Cables	Prolek-GE Transformadores	Voltrak Infraestructura	BYDSA Botanas
<b>Kuo (11)</b>	Tremec Transmisiones	Dynasol Elastómeros	Insa Hule sintético	Herdez-Del Fuerte Alimentos
<b>Carso (3)</b>	Sanborns Comercio	Condumex Cables	Cicsa Infraestructura	

Elaboración propia con datos de las empresas.

Los conglomerados mantuvieron algunas empresas locales; sólo Carso internacionalizó todas sus empresas; Alfa y Xignux tienen algunas que sólo producen en México; Kuo expandió 4 de las 11 empresas que lo componen. Como se mencionó antes, las filiales de los conglomerados se ubicaron en países y regiones distintos.

Las afirmaciones anteriores aplican también para las empresas organizadas en divisiones productivas. Televisa, por ejemplo, tienen presencia del negocio principal (televisión) en Estados Unidos desde los setentas y en España desde principios del siglo XXI, mientras el secundario (editorial) se centró en América Latina desde los noventas. Femsa se instaló en la región en los noventas en su división embotelladora, mientras la división comercial creció sólo en Colombia, Chile y Estados Unidos.

La diferenciación influyó en la especialización de las multinacionales, que se deshicieron de negocios secundarios, para impulsar el desarrollo del más sustantivo. Femsa vendió su participación en el sector cervecero para concentrarse en la división de embotellamiento; Alfa, los activos en siderurgia; Xignux lo hizo primero con la producción de PVC y después con las autopartes; Vitro en envases de bebidas y alimentos.



Las multinacionales combinaron la adquisición de activos para entrar a mercados nuevos y nuevas inversiones una vez instaladas. La afirmación encuentra bemoles al observar los objetivos de cada empresa, así como la capacidad de movilizar capital y las características del sector. El cuadro 1.3 presenta las mayores adquisiciones internacionales realizadas por multinacionales mexicanas entre 1992 y 2015.

**Cuadro 1.3. Principales adquisiciones realizadas por multinacionales mexicanas entre 1992 y 2014.**

<b>Año</b>	<b>Empresa mexicana</b>	<b>Empresa adquirida</b>	<b>País</b>	<b>Otros activos</b>	<b>Millones USD</b>
2007	Cemex	Rinker	Australia	Estados Unidos	14,600
2014	América Móvil	Telekom (33%)	Austria	Europa del Este	6,110
2005	Cemex	RMC Group	Reino Unido	Francia, Alemania, Europa del Este	4,100
2007	América Móvil	Operaciones Caribeñas (Verizon)	Estados Unidos	Puerto Rico R. Dominicana	3,700
2001	Femsa	Panamerican Beverages	Estados Unidos	Centroamérica y Sudamérica	3,649
2012	América Móvil	Koninklijke KPN	Holanda		3,380
2000	Cemex	Southdown Inc.	Estados Unidos		2,843
2011	Telmex	Net Serviços de Comunicação	Brasil		2,554
2009	Bimbo	Dunedin	Estados Unidos		2,500
2002	América Móvil	Telecom Américas	Brasil		2,266
1999	Grupo México	Asarco	Estados Unidos	Perú	2,200
2013	Femsa	Spaipa	Brasil		1,855
1992	Cemex	Valenciana Sanson	España		1,800
2014	Bimbo	Canada Bread	Canadá		1,500
2009	Grupo México	Asarco	Estados Unidos		1,400
2010	Televisa	Univision	Estados Unidos		1,200
2012	América Móvil	Telekom (16%)	Austria		1,103
2013	Sigma (Alfa)	Campofrío	España		970
2006	Telmex	Embratel	Brasil		812
2011	Bimbo	Sara Lee	Estados Unidos	España, Portugal	709
2013	Femsa	Coca cola filipinas	Filipinas		688
2012	Grupo Elektra	Advance America	Estados Unidos		656
2012	Mexichem	Wavin	Holanda		646
1998	Cemex	APO	Filipinas		640

<b>2014</b>	Mexichem	Dura-line	Estados Unidos	Europa, India, Omán, Sudáfrica	630
<b>2010</b>	Grupo Casa Saba	Farmacias Ahumada	Chile	Perú	604
<b>2010</b>	Sigma (Alfa)	Bar-S Foods	Estados Unidos		575
<b>1994</b>	Cemex	Vencemos	Venezuela		550
<b>2007</b>	Mexichem	Amanco	Brasil	Chile	550
<b>2006</b>	Nemak (Alfa)	Hydro Castings	Noruega	Alemania, Austria, Hungria,	545

**Elaboración propia con datos de la CEPAL.**<sup>51</sup>

En las adquisiciones, por los montos invertidos y la recurrencia, sobresalen las compras en economías desarrolladas. En la década más reciente, crecieron el número de operaciones y los montos involucrados. América Móvil (7), Cemex (6), Femsa (3) Bimbo (3), Mexichem (3), Alfa (3) y Grupo México (2) son las únicas con múltiples operaciones; todas entre las primeras diez multinacionales mexicanas. Aunque los montos invertidos varían, es posible afirmar que sólo estas empresas tienen la capacidad de implementar una estrategia sistemática de compras. El dominio de América Móvil y Cemex es evidente, son responsables de casi la mitad de las operaciones y de 69% del capital movilizado.<sup>52</sup>

Las adquisiciones más cuantiosas se concentraron en las economías desarrolladas; 21 de 30 involucraron activos de este tipo, incluidas 11 empresas estadounidenses, 8 europeas, 1 australiana y 1 canadiense; con un costo promedio de 2,600 millones de dólares. Las compras restantes incluyen 5 empresas brasileñas, 2 filipinas, 1 chilena y 1 venezolana, con un costo promediando de 1,100 millones; de ellas, sólo 3 superaron 1,000 millones, todas en Brasil, la economía regional más grande.

<sup>51</sup> Se revisaron los informes anuales de la CEPAL, “La inversión extranjera en América Latina y el Caribe”, de 2006 a 2015. La información restante se tomó de los informes anuales de las empresas y, en su defecto, de notas periodísticas sobre las operaciones particulares.

<sup>52</sup> La suma de las 30 adquisiciones asciende a más de 64 mil millones de dólares, de los cuales 24,500 (38%), corresponden a las seis compras de Cemex y 19,900 (31%) a las siete compras de América Móvil. Por detrás se colocan: Femsa, 6,200 millones (10%) y Bimbo, 4,700 (7%), Grupo México 3,200 (5%), Alfa, 2,090 (3.3%) y Mexichem, 1, 826 (2.8%).

En algunos casos, las compras fueron cuantiosas, por involucrar activos en varios mercados. Así ocurrió en las cinco primeras operaciones. El objetivo no era sólo entrar a la economía de la empresa adquirida, sino crecer en otros mercados: Cemex compró la australiana *Rinker*, para consolidar operaciones en Estados Unidos; Femsa a la *Panamerican Beverages* (EE. UU.) para consolidarse como el primer competidor de América Latina.

La mayoría de las adquisiciones (23 de 30) ocurrieron entre 2005 y 2014, cuando hubo dos operaciones por año; sobresalen 2012 con cuatro compras y 2007 y 2010 con tres. Si se considera los montos, 2007 es por mucho el año de mayor inversión, pues coincidieron la primera y cuarta operaciones de la lista. Sólo pioneras como Cemex, Grupo México y Femsa realizaron compras relevantes antes de 2005.

Las nuevas inversiones (*greenfield investment*), por su parte, son más difíciles de contabilizar.<sup>53</sup> Es posible, sin embargo, plantear algunas afirmaciones al respecto. Las mexicanas que se decantaron por esta estrategia son fundamentalmente las comercializadoras (Sanborns, Oxxo, Elektra), cuyo modelo de negocio hace rentable la apertura de nuevas tiendas; también Grupo Kuo, que ha insistido en construir plantas, a través de sus *joint-ventures*. Como se dijo antes, este tipo de inversiones son más comunes en economías en desarrollo. En el caso de las multinacionales mexicanas, se concentraron en América Latina.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Las adquisiciones son más fáciles de rastrear, porque se suponen operaciones concluidas que por lo general se reflejan en un sólo año fiscal. Las nuevas inversiones, en cambio, implican desembolsos durante varios años, por lo que se trabaja con montos anunciados, estimados.

<sup>54</sup> Al respecto de las empresas mexicanas, la CEPAL señala: “Estados Unidos fue el principal destino de sus inversiones a través de fusiones o adquisiciones, con un 56% del total, seguido por América del Sur (27%) y Europa (15%). Por su parte, la información relativa a los proyectos anunciados en nueva planta muestra que los montos de inversión están concentrados en América Latina y el Caribe: durante el período 2003-2010, el 51% de los nuevos proyectos se concentraron en la región, mientras que en 2010 alcanzaron

Ciertas multinacionales mexicanas insistieron en la firma de *joint-ventures* para reducir el riesgo de la internacionalización. Las empresas socias aportaron además ventajas relativas, incluidas su experiencia, canales de distribución y capital. En cualquier caso, las motivaciones específicas detrás de cada alianza variaron, dependiendo del momento y los objetivos generales de las empresas involucradas. El cuadro 1.4 presenta los casos más significativos de coinversiones entre una multinacional mexicana y una empresa extranjera.

**Cuadro. 1.4. Empresas copropiedad de multinacionales mexicanas**

<b>Joint Venture</b>	<b>Mexicana</b>	<b>Aliada (Nacionalidad)</b>	<b>Activos internacionales</b>	<b>Años</b>
<b>Dynasol</b>	Kuo	Repsol (España)	España, China	1999-hoy
<b>Herdez-Del Fuerte</b>	Kuo	Herdez (México)	México, Perú, Chile	2007-hoy
<b>Megamex</b>	Herdez-Del Fuerte (Kuo)	Hormel Foods (EEUU)	E. Unidos	2009-hoy
<b>Tremec India</b>	Kuo	Divgi (India)	India	2010-2013
<b>INSA-GPRO</b>	INSA (Kuo)	Jiangsu GPRO (China)	China	2011-hoy
<b>Dynasol Synthetic Rubber</b>	Dynasol (Kuo)	Xingan Chemical Industry (China)	China	2014-hoy
<b>Prolec-GE</b>	Xignux	GE (EEUU)	India	1995-hoy
<b>Mabe-GE</b>	Mabe	GE (EEUU)	México	1986-2015
	Mabe	Fagor (España)	Rusia	
<b>Coca-Cola FEMSA</b>	FEMSA	Coca-Cola Co. (EEUU)	A. Latina y Filipinas	1993-hoy

Elaboración propia con datos de las empresas.

Grupo Kuo sobresale como la mexicana que más insistió en el uso de *joint-ventures* para crecer en el extranjero. La creación de Dynasol en 1999, en alianza con la española

---

un 86%.” CEPAL *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2010*, Santiago de Chile, Publicaciones de las Naciones Unidas, 2011, p. 79.

Repsol, marcó la pauta para la mexicana. Varias empresas del grupo, algunas incluso producto a su vez de *joint ventures*, han firmado alianzas con multinacionales extranjeras, incluidas dos chinas, una india, una estadounidense y una mexicana. Herdez-Del Fuerte, por ejemplo, es producto de una alianza de Kuo con Grupo Herdez en 2007, en 2009 coinvirtió con la estadounidense Hormel Food para crear Mega Mex, una productora de alimentos mexicanos enfocada en el mercado norteamericano; es además la alianza más exitosa internacionalmente entre dos empresas mexicanas.

El resto de las empresas mexicanas recurrieron a la firma de *joint-ventures* de forma menos sistemática. Las alianzas datan de los ochentas y noventas, centradas en empresas estadounidenses, posibilitaron la modernización de las mexicanas y su entrada a mercados desarrollados. A través de *General Electric*, por ejemplo, Mabe se convirtió en exportadora para el mercado estadounidense desde los ochentas, posibilitando el crecimiento en América Latina en la década posterior. Femsa creció de la mano de Coca-Cola primero en México y después en Sudamérica. Aeroméxico amplió el alcance internacional y redujo costos gracias a la cercanía sistemática con Delta. Las alianzas con empresas no estadounidenses funcionaron más o menos en el mismo sentido, por ejemplo la alianza entre Kuo y Repsol, que permitió a la mexicana operar en España, o la de Xignux con la japonesa Yamazaki, que abrió las puertas del Mercosur.

La globalización de las multinacionales mexicanas modificó sin embargo el modelo de alianzas del modelo del párrafo anterior. Las *joint-ventures* más recientes se firmaron con empresas de economías en desarrollo, para asegurar la entrada a mercados no tradicionales, pues, para entonces, las mexicanas tenían experiencia operando en América Latina y Estados Unidos. El acuerdo entre Mabe y Fagor, por ejemplo, permitió a ambas

producir en Rusia. Kuo se alió con empresas indias y chinas, para entrar a aquellos países. En ambos casos, las filiales enfrentaron malos resultados y cerraron un par de años después.

Las *joint-ventures* anteriores respondieron a tres motivaciones: consolidación en el mercado mexicano (Mabe), entrada al mercado de la empresa socia (Kuo), compartir el riesgo del crecimiento (Xignux, Femsa). En la práctica, las razones se combinaron dependiendo de los intereses en ese momento. Se trata además de asociaciones exitosas.

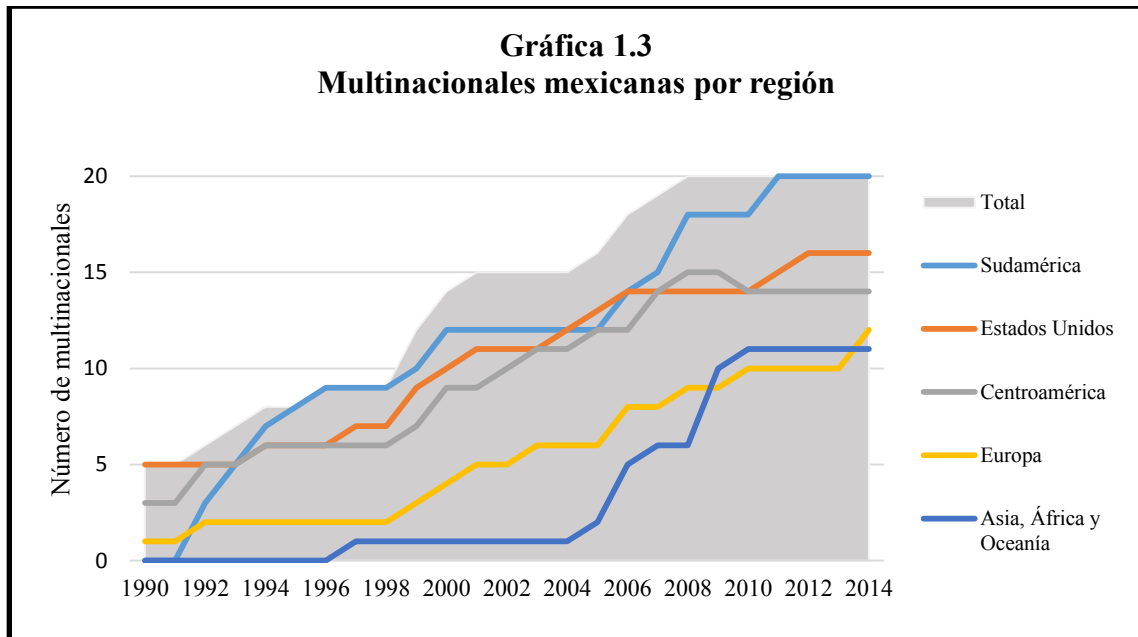
### *Lógica geográfica*

Por último, analizo el alcance de las multinacionales mexicanas, a partir de dos indicadores: las regiones preferidas y el número de mercados en que operan, para presentar una primera aproximación a la relevancia de Sudamérica como destino de inversión mexicana. De esta forma, se identifican los destinos favoritos de los capitales mexicanos y las multinacionales con mayor diversificación de mercados.

Respecto a las regiones geográficas, las multinacionales mexicanas siguieron el patrón más común de invertir primero en mercados cercanos geográfica o culturalmente y avanzar progresivamente a los más lejanos. El despliegue inicial se centró en las economías vecinas (Estados Unidos y Centroamérica); en los noventa, se incluyó Sudamérica; en la primera década del siglo XXI, Europa y, en alguna medida, Asia.

La gráfica 1.3 ilustra la evolución de la presencia geográfica entre 1990 y 2014. Estados Unidos y Centroamérica fueron las “zonas naturales” de expansión, por la vecindad y la penetración cultural, producto de la migración mexicana al primero y del liderazgo tradicional del país en la segunda. Fueron prácticamente los únicos destinos continentales de filiales mexicanas hasta 1992. El desembarco más intenso en esos lugares se dio alrededor del cambio de siglo. En Estados Unidos, se pasó de una presencia de 6 empresas

mexicanas en 1996 a 14 en 2006. Mientras en Centroamérica la cifra creció de 6 en 1998 a 15 en 2008. Son, también, las presencias que menos crecieron a partir de entonces.



**Elaboración propia con datos de las empresas.**

El mercado estadounidense es fundamental para las empresas mexicanas. Hay autores que sostienen incluso que su éxito se sustenta en la vecindad.<sup>55</sup> Fue el primer mercado de varias de ellas (Televisa, Grupo México, Alfa, Industrias CH) y es, aún hoy, el país donde operan el mayor número de multinacionales mexicanas: 16 de las 20 tienen sucursales ahí. La relación no ha estado libre de costos; la recesión de 2008, por ejemplo, implicó pérdidas para empresas, como Cemex y Bimbo, que centraban ahí el negocio.<sup>56</sup> Ello propició además la diversificación hacia otras regiones.<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Santiso, art. cit., p. 12.

<sup>56</sup> Micahel Mortimore y Carlos Razo, “Outward Investment by Trans-Latin Enterprises: Reasons for Optimism”, *Columbia FDI Perspectives*, núm. 12, 2009

<sup>57</sup> Así lo confirmó la CEPAL, al afirma que “... la fuerte concentración de las empresas mexicanas en los Estados Unidos, que procuraban ampliar su mercado y absorber los beneficios de operar en la mayor economía mundial, se convirtió en un grave problema durante la crisis financiera, que causó un marcado impacto en la economía estadounidense.” CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2010*, Santiago de Chile, Publicaciones de las Naciones Unidas, 2011, p. 79.

En Centroamérica, hay filiales de 14 de las 20 multinacionales; algunas de ellas de evidente vocación regional: América Móvil, Mexichem, Bimbo, Carso y Aeroméxico operan en los seis mercados, Gruma en cinco, Femsa y Televisa en cuatro. Costa Rica, con 12 filiales, es el principal destino, tercero a nivel mundial, apenas detrás de Estados Unidos y Brasil y a la par de Colombia y Argentina; le siguen Guatemala, El Salvador y Panamá con 10, Honduras con 8 y Nicaragua con 7. La gráfica sugiere el estancamiento del atractivo de Centroamérica. Ninguna empresa entró después de 2007, al contrario, la presencia se redujo con la salida de Xignux en 2009.

Sudamérica pasó de una presencia mexicana nula en 1992 a ser la mayor receptora desde 1994 y la única donde operan las 20 multinacionales desde 2012. La división de la gráfica margina a países que, aunque son americanos, operan bajo una lógica distinta: en Canadá, por ejemplo, hay 5 empresas mexicanas, la mayoría entró después de 2005; en el Caribe, sobresalen República Dominicana y Puerto Rico, con 4 y 3 filiales respectivamente.

El desembarco en Europa se aceleró en el siglo XXI. Sólo tres multinacionales iniciaron operaciones ahí antes de 2000: Cemex (1992), Grupo Carso (1998) y Kuo (1999); las tres eligieron España, un país de obvia cercanía cultural. Entre 2000 y 2010, la presencia mexicana en Europa creció más en términos absolutos, que en cualquier otra región. En 2014, había 12 multinacionales; a nivel de países sobresalen: España (9 filiales), Alemania, Gran Bretaña y Holanda (5), Francia, República Checa y Rusia (4).

La inversión en el resto del mundo es reciente; se trata de regiones geográfica y culturalmente lejanas con mercados en desarrollo. Sobra decir que ninguna mexicana inició su internacionalización en un país asiático, africano o de Oceanía; de hecho, en 1997, Cemex se convirtió en la primera con inversiones en alguno de estos mercados, Gruma la acompañó en 2005. El crecimiento fue más intenso en Asia, en específico en los dos países



más poblados del mundo: China, donde hay 8 filiales mexicanas, e India, donde hubo 5 hasta 2015, cuando Kuo desincorporó la suya. Sólo Cemex y Mexichem mantienen filiales en África, en Egipto y Sudáfrica respectivamente; sólo Gruma y Cemex han invertido en Australia, pero la segunda vendió los activos en 2009.

Las multinacionales mexicanas pueden clasificarse hoy en una escala de globalidad de cuatro estadios: 1) las que concentran operaciones en una región: Arca Continental, la división editorial de Televisa y Vitro, que sólo operan filiales latinoamericanas; 2) las que incluyen dos regiones de cercanía relativa: la mayoría en Estados Unidos y América Latina como Elektra, Grupo México e Industrias CH, pero también en España y Sudamérica, como Alsea; 3) las que pertenecieron a uno de los grupos anteriores, pero que se extendieron a mercados no tradicionales: Xignux en India, América Móvil en el Este de Europa, FEMSA en Filipinas, Bimbo en China, Mabe en Rusia; y 4) las globales: Alfa, Cemex, Gruma, Mexichem, que operan en varios continentes, incluidos mercados no tradicionales.

El número promedio de mercados nacionales en que operan las multinacionales mexicanas es de 15 países. Mexichem (48) y Cemex (45) son, por mucho, las más globales, seguidas por América Móvil (25), Alfa (24) y Bimbo (23). Al final del listado aparecen Industrias Ch, Alca Continental, Televisa, Alsea y Grupo México. En general, las primeras son también las más grandes del grupo. Grupo México es excepcional, pues concentra el negocio en Perú y Estados Unidos, pero con inversiones significativas; en el sentido contrario, Aeroméxico y Carso operan en casi una veintena de mercados, sin destacar como grandes inversionistas.

No todas las empresas buscan abrir nuevos mercados sistemáticamente. Más allá de la voluntad de crecer, la decisión depende de factores como: el objetivo de la internacionalización, el modelo de negocio, las características del sector, la viabilidad

financiera o la idoneidad de la economía receptora. La mayoría de las mexicanas buscaban aminorar los efectos del agotamiento del crecimiento potencial en el mercado interno; en ese caso, la apertura de nuevas filiales es un buen parámetro. No así cuando el objetivo es optimizar procesos, acercándose a los mercados que demandan sus productos o para abastecerse de materia prima.

Hay pues condiciones que propician la operación en varios territorios: empresas que no tienen la opción de exportar, como las proveedoras de servicio o las que trabajan con bienes perecederos. Cemex es un caso anómalo, pues podría exportar, pero la operación de filiales extranjeras es fundamental, porque basa su modelo de negocios en la provisión de entregas domiciliadas. Entre los casos que propician la concentración en pocos territorios destacan: las empresas exportadoras, que invierten para producir más cerca de los mercados que demandan sus bienes; por ejemplo, las fabricantes de autopartes (Tremec de Kuo),<sup>58</sup> de petroquímicos (Dynasol de Kuo, Alpeck de Alfa), de bienes intermedios (Condumex, Vitro, Viakable, Nemack de Alfa) y bienes finales (Mabe). Las empresas cuya producción depende de recursos naturales operan en territorios que poseen la materia prima, para exportar desde ahí; es el caso de las empresas de sectores extractivos, como Grupo México o Industrias CH.

## **5. INTERNACIONALIZACIONES INTERRUMPIDAS**

Los procesos de las veinte multinacionales anteriores permiten adelantar algunos riesgos aparejados a la internacionalización. Esta sección se enfoca en ellos, pues analizo casos de empresas mexicanas que habiendo internacionalizado la producción, debieron dar marcha

---

<sup>58</sup> Las empresas dedicadas a la producción de autopartes han optado por establecer plantas cercanas a los principales ensambladores de Estados Unidos, Brasil y Europa. CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*, Santiago de Chile, Publicaciones de las Naciones Unidas, 2006, p. 91.

atrás, sea porque eventualmente los costos fueron insostenibles o porque fueron adquiridas por una competidora. Los ejemplos dejan de manifiesto la ausencia del Estado. A diferencia de lo ocurrido en la década de 1980 e incluso a principios de la de 1990, las grandes empresas mexicanas que enfrentaron problemas económicos en el siglo XXI, lo hicieron solas, sin importar su relevancia para la economía interna o los lazos históricos previos.

El cuadro 1.5 ordena a las seis empresas en grupos, según la lógica del retroceso internacional: malos resultados o adquisición de una competidora.

**Cuadro 1.5. Empresas mexicanas con internacionalizaciones interrumpidas.**

Empresa	Sector	Años	Razón	Situación actual
<b>La Moderna</b>	Diversificado	1985-2005		Desapareció
<b>Posadas</b>	Hotelería	1989-hoy	Malos resultados	Perdió parte de sus activos en el exterior
<b>Casa Saba</b>	Farmacia	2008-2015		
<b>IMSA</b>	Siderurgia	1993- 2007		Filial de <i>Ternium</i>
<b>Jugos del Valle</b>	Bebidas	1999-2008	Expansión de una competidora	Incorporada a FEMSA
<b>Modelo</b>	Bebidas	2007-2013		Filial de <i>Anheuser Busch InBev</i>

Elaboración propia con datos de las empresas.

Las empresas del primer grupo emprendieron procesos agresivos, centrados en la adquisición de deuda, que estimaron liquidar con ganancias futuras. La suposición resultó errada y tuvieron que deshacerse de activos para generar liquidez. Tras la desinversión, unas regresaron al mercado interno; otras, como Posadas, devinieron multinacionales de menor tamaño; otras, como La Moderna y Casa Saba, se declararon en bancarrota.

Posadas inició la expansión en 1989, tras adquirir hoteles en ciudades fronterizas de Estados Unidos, hoy su única filial internacional. En 1998, compró a la brasileña Caesar, incluidos sus hoteles en Brasil, Argentina y Chile; en 2001, introdujo ahí el concepto de

“hotel de negocios”, que había probado antes en México. Las filiales sudamericanas reportaban ingresos anuales por mil millones de dólares, cuando el francés Accor las compró por 275 millones en 2008. La operación permitió reestructurar las finanzas del grupo, cuyos pasivos ascendían a más de 480 millones de dólares.<sup>59</sup>

Casa Saba es una comercializadora de medicamentos fundada en 1892. En 2008, en medio de la lucha por el control que siguió a la muerte del director general, compró la cadena brasileña de farmacias *Drogasmil* por 145 millones de dólares; dos años después hizo lo mismo con la chilena Farmacias Ahumada por 637 millones.<sup>60</sup> Llegó a operar más de 1,400 farmacias en México, Brasil, Chile y Perú, convirtiéndose en el primer distribuidor nacional de medicamentos, al controlar 30% del mercado.<sup>61</sup>

Las deudas alcanzaron 16 mil millones de dólares en el primer trimestre de 2014.<sup>62</sup> Dejó de cotizar en la bolsa de valores de Nueva York (2012) y en la mexicana (mayo de 2013), por no reportar la situación financiera. La empresa se deshizo entonces de activos: en diciembre de 2013, anunció la venta de la división de distribución de medicamentos a dos fondos estadounidenses de inversión encabezados por *Pharma* por 4,500 millones de dólares, para, se dijo, concentrarse en la operación de farmacias;<sup>63</sup> pero, en mayo de 2014, se anunció la venta de éstas a la inglesa *Alliance Boots* por 8 mil millones de dólares; esto hubiera implicado la extinción del grupo, de no ser porque, en agosto, de manera inusual,

---

<sup>59</sup> Alejandro de la Rosa, “Posadas hace check out de Sudamérica para bajar deuda”, *El Economista*, 16 de julio de 2012.

<sup>60</sup> CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2008*, Santiago de Chile, Publicaciones de las Naciones Unidas, 2009, p. 48.

<sup>61</sup> Miguel Ángel Pallares Gómez, “Crisis en Casa Saba enfermará al sector farmacéutico”, *El Universal*, 16 de junio de 2014.

<sup>62</sup> *Loc. cit.*

<sup>63</sup> En 2012, vendió las operaciones en Perú a *Quirop y*, en 2013, las de Brasil a *Profarma*. Sergio Castañeda, “Casa Saba, el fin de un emporio”, *Alto Nivel*, 8 de mayo de 2014.

se canceló la venta a *Pharma*. A la fecha, Casa Saba no ha vendido los 22 centros de distribución que permitirían cubrir la deuda y liquidar empleados.<sup>64</sup>

La Moderna es un caso especialmente dramático; tras haber sido una de las mexicanas más globales en los noventa, desapareció en 2005.<sup>65</sup> En 1985, Grupo Pulsar compró la cigarrera La Moderna a *British Tobacco*; se diversificó después al adquirir empresas aseguradoras y agroindustriales. En 1996, añadió activos agrícolas en Estados Unidos, que integró bajo la denominación de “Seminis”. En 1998, liquidó negocios en México, para comprar activos en Estados Unidos, Corea, India y Brasil. En 2000, cambió de denominación a Savia, para enfatizar el giro agro-biotecnológico. Pero nuevamente el crecimiento provocó insolvencia y la venta de activos: Seguros Comercial América y Empaques Ponderosa en 2001, una parte de Seminis en 2003 y el resto de las divisiones en 2005. La asamblea relevó al director en medio de acusaciones de fraude.<sup>66</sup>

Las empresas del segundo grupo no enfrentaron problemas económicos y siguen operando internacionalmente, aunque integradas a antiguas competidoras. En 2008, Femsa adquirió Jugos del Valle por 370 millones de pesos, cuando ésta llevaba casi diez años operando en Brasil y un par en Estados Unidos.<sup>67</sup> Grupo IMSA, la acerera más importante

---

<sup>64</sup> Miguel Ángel Pallares Gómez, “Busca Casa Saba opciones para sanear sus finanzas”, *El Universal*, 1 de diciembre de 2014.

<sup>65</sup> En uno de los primeros estudios sobre las multinacionales mexicanas se asegura: “Dentro del conjunto de las empresas consideradas, sólo dos de ellas califican en este rango [de empresas globales], aunque con distinto grado de consolidación en el mismo. La primera es Cementos Mexicanos [...]. La otra es Empresas La Moderna-Seminis que está concentrada en la agrobiotecnología a nivel mundial, y se encuentra en proceso de consolidar tanto esa actividad como su posición dentro de este rango de diversificación geográfica.” Celso Garrido, art. cit., pp. 205-206. En otro artículo de 2000, se señalaba: “[...] en el sector agroalimentario mexicano, el Grupo Savia se erige como un nuevo actor social global, toda vez que ha logrado convertirse en líder en agrobiotecnología a nivel mundial.” Yolanda Massieu Trigo y Rosa Elvia Barajas Ochoa, “Savia (Empresas La Moderna): una multinacional mexicana, nuevo actor social en la agricultura”, *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 62, núm. 3, 2000, p. 82.

<sup>66</sup> Cesar Garrido, *Fusiones y Adquisiciones transfronterizas en México durante los años noventa*, CEPAL, Santiago de Chile, 2001, pp. 62-63. Verónica Sandoval, “Alfonso Romo mantiene control de Savia: abogado” *Milenio*, 18 de noviembre de 2008.

<sup>67</sup> “Historia”, Portal de internet de Jumex, [www.jvalle.com.mx/quienes\\_somos/historia.php](http://www.jvalle.com.mx/quienes_somos/historia.php)

de México, operaba en Estados Unidos y Guatemala, cuando la italo-argentina *Ternium* la absorbió en 2007, en una operación de 1,700 millones de dólares. Al ser adquirida, por la belga *Anheuser Busch InBev* por más de 20,000 millones de dólares en 2013, Grupo Modelo figuraba entre las primeras multinacionales de capital mexicano; su modelo de negocio se centraba en exportaciones más que en la producción en el exterior. La interrupción de la expansión internacional de estas tres empresas se relaciona más con el crecimiento de la compradora, que con problemas internos de operación o deuda; de ahí que los montos de adquisición hayan sido especialmente cuantiosos. Modelo e IMSA lideraban sus sectores en México; Modelo era además la séptima cervecera a nivel mundial.

El futuro de las empresas anteriores es incierto; las del primer grupo que no desaparecieron podrían recobrar el estatus de multinacionales;<sup>68</sup> las del segundo dependen, en cambio, de una combinación más compleja de factores.<sup>69</sup> En cualquier caso, la revisión de sus experiencias reafirma los riesgos de la internacionalización y valida el esfuerzo de las multinacionales exitosas.

Este capítulo se propuso un doble objetivo. En primer lugar, contextualizar teóricamente los efectos de la actividad internacional de las empresas, tanto en el sistema económico internacional, donde su relevancia está determinada por su capacidad de movilizar inversión directa a través de fronteras nacionales, como en lo que refiere al tipo de interacciones que establecen con los Estados de destino y origen, donde convergen

---

<sup>68</sup> Multinacionales mexicanas como Televisa, Xignux y Kuo, que se sobrepusieron al fracaso de sus primeros esfuerzos de internacionalización, retrajeron los alcances y eventualmente volvieron a invertir en el exterior, son ejemplos de esta posibilidad.

<sup>69</sup> Las empresas tendrían que ser readquiridas por capital mexicano, sin embargo mientras que Jugos del Valle y Modelo siguen existiendo como marcas, *Ternium* sustituyó completamente las de IMSA. En el sector bebidas, la venta al menudeo hace del posicionamiento de marca un activo clave.

intereses autónomos en un suerte de relación triangular implícita. En segundo lugar, busqué presentar una visión general del desarrollo reciente de las multinacionales mexicanas. El recuento consta de varias etapas, orientadas, según el interés general de la tesis, por la propia cercanía entre los actores privados y el Estado mexicano. En un primer momento, se observa la convergencia entre intereses públicos y privados. El Estado implantó una serie de medidas de liberalización y desregulación del mercado a finales de los ochenta con el objetivo de afianzar el cambio de modelo de desarrollo económico; no sólo eso, hubo un evidente esfuerzo estatal por acompañar la modernización de las grandes empresas mexicanas que, a partir de entonces, heredaban la responsabilidad de dinamizar el crecimiento de la economía interna. Estos hechos enmarcaron la adopción de la internacionalización entre estos grupos privados. En un segundo momento, el desarrollo internacional de los intereses mexicanos se alejó de la lógica oficial y las multinacionales se confirmaron como actores autónomos al Estado de origen. En la actualidad, es posible identificarlos como un grupo de intereses y preferencias afines, debido sobre todo a que cumplieron con lógicas temporales, metodológicas y geográficas paralelas, pero no porque hayan respondido a una intencionalidad estatal ulterior.

A partir de estos hallazgos, en el segundo capítulo, analizo la formación de la presencia mexicana en Sudamérica. Al hablar de la lógica geográfica, se mostró que esta región cuenta con la mayor concentración de filiales mexicanas a nivel mundial. No se ha dicho, sin embargo, cómo se construyeron dichos intereses o si es que pueden encontrarse rastros de una injerencia estatal en ese proceso específico. Estas son pues las dos directrices que guían el desarrollo del siguiente capítulo.

## CAPÍTULO 2

### LA CONSTRUCCIÓN DE LA PRESENCIA MEXICANA EN SUDAMÉRICA

Históricamente, los objetivos económicos del Estado mexicano en Sudamérica no coincidieron con los de las grandes empresas nacionales. La falta de una acción coordinada fue una de las razones del fracaso de las iniciativas de integración económica regional impulsadas por México desde la década de 1950.<sup>1</sup> La llegada de inversión privada mexicana a la región en décadas recientes coincidió con la reorientación de las prioridades estatales en materia de política exterior económica y la adopción de nuevos esquemas de integración, con énfasis en América del Norte, con resultados distintos.

La descoordinación de objetivos no impidió, sin embargo, que los esfuerzos públicos y privados coadyuvaran, de forma breve y circunstancial, en la construcción de intereses en Sudamérica a mediados de la década de 1990. En un gesto que escondía una lógica política, el Estado negoció varios acuerdos económicos con países de la región. Las empresas, que habían iniciado la internacionalización un par de años antes, aprovecharon la inclusión de apartados de protección de inversiones para crecer en Sudamérica.

La presencia mexicana en la región se concentró pues inicialmente en economías con acuerdos de protección de inversiones. Con el tiempo, la elección de mercados

---

<sup>1</sup> Víctor Urquidí, ideólogo, promotor y negociador de la integración latinoamericana, señala a posteriori que las iniciativas fracasaron por: “el relativo desconocimiento —salvo contadas excepciones— de unos países respecto de los demás, sobre todo en el ámbito empresarial, aunado a la desconfianza política y a la falta de convergencia cultural”. Al ahondar al respecto a la responsabilidad de los actores privados, afirma que “prevalecieron los intereses, con frecuencia mezquinos, de grupos empresariales, carentes de visión, protegidos a su vez por políticas gubernamentales bastante restrictivas”. “La participación del resto de América Latina en el TLCAN: limitaciones y posibilidades”, en Gustavo Vega Cánovas (comp.), México, Estados Unidos, Canadá, 1993-1994, México, El Colegio de México, 1995, p. 330.



respondió claramente a otras condicionantes. El Estado concretó acuerdos posteriores con otros países de la región, pero no fue en ellos donde ocurrieron las principales inversiones. Las empresas eligieron territorios de mayor potencial. De ahí que Brasil sea hoy el mayor receptor sudamericano de inversión mexicana a pesar de la falta de acuerdos bilaterales de protección de inversiones. Como se dijo en el capítulo anterior, el crecimiento exponencial de la inversión directa y del número de filiales en el exterior vino acompañado de estrategias de expansión más arriesgadas

El capítulo se centra en la evolución de los intereses mexicanos en Sudamérica a la luz de los esfuerzos de política exterior para profundizar la relación económica. Se divide en cuatro secciones. En la primera, analizo las experiencias de inversión mexicana en América Latina en las décadas de 1960 y 1970, para identificar los límites tradicionales de la relación. En la segunda, hablo de la coincidencia de los esfuerzos internacionales del Estado y las empresas en la década de 1990. En la tercera, trato el desarrollo de la presencia mexicana en el siglo XXI, a partir del reconocimiento de nuevas tendencias de inversión. En la cuarta y última, desagrego la presencia mexicana actual en indicadores cuantificables.

### **1. LA FALTA DE INVERSIONES PREVIAS**

Las primeras inversiones mexicanas en América Latina datan de mediados de la década de 1960, se enmarcan en los intentos intermitentes del Estado mexicano por fortalecer los vínculos económicos con la región. A pesar del atractivo que ejercía la economía estadounidense desde el fin de la Segunda Guerra, los gobiernos mexicanos persiguieron la integración formal con América Latina y no con el vecino del norte. El apoyo mexicano

se sustentó en la consecución objetivos económicos internos.<sup>2</sup> En el marco del modelo de industrialización por sustitución de importaciones, un grado modesto de liberalización comercial permitiría, según algunos funcionarios, colocar los excedentes de la producción mediante exportaciones y, de esta forma, se generaría crecimiento. No faltaron economistas que vieron posibilidades de una verdadera integración en el mediano plazo.

Ahora bien, la situación de México en América Latina, era, y es, excepcional. Se trata, no puede obviarse, del país más septentrional de la región y el único que no colinda con países de un grado de desarrollo similar al suyo. Las grandes economías de la región, además de México, están en Sudamérica. La integración perseguida durante la segunda mitad del siglo XX, sustentada en la coexistencia de mecanismos subregionales, era sub-óptima para México. Las demás economías regionales se integraban con países que eran, al mismo tiempo, sus vecinos inmediatos y sus pares económicos, México no podía hacerlo.<sup>3</sup> Nominalmente quedó sujeto a Sudamérica,<sup>4</sup> sin por ello abandonar el interés y el apoyo a la integración con sus vecinos inmediatos, que en ese momento daban inicio al Mercado Común Centroamericano. De ahí que, desde el primer momento, el gobierno insistiera, sin éxito, en la integración de Centroamérica a la ALALC.

---

<sup>2</sup> Ana Covarrubias ha señalado que la política exterior mexicana ha sido un instrumento de promoción del desarrollo económico interno. Aunque, en ocasiones, las iniciativas de política exterior económica de México en América Latina han partido de la superposición de racionalidades políticas y económicas. “La política exterior de México hacia América Latina”, en Ilán Bizberg y Lorenzo Meyer (coords.), *Una historia contemporánea de México: las políticas*, México, Océano, 2009, p. 373.

<sup>3</sup> De hecho, los mecanismos latinoamericanos que más avanzaron hacia la integración, pienso en los mercados comunes de Centroamérica, la región andina y el Caribe, están conformados por economías que cumplen con ambos criterios.

<sup>4</sup> Uno de los rasgos más evidentes de ALALC fue que, con excepción de México, el resto de los Estados miembros eran Sudamericanos. Los signatarios del Tratado de Montevideo de 1960 fueron Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay y Perú, posteriormente se incorporaron Bolivia, Venezuela, Ecuador y Colombia. Esos 11 países firmaron el Tratado de Montevideo de 1980 que transformó la ALALC en Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). La membresía de ALADI se mantuvo exclusivamente mexicana y sudamericana hasta 1999, cuando se admitió a Cuba al grupo; luego en 2011 se aceptó también a Panamá.

En 1963, por iniciativa del gobierno mexicano, se formó el Comité de Hombres de Negocios México-América Central. Al año siguiente, éste organizó una gira de empresarios mexicanos a la región. Como resultado, se plantearon los primeros proyectos de inversión mexicana: Industria Eléctrica de México abriría una planta en Nicaragua; Cervecería Cuauhtémoc, otra en Honduras, y tanto DM Nacional (que años después se integraría a Grupo Desc, a su vez, antecedente de Kuo) como Vidriera Mexicana (luego Vitro) comenzarían operaciones en Guatemala.<sup>5</sup> Sólo los dos proyectos en Guatemala llegaron a concretarse. La fabricante de muebles de oficina DM Nacional mantuvo una participación minoritaria (10%) en una filial guatemalteca a la que proveía de patentes y asesoría técnica. Vidriera Mexicana, por su parte, adquirió en 1964 una participación de 46% en Industria Centroamericana en Vidrio, con plantas en Guatemala y Costa Rica.<sup>6</sup> Algunas empresas del sector servicios invirtieron también en esa época. En 1966, por ejemplo, ICA participó en la construcción de dos obras en Nicaragua.<sup>7</sup> La actividad de las empresas mexicanas en Centroamérica se mantuvo. En 1972, se calculaba que 55 empresas mexicanas habrían invertido 89 millones de dólares en economías centroamericanas.<sup>8</sup> La mayoría, sin embargo, a través de proyectos de coinversión o con participaciones minoritarias.

En la década de 1970, las empresas del Estado comenzaron a invertir también en las economías vecinas.<sup>9</sup> Altos Hornos de México abrió una filial en Honduras (Altos Hornos

---

<sup>5</sup> Plácido García Reynoso, “Los mercados centro y sudamericanos frente a las exportaciones mexicanas”, *Comercio Exterior*, vol. 14, núm. 11, 1964, p. 796.

<sup>6</sup> Ramón Medina Luna, “Proyección mexicana sobre Centroamérica”, *Foro Internacional*, núm. 56, 1974, pp. 458-459.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 461.

<sup>8</sup> “México mira a Centroamérica”, *Progreso*, enero-febrero de 1972, p. 39, cit. por, Medina Luna, art. cit., p. 458.

<sup>9</sup> El presidente Echeverría había propuesto crear incluso empresas multinacionales latinoamericanas. Wolfgang Köning, “México frente a la ALALC y los otros mecanismos latinoamericanos de integración económica”, *Foro Internacional*, núm. 56, 1974, p. 556.

de Centroamérica).<sup>10</sup> Guanos y Fertilizantes de México, en copropiedad con empresarios costarricenses, operó Fertica, con instalaciones productivas en Costa Rica, El Salvador y Honduras.<sup>11</sup> La inversión de la paraestatal mexicana de fertilizantes no duró mucho, pues en 1973 se vendió una parte de las acciones a empresarios salvadoreños y, dos años después, se traspasó el resto a manos de los gobiernos centroamericanos.<sup>12</sup> La información sobre inversiones mexicanas en Sudamérica en estos años es menos nutrida.<sup>13</sup> La única mención encontrada al respecto afirma que dos empresas abrieron filiales ahí antes de 1990: Camesa (predecesora de Mexichem) en Chile y Vitro en Brasil.<sup>14</sup> No hay, sin embargo, fechas o referencias que permitan afirmar su existencia.<sup>15</sup>

Varias empresas privadas se sumaron a los esfuerzos de estatales. En 1971, Celulosa y Derivados (CYDSA) adquirió acciones de la costarricense Empaques de Celulosa y un par de años después anunció la construcción de dos fábricas. Condumex también abrió una filial (Conducen) en el mismo país.<sup>16</sup> Gruma firmó en 1973 un acuerdo con el gobierno de Costa Rica para operar Demaseca, a la fecha, una de sus filiales más productivas. La Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, por su parte, abrió una filial en Guatemala.<sup>17</sup>

La preferencia por invertir en Centroamérica y no en Sudamérica posiblemente se explica por la propia evolución de la integración latinoamericana a partir de mecanismos subregionales (en especial el Mercado Común Centroamericano, y la Asociación

---

<sup>10</sup> Medina Luna, art. cit., p. 460.

<sup>11</sup> J.C. Andrade Salaverria, J. Espinosa Morales y M. del C. Quintero Romo, "Intercambio comercial México-Costa Rica", *Comercio Exterior*, vol. 26, núm. 3, 1976, p. 510.

<sup>12</sup> *Loc. cit.*

<sup>13</sup> No puede obviarse que los estudios consultados, al estudiar la relación económica con Centroamérica, podrían ser responsables de este sesgo. Sin embargo, la falta de textos sobre la relación con Sudamérica parece ser una consecuencia de la falta de vínculos materiales y no su causa.

<sup>14</sup> Jorge Basave, *Flujos de IED Mexicana hacia Europa y presencia de grandes multinacionales mexicanas en España. Evidencia empírica y reflexiones teóricas*, Madrid, ICEI, 2012, p. 13.

<sup>15</sup> En el caso específico de Vitro, la inversión no pudo corroborarse por otras fuentes.

<sup>16</sup> Medina Luna, art. cit., p. 459. Andrade, Morales y Quintero, art. cit., p. 510.

<sup>17</sup> Otras empresas mantuvieron inversiones pequeñas, entre ellas: Rinbros, Delher y Bumex.

Latinoamericana de Libre Comercio, ALALC), y la respuesta diferenciada del Estado mexicano frente a ellos, provocaron un ambiente mucho más propicio para invertir en la región vecina que en las economías sudamericanas.

En otras palabras, la aproximación del Estado frente a estos mecanismos condicionó la llegada de inversión a Centroamérica. El MCC se fundó con el objetivo de coordinar el desarrollo de la industrialización de las economías miembro, sin que unas compitieran con otras. México adoptó ahí el papel de promotor y, en esa lógica llevó inversión de empresas públicas y generó las condiciones para que las empresas privadas hicieran lo propio.<sup>18</sup> En cambio, en ALALC, el énfasis se mantuvo en la liberalización comercial, que por lo demás tampoco fue muy exitosa. Esta falta de vinculación material con Sudamérica explica, al menos parcialmente, el arraigo de la idea de esta relación como de naturaleza política más que económica y la consecuente pasividad mexicana.<sup>19</sup>

## **2. LA FIRMA DE ACUERDOS DE PROTECCIÓN DE INVERSIONES Y EL DESEMBARCO CAUTELOSO DE LOS NOVENTA**

La presente ola de inversión mexicana también se concentró inicialmente en Estados Unidos y Centroamérica; a diferencia de la primera, alcanzó después otras regiones. Los contrastes van más allá de la geografía. Mientras que las filiales de los sesenta y setenta no tuvieron continuidad y la mayor parte fue adquirida por empresas de las economías en que

---

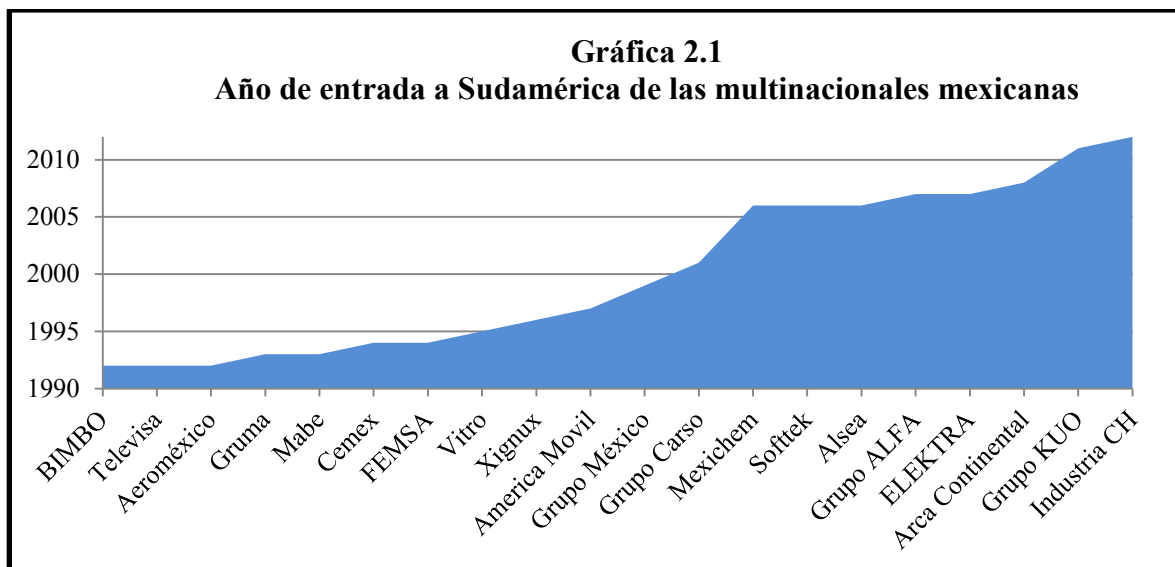
<sup>18</sup> El rasgo se aprecia en el texto del subsecretario de Industria y Comercio y representante de la delegación permanente ante la ALALC, Plácido García Reynoso de 1964, que habla de los esfuerzos de policía exterior económica para fortalecer los vínculos con América Latina. En el apartado de Sudamérica, el énfasis es en las políticas de liberación comercial obviando el de inversiones, en el de Centroamérica, se dedican prácticamente el mismo espacio a ambas.

<sup>19</sup> “El tipo de lazos que la nación mexicana construyó con el norte y con el sur americanos fue [...] de naturaleza distinta. Al sur lo han vinculado sólidamente la comunidad de sus orígenes históricos y culturales así como sus valores y tradiciones. Al norte se ha integrado, de manera creciente, a través del comercio y las inversiones [...]”. Rosario Green, “México en la Américas: entre un norte económico y un sur político”, *Visiones desde el Sur de América*, México, Porrúa, 2006, p. 185. El propio título anterior ilustra la perspectiva dominante entre los hacedores y estudiosos de política exterior sobre el tipo de intereses de las relaciones.

operaban, la gran mayoría de los noventa se mantienen a la fecha. Además aunque se volvieron a firmar alianzas estratégicas con empresas extranjeras, las multinacionales mexicanas tuvieron participaciones igualitarias o incluso mayoritarias. No sólo eso, se normalizó el empleo de estrategias como fusiones y adquisiciones y nuevas inversiones (*greenfield*), poco utilizadas en las experiencias anteriores.

En estos aspectos, la internacionalización de la década de 1990 ya presentaban los rasgos que resultaron en un crecimiento exponencial en el siglo XXI. La diferencia principal es que las empresas fueron mucho más cautelosas inicialmente y con el tiempo, la experiencia acumulada se tradujo en mayores riesgos. Mientras que las empresas multinacionales sudamericanas crecieron naturalmente en las economías vecinas, las mexicanas debieron superar antes la tradicional percepción de lejanía de la región. Las pioneras entraron a la región con cautela, pero, cuando los buenos resultados fortalecieron la confianza, lo hicieron también la inversión, el número de empresas y el tamaño del negocio. A la luz de las inversiones posteriores, es posible afirmar que las concretadas a mediados de los noventa no son especialmente relevantes. Sin embargo, fueron la base de la consolidación regional del siglo XXI. El posicionamiento regional fue fundamental para salir a otros continentes.

La gráfica 2.1 muestra la progresión del desembarco en Sudamérica; ordena a las 20 multinacionales según el año de la primera inversión ahí. Se observan dos periodos de gran intensidad, separados por uno de inactividad: 11 multinacionales entraron entre 1992 y 2001, ninguna lo hizo en el lustro siguiente y las 8 restantes lo hicieron entre 2006 y 2012.



**Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.**

Ciertas empresas pioneras mantienen a Sudamérica como punto focal del negocio internacional, mientras otras optaron por otras regiones. En los noventa, el desembarco fue lento, las inversiones focalizadas y poco arriesgadas. Algunas de las pioneras operaron por años en uno o dos mercados y sólo buscaron la expansión regional en el siglo XXI: Las filiales de Cemex, Vitro y Gruma en Sudamérica datan de los noventa; las tres iniciaron en mercados que hoy son poco atractivos: Gruma y Cemex en Venezuela, Vitro en Bolivia; un par de años después, abrieron una segunda filial regional: Cemex y Vitro en Colombia, Gruma en Ecuador. Bimbo, por ejemplo, llegó a Argentina en 1992, fue su única filial regional hasta que en 1995 abrió otra en Chile, la consolidación regional comenzó en 2001, con la adquisición de una panificadora brasileña; Femsa compró Coca-Cola Argentina en 1994, su única filial regional hasta 2001. Las grandes inversionistas mexicanas en Sudamérica (Bimbo, Femsa, América Móvil) entraron en general antes de ese año. La excepción más notable es Mexichem, que lo hizo en 2006.

Cabe resaltar que esta oleada de inversión mexicana en Sudamérica coincidió con cambios en la estrategia mexicana de liberalización comercial; para apoyarla, la política

económica exterior entró en una etapa de negociación de tratados de libre comercio con varios socios comerciales, que incluían capítulos de protección de inversiones. En Sudamérica, el primero fue el TLC del Grupo de los 3, con Colombia y Venezuela, que entró en vigor en 1994, seguido del TLC con Bolivia, que lo hizo un año después. En la misma época, pero con el objetivo específico de atraer IED, se negociaron varios convenios bilaterales conocidos genéricamente como Acuerdos para Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI). La mayoría se firmaron con economías expulsoras de IED, excepto el caso de Argentina, que se firmó en 1996.<sup>20</sup>

Hay una visión generalizada que los acuerdos con países desarrollados tenían como objetivo principal atraer inversión a México, destacando en primer lugar el TLCAN. El consenso respecto de los acuerdos con América Latina es que fueron gestos políticos del Estado mexicano, cuyo objetivo no era la diversificación económica, sino el cumplimiento de intereses políticos, internos o externos;<sup>21</sup> tenían como objetivo principal suavizar respuestas internas negativas al acercamiento estrecho con Estados Unidos, dar la impresión de una política más equilibrada. Esto es, tenían objetivos de legitimidad interna. Aún en los casos en que analistas reconocen su valía económica, vinculan la posibilidad de expandir el comercio con la de concertar posiciones alrededor de temas internacionales sobre los intereses geopolíticos comunes a los Estados miembro.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> El único otro APPRI en la región se firmó con Uruguay en 2001.

<sup>21</sup> Alicia Puyana y José Romero, “La estrategia comercial mexicana ¿Superando la fuerza centrípeta estadounidense?”, *Foro Internacional*, núm. 177, 2004, p. 408. Urquidí, art. cit, pp. 333-334.

<sup>22</sup> Ricardo Macouzet, refiriéndose al G-3, señala que el tratado, dado que se firmaba con las economías sudamericanas con las que México tenía mayor comercio, tenía el potencial de generar mayor intercambio y, en la medida en que era resultado de un largo proceso de interacción entre estos países, fundamentalmente iniciado en el Grupo de Contadora, podría servir para negociar temas relativos a Centroamérica, el Caribe o la Región Andina. “Posibilidades y límites de la participación de México en el Grupo de los Tres”, en Andrés Serbin y Carlos Romero (eds.), *El grupo de los Tres: asimetrías y convergencias*, Venezuela, Editorial Nueva Sociedad, 2003, p. 67.



Independientemente de la lógica que llevó al Estado mexicano a buscar estos acuerdos, el hecho generó un ambiente propicio para el surgimiento de nuevas inversiones mexicanas en Sudamérica. En este sentido, el cuadro siguiente enlista las inversiones que coinciden temporalmente con los acuerdos, sea que ocurrieran durante su negociación o tras la entrada en vigor.

**Cuadro 2.1 Acuerdos e inversiones en los noventa**

Acuerdo	Firma / En vigor	Empresa	Inversión	Año
TLC G3	13-jun-94	Mabe	Compra de Menada (Ven.)	1993
		Mabe	Compra de Polarix (Col.)	1993
		Gruma	Inversión minoritaria en Demaseca (Ven.)	1993
	1-ene-95	Cemex	Compra de Vencemos (Ven.)	1994
		Cemex	Compra de Sampero y Diamante (Col.)	1996
		Vitro	Compra de Vitemco (Col.)	1996
TLC Bolivia	10-sep-94 1-ene-95	Vitro	Compra de Vitrolux	1995
APPRI Argentina	13-nov-96	Xignux	Joint-venture con Yazaki para operar en Mercosur	1997
	22-jul-98	Mabe	Compra de tres plantas	1998
		Telmex	Joint-venture "Techtel"	1998

**Fuente:** Elaboración propia.

Por ejemplo, en febrero de 1989, se creó el Grupo de los Tres y el Plan de Acción firmado ese año por los gobiernos incluía la directriz de profundizar la integración económica bilateral y trilateral. En 1991, se inició la negociación del tratado de libre comercio y, para finales de 1992, su firma se daba por sentada.<sup>23</sup> Al año siguiente, sin embargo, la estrategia de negociación de México cambió; de buscar simplemente la liberalización comercial, como en el resto de los acuerdos firmados al auspicio de ALADI, se buscó a partir de entonces un acuerdo de nueva generación, que al igual que el TLCAN, incluyera otros aspectos de la integración, entre ellos la protección de inversiones.<sup>24</sup> En una

<sup>23</sup> "Presentación", en Serbin y Romero, *op. cit.*, p. 7.

<sup>24</sup> Socorro Ramírez, "El Grupo de los Tres: quince años de vida y pos resultados (1989-2003), *Colombia Internacional*, núm. 54, 2003, p. 49.

nueva ronda de negociaciones con los dos países sudamericanos bajo el nuevo esquema de México, participaron ya empresarios de este país.<sup>25</sup> El cambio coincide con la llegada de las primeras inversiones mexicanas a aquellos territorios.

A la distancia y en comparación con el tratado del G-3, puede afirmarse que el TLC con Bolivia fue poco exitoso en generación de inversiones.<sup>26</sup> Con todo, la única inversión mexicana en ese país coincidió con la firma del acuerdo.

El APPRI con Argentina se firmó en el marco de las negociaciones con el Mercosur. En 1995, México inició conversaciones multilaterales con las cuatro economías miembro del mecanismo, con el objetivo de firmar un Tratado de Libre Comercio. Para impulsar un acuerdo a nivel de la negociación multilateral, suscribió el APPRI con aquel país a finales de 1996. Fue apenas el tercero que se firmó, después de los de España y Suiza, ambos de 1995. En 1997, sin embargo, ante la imposibilidad de llegar a acuerdos, se interrumpieron oficialmente las negociaciones multilaterales con el Mercosur, que a partir de entonces, adoptaron la modalidad de negociaciones bilaterales.<sup>27</sup>

En otras palabras, aún cuando se acepte que los objetivos principales del Estado mexicano al firmar dichos acuerdos hayan sido políticos, llama la atención la concentración de inversiones en esos países a finales de la década de 1990. De un recuento de las mayores 100 fusiones y adquisiciones protagonizadas por empresas mexicanas en la década de 1990,

---

<sup>25</sup> Macouzet, art. cit., p. 66.

<sup>26</sup> Cfr. “Reporte de la relación comercial y de inversiones entre México y Bolivia”, Secretaría de Economía, 2011, disponible en [http://www.sice.oas.org/TPD/BOL\\_MEX/Studies/Review2011\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/TPD/BOL_MEX/Studies/Review2011_s.pdf). El acuerdo tampoco vino acompañado por estudios previos o posteriores sobre el tema.

<sup>27</sup> Una de las razones que impidieron el avance fue el deseo de México de firmar una TLC de nueva generación, basado en la fórmula del TLCAN y el TLC G-3. Los países del Mercosur preferían un acuerdo limitado como los firmados bajo el amparo de ALADI. Además, las negociaciones bilaterales tuvieron logros distintos. Brasil renunció al acuerdo de Complementariedad Económica que habían firmado ambos países en la década de 1980 al amparo de ALADI y hubo de negociar uno nuevo, que entró en vigor en 2003; Paraguay y Argentina renovaron los ACE que tenían con México desde 1984 y 1987 respectivamente; con Uruguay se firmó un TLC en los términos que México deseaba en 2003. Aida Lerman, “Globalización e integración: México y el Mercosur”, *Comercio Exterior*, núm. 55, noviembre de 2005, pp. 1001-1002.

los tres destinos sudamericanos principales, en término de inversión realizada, fueron justamente y en ese orden: Venezuela, Colombia y Argentina.<sup>28</sup> Otro análisis de 2001 encontró que los países sudamericanos con más presencia de multinacionales mexicanas eran: Colombia con 6, Venezuela con 5 y Argentina y Chile con 4 respectivamente.<sup>29</sup>

### 3. CRECIMIENTO AUTÓNOMO EN EL SIGLO XXI

En el siglo XXI, los intereses del Estado y las empresas en Sudamérica se bifurcaron más claramente con la adopción de estrategias más arriesgadas por parte de las multinacionales, que llevó al crecimiento exponencial de la inversión mexicana. La distribución de intereses devino independiente del mapa de acuerdos estatales. Las empresas enfrentaron disyuntivas puntuales: dónde y cuándo invertir, compras o nuevas inversiones, operaciones focalizadas o regionales, etc. Las respuestas forjaron los patrones de operación regional que se analizan a continuación.

Entre 2001 y 2006 no entraron nuevas empresas a Sudamérica, pero las que lo hicieron a partir de entonces contaban con experiencia internacional previa y con el ejemplo de las pioneras. En este periodo, dominan las empresas del sector servicios (Asea, Softtek, Elektra, la división comercial de FEMSA, que abrió las primeras tiendas en Sudamérica en 2009) y otras industriales de evidente vocación sudamericana (Arca Continental, Alfa, Mexichem). Como se mencionó en el capítulo anterior, para entonces, Sudamérica era percibido como un destino confiable de inversión entre las empresas mexicanas.

---

<sup>28</sup> Celso Garrido, *Fusiones y Adquisiciones transfronterizas en México durante los años noventa*, CEPAL, Santiago de Chile, 2001, p. 31.

<sup>29</sup> En el recuento sobresalen algunas empresas ya desaparecidas, pero que habían desarrollado una presencia importante en Sudamérica. La Moderna, con instalaciones en Venezuela, Colombia y Argentina; IMSA con filiales en Venezuela, Colombia, Argentina, Chile y Brasil. Jorge Basave, “La inversión extranjera directa de las corporaciones empresariales mexicanas”, en Jorge Basave (coord.), *Empresas Mexicanas frente a la globalización*, 2000, UNAM, México, pp. 264-265.

El cuadro 2.2 presenta los flujos anuales de IED mexicana entre 2001 y 2013, el periodo de mayor salida de capitales, según reportaron ocho de los diez bancos centrales sudamericanos, así como los dirigidos en el mismo periodo a Estados Unidos, Centroamérica y la Unión Europea.<sup>30</sup>

**Cuadro 2.2 Inversión mexicana en Sudamérica y otras regiones, 2001-2013 (mil. de dólares)**

País	2001-2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
<b>Brasil*</b>	192	1,661	819	1,442	1,372	751	2,330	932	2,756	5,366	1,355
<b>Argentina</b>	s.d.	593	29	546	545	104	308	419	562	s.d.	388
<b>Colombia</b>	68	1,062	268	401	577	-462	-343	425	850	705	273
<b>Chile</b>	182	592	37	91	326	69	297	15	69	316	153
<b>Ecuador</b>	6	7	43	-40	313	621	279	70	83	91	113
<b>Perú*</b>	2	415	2	8	7	10	s.d.	s.d.	12	s.d.	87
<b>Bolivia</b>	s.d.	4	4	2	18	7	9	0	0	s.d.	5
<b>Paraguay*</b>	s.d.	0	0	0	0	-8	-18	-13	53	21	4
<b>Sudamérica (8)</b>	450	4,330	1,198	2,448	3,139	1,092	2,862	1,848	4,385	6,499	2,173
<b>Estados Unidos</b>	3,177	-19	2,265	291	731	2,469	-123	2,134	2,801	s.d.	1,144
<b>Europa (27)</b>	2,090	1,157	304	426	914	2,972	1,935	422	4,895	s.d.	1,260
<b>C. América (4)</b>	s.d.	s.d.	196	367	290	273	351	533	783	638	429
<b>Total IED mexicana</b>	<b>10,980</b>	<b>6,474</b>	<b>5,758</b>	<b>8,256</b>	<b>1,157</b>	<b>8,654</b>	<b>15,045</b>	<b>12,139</b>	<b>25,597</b>	<b>12,937</b>	<b>10,700</b>

Elaboración propia con datos de los Bancos Centrales de los países receptores y de la CEPAL.

El monto de inversión en Centroamérica, la región de mayor densidad de multinacionales mexicanas, es menor a la de Europa, pues implica costos menores. En Sudamérica, donde conviven mercados grandes y pequeños, el flujo promedio anual se

<sup>30</sup> Los bancos centrales de Bolivia, Uruguay y Venezuela no desagregan por país de origen las cifras de IED que entra a su economía, por lo que no se incluyeron en el cuadro. Como se observa, los datos de la última celda no suponen la suma de los flujos de las distintas regiones, se trata, en realidad de los datos de la OCDE, tal como se presentaron en la gráfica 2.3 del capítulo anterior. Los promedios de la fila final de los países que no tienen datos para algunos años, corresponden únicamente a la suma de los flujos divididos por los años para los que tenían datos disponibles. Los datos de la Unión europea son de Eurostat. Los datos de Centroamérica corresponden a la inversión sumada en Costa Rica, Guatemala, Honduras y Nicaragua; pues no se encontraron datos para El Salvador.

mantuvo por encima de 2,000 millones de dólares, dos veces el de Europa y cinco veces el de Centroamérica, superior incluso al de Estados Unidos, que mantuvo el mayor *stock*, en parte, porque las mexicanas llevan más tiempo invirtiendo y por los costos de operar ahí.

En Sudamérica, como era de esperarse por el *stock* acumulado, Brasil recibió los mayores flujos; desde 2005, fue el primer destino a nivel mundial.<sup>31</sup> Argentina se coloca en segundo lugar con flujos constantes alrededor de 500 mil millones de dólares.<sup>32</sup> Colombia atrajo capitales considerables en ciertos años (2005, 2008, 2012 y 2013), pero también desinversiones en otros (2009 y 2010). La inversión mexicana hacia Chile fue sistemáticamente inferior a la de Colombia, aunque más estable, con una única desinversión en 2009. Ecuador, en quinto lugar, recibió flujos significativos entre 2008 y 2010, que decrecieron a partir de entonces. Perú sólo tiene datos disponibles para el periodo 2001-2008, el único flujo relevante es el de 2005, que coincide con la adquisición de los activos peruanos de SCC por parte de Grupo México. En Paraguay, los flujos fueron positivos sólo desde 2012, colocándose, con Bolivia, al final de las prioridades regionales.

En la segunda década de este siglo, la presencia en Colombia y Ecuador creció más rápidamente; en Argentina, Brasil, Chile y Perú lo hizo moderadamente. Las diferencias responden a la capacidad de cada economía sudamericana para atraer nuevos capitales y mantener los pioneros. Ninguna de las 20 empresas mexicanas salió recientemente de Colombia o Ecuador, como ocurrió en Brasil o Argentina, que se beneficiaron de la llegada de otras, mientras en Venezuela o Bolivia hubo salida de inversión.

---

<sup>31</sup> De acuerdo con el Banco Central de Brasil, 82% de las inversiones mexicanas se concentran en comunicaciones e información y 16% en el sector de manufacturas

<sup>32</sup> De acuerdo con el Banco Central de Argentina, 78% de las inversiones mexicanas pertenecen al sector de comunicaciones, 6% a la industria química y 5% a alimentos y bebidas.

Colombia fue el segundo mercado regional de empresas pioneras como Cemex, Femsa o Vitro; algunas de reciente llegada se sumaron después: Alfa, Alsea, Xignux. Es la sede regional de Cemex y Femsa. Ecuador no era un destino tradicional de la inversión mexicana; de hecho, hace una década, tenía números similares a los de Uruguay, Paraguay o Bolivia. El cambio vino con la apertura de filiales de Mexichem en 2007, Arca Continental en 2013, Bimbo y Sigma (Alfa) en 2014.

En Argentina, Brasil, Bolivia y Venezuela hubo desinversiones recientes. Las dos primeras subsanaron las salidas con nuevas filiales mexicanas; las otras dos, no. Los activos de Cemex y Gruma en Venezuela fueron nacionalizados. La cementera se deshizo además de las operaciones en Argentina y Perú, como parte de una reestructuración global. En 2013, Elektra anunció la salida de Argentina y dos años después de Brasil. En 2008, Xignux vendió su participación en la inversión conjunta con Yazaki, incluidas plantas en Argentina, Brasil y Uruguay. Alsea, muy exitosa en Argentina y Colombia, ha cerrado operaciones en al menos dos ocasiones en Brasil (2004 y 2010), regresando en 2014. Mabe se declaró en quiebra en Brasil en 2014. Vitro, la única mexicana con activos en Bolivia, anunció en 2015 la venta de su planta ahí, para concentrarse en la expansión en Brasil.

#### *Fusiones y adquisiciones*

Las multinacionales mexicanas crecieron en Sudamérica a partir de compras de activos de otras empresas. Las operaciones fueron menos espectaculares que en otras regiones, pero aseguraron el posicionamiento de sus protagonistas. Fueron más frecuentes en las grandes economías y coincidieron con los años de mayor inversión.

El cuadro siguiente enlista las fusiones y adquisiciones realizadas por las empresas mexicanas en Sudamérica en los últimos 20 años, comenzando con aquellas que más

insistieron en este método. Se enlistan 55 adquisiciones y 1 fusión, protagonizadas por 14 empresas mexicanas. Se incluyen operaciones de monto no revelado, pues el objetivo es identificar tendencias generales.

**Cuadro 2.3. Fusiones y adquisiciones protagonizadas por empresas mexicanas en Sudamérica, 1993-2015.**

Mexicana	Adquirida	País	Otros activos	Año	Millones de dólares
América Móvil	Net Serviços de Comunicação	Brasil		2011	2,554
	Embratel (96%)	Brasil		2006	818
Telmex	AT&T	Estados Unidos	Argentina, Brasil, Col., Chile, Perú	2004	207
	Hutchinson	Paraguay		2005	
	TIM	Perú		2005	407
	Smartcom (Endesa)	Chile		2005	478
América Móvil	BCP	Brasil		2003	625
	BSE	Brasil		2003	180
	Celcaribe	Colombia		2003	
	CTI	Argentina		2003	250
	Telecom Américas	Brasil		2002	2,266
Telmex	Comecel	Ecuador		2000	153
	Plastisur	Perú		2010	n.i.
	Geosistemas	Perú			
	Badim	Brasil			
Mexichem (8)	Plastubos	Brasil		2008	244
	Dripsa	Argentina			
	Prodesal	Colombia	Ecuador, Perú, Ven.		
	Amanco	Brasil	Arg Col Ecu Per Ven	2007	550
	Petco	Colombia			270
	Socofar	Chile	Colombia	2015	998
	Spaipa				1,855
	Companhia Fluminense	Brasil		2013	448
	Agua Brisa	Colombia		2008	92
Femsa (8)	Jugos del Valle	México	Brasil	2007	470
	Kaiser	Brasil		2006	68
	Panamerican Beverages	Estados Unidos	Brasil, Col, Ven	2003	3,649
	Coca-Cola	Estados Unidos	Argentina	1994	n.i.

Mexicana	Adquirida	País	Otros activos	Año	Millones de dólares
Mabe (5)	BSH Continental	Alemania	Brasil	2009	35
	Refrigeradores CCE	Brasil		2003	
	Durex	Ecuador		1995	
	Polarix	Colombia		1993	
	Menada	Venezuela		1993	
Bimbo (5)	Supan	Ecuador		2014	n.i.
	Valente	Argentina		2013	
	Fargo	Argentina		2011	
	Nutrella	Brasil		2008	90
	Plus Vita	Brasil		2001	63
Alfa (4)	Sigma	Elaborados Cárnicos	Ecuador	2015	n.i.
		Juris	Ecuador	2014	n.i.
	Alpek	Basf	Alemania	Arg., Brasil, Chile	n.i.
	Nemak	TK Aluminium	Bermuda		Argentina, Brasil
Cemex (3)	C. Sampero	Colombia		1996	299
	C. Diamante				400
	Vencemos	Venezuela		1994	550
Gruma (2)	Demaseca (50%)	Venezuela		1998	
	Monarca	Venezuela		1999	94
Arca Continental (2)	Lindley (fus.)	Perú		2015	700
	Tonicorp	Ecuador		2014	400
Televisa (2)	Editorial Atlántida	Argentina	Chile, Par, Perú	2007	79
	Editora Cinco	Colombia	Venezuela, Chile	2005	40
Vitro (2)	Vitemco	Colombia		1996	
	Vitro Lux	Bolivia		1995	
Grupo México	Asarco	Estados Unidos	Perú	1999	2,200
Kuo (Megamexfood)	Fresherized Foods	Estados Unidos	Chile, Perú	2011	
Xignux	Centelsa	Colombia		2012	n.i.

Elaboración propia a partir de datos de la CEPAL, notas periodísticas e información de las empresas.

Cinco empresas (América Móvil, Mexichem, Femsa, Bimbo y Mabe) son responsables de 67% de las compras. Entre las empresas con operaciones múltiples, destaca también Arca, con menos tiempo en la región, así como, Alfa, Gruma y Cemex. Al final, hay tres empresas con una sola operación; entre ellas, Grupo México, cuya adquisición fue de hecho la cuarta más cara de la lista.



Se aprecian algunos procesos sistemáticos. América Móvil, menos por la extensión temporal (2000-2011), como por la iteración (12 operaciones); de hecho, hasta 2007, compró al menos dos empresas por año. Destacan: Femsa, cuya primera operación data de 1994 y la más reciente de 2015, Mabe, 1993 y 2009 y Bimbo, 2001 y 2014. En el sentido contrario, algunas concentraron las compras en un par de años, luego administraron los activos o realizaron inversiones nuevas; Cemex adquirió tres empresas entre 1994 y 1996, Mexichem compró ocho de 2007 a 2010.

En lo que respecta a las economías nacionales, 19 de las 55 operaciones incluyeron posesiones en Brasil; le siguen Colombia (13), Perú (10), Argentina (9), Ecuador (8), Venezuela (8) y Chile (7). De manera notable, 11 compras incluyeron activos en varios países regionales, es decir, empresas que ya operaban como multinacionales. La tabla confirma los ajustes en el atractivo de las economías. La compra de activos brasileños fue constante en el periodo; de hecho, entre 2001 a 2015, con excepción de 2010, hay una compra por año. Todas las adquisiciones de empresas peruanas, excepto la de Grupo México (1999), se concretaron entre 2004 y 2011. Los activos venezolanos corresponden a los noventas. La mitad de las operaciones de 2014 y 2015 incluyeron activos en Ecuador.

Las cinco operaciones más cuantiosas, las únicas mayores a mil millones de dólares, confirman varios supuestos anteriores. Son responsabilidad de tres de las principales inversoras regionales: América Móvil, Femsa y Grupo México. Tres ocurrieron entre 1999 y 2002, el momento de expansión de las pioneras. Tres involucraron activos en Brasil, la primera economía regional. Dos de las adquiridas eran empresas estadounidenses, aunque el objetivo crecer en los mercados sudamericanos.

En general, los activos se integraron con éxito a la operación regional, aunque hubieron casos en que cambiaron eventualmente de manos: las compras de Cemex (1994)

y Gruma (1999) en Venezuela, se dijo antes, fueron nacionalizados; recientemente, Vitro vendió su filial en Bolivia, Femsa y Mabe las suyas en Brasil, como parte de una reestructuración operativa.

Seis de las veinte multinacionales no aparecen en la tabla, no crecieron mediante adquisiciones regionales. Cinco pertenecen además al sector servicios. Algunas, como Aeroméxico o Carso, de gran presencia regional, no basan la internacionalización en la asimilación de competidoras. Softtek, Asea, Elektra y CH, compraron activos en Estados Unidos, España e incluso China, pero optaron por inversiones nuevas en Sudamérica.

#### *Nuevas inversiones*

Como se dijo, las mexicanas también se valieron de nuevas inversiones para crecer en América Latina. Sobresalen las mexicanas de mayor vocación regional y las del sector industrial, que construyeron o ampliaron las plantas productivas para, a diferencia de las compras, consolidar la presencia en mercados donde ya se operaba.

El cuadro 2.4 presenta los anuncios recientes de nuevas inversiones de 10 multinacionales mexicanas ordenadas alfabéticamente. Se detalla el monto, concepto y destino del capital. No todas las empresas tienen la costumbre de informar este tipo de prácticas, no están obligadas a hacerlo; se reserva por lo general a desembolsos significativos, opacando, en esa medida, los procesos de inversión más sistemáticos.

El objetivo de la mayoría de estas inversiones fue construir o modernizar plantas productivas. América Móvil buscó además asegurar un mayor espectro de banda electromagnética en varios de sus territorios. Grupo México, por su parte, invirtió en la operación de minas. Ambas empresas sobresalen además, por la cantidad de dinero que llevan a la región. Mientras la mayoría de los anuncios están por debajo de 200 millones de dólares, los de América Móvil y Grupo México superan 1,000 millones. La diferencia

refleja el tamaño del negocio, la concentración de activos, las características del sector y, sobre todo, la capacidad de movilizar grandes sumas.

**Cuadro 2.4. Anuncios de nuevas inversiones mexicanas en Sudamérica**

Empresa	Año	Periodo	País	Monto (millones de dólares)	Concepto
América Móvil	2015		Ecuador	180	Uso de banda
	2015	5 años	Argentina	2,650	Extender capacidad de redes
	2014		Brasil	763	Concesión del espectro de banda
	2013		Colombia	120 mil millones pesos Colombia	Banda
	2007		Brasil	1,400	Compra de espectro de banda
	2005		Perú	21	Licencia para operar banda
	2002		Brasil	1,200	Licencia para operar banda
Arca	2015		Argentina	65	Nueva planta Corrientes
	2014		Ecuador	80	Nueva planta
Bimbo	2012		Argentina	30	Nueva planta Córdoba
	2012		Brasil	29	Nueva planta Brasilia
Cemex	2014		Colombia	340	Nueva planta Antioquia
Femsa	2015		Brasil	200	Expansión en el país
	2013	1 año	Colombia	200	Nueva planta Tocancipá
	2012		Argentina	20	Ampliar capacidad de planta
	2011	3 años	Brasil	148	Nueva planta Minas Gerais
Grupo México	2015		Perú	1,200	Ampliación Mina de Toquepala
	2011		Perú	1,400	Mina "Tía María"
Industrias CH	2012	3 años	Brasil	500	Nueva Planta Sao Paulo
Mabe	2015		Argentina	50	Ampliar línea de lavadoras
	2010	2 años	Argentina	67	Nuevas plantas San Luis y Haedo
	2007		Ecuador		Nueva planta Guayaquil
Mexichem	2013		Perú	20	Nueva planta Arequipa
Vitro	2014	2 años	Brasil	90	Nueva planta

Elaboración propia a partir de notas periodísticas e información de las empresas.

Entre las inversiones para construir instalaciones nuevas, sobresalen los anuncios de 500 millones de Industrias CH en Brasil y de 340 millones de Cemex en Colombia. Destacan además grandes inversoras regionales como Femsa y Mabe, que compraron de forma sistemática; también Arca Continental y Bimbo con al menos dos anuncios.

Las 24 inversiones enlistadas se reparten en cinco economías: la tercera parte en Brasil, la cuarta en Argentina, la sexta en Perú y el resto en Colombia y Ecuador. Aunque por la cantidad de dinero, las tres primeras son, por mucho, las mayores receptoras. En cuanto a los tiempos, todos los anuncios son recientes, insistentemente entre 2010 y 2015. Cuatro de las seis empresas que operan en Argentina, lo hacen desde la década de 1990; mientras, cuatro de las seis que lo hacen en Ecuador entraron después de 2007, tres de ellas en 2014 y 2015.

#### *Joint-ventures*

Los acuerdos para coinvertir internacionalmente fueron menos comunes en Sudamérica que en mercados desarrollados o atípicos. Las excepciones incluyen alianzas con empresas estadounidenses y europeas, incluso alguna entre mexicanas, que permitieron el crecimiento regional. Las multinacionales mexicanas que se valieron de *joint-ventures* para crecer en otros mercados replicaron la estrategia en Sudamérica, aunque con menos vehemencia; Kuo y Xignux, porque tienen presencias regionales tangenciales; Mabe porque, aunque destaca entre las principales inversoras, optó por asumir el riesgo en solitario; Femsa fue acaso la excepción, pues la alianza con *Coca-Cola* fue fundamental en la expansión regional.

Xignux, que había iniciado la internacionalización justamente en Sudamérica, firmó en 1997 una *joint-venture* con la japonesa Yazaki, con la que llegó a operar seis plantas de producción en Argentina, Brasil y Uruguay. El acuerdo concluyó en 2009, cuando la

mexicana vendió su participación, para empujar el desarrollo de la división de transformadores eléctricos en India y Estados Unidos.

La *joint-venture* de Kuo con Herdez (Herdez-Del Fuerte) es la única entre dos mexicanas formada exprofeso para operar en el exterior; tiene un par de plantas en Sudamérica, en Perú y Chile, que abastecen sin embargo al mercado de Estados Unidos. Estos activos constituyen, de hecho, la totalidad del negocio regional de Kuo desde 2011, cuando compró la empresa estadounidense que las administraba.

Mabe, por su parte, no utilizó la *joint-venture* fundacional con *General Electric*, para crecer en Sudamérica. La norteamericana mantuvo una participación minoritaria en las operaciones de Mabe hasta 2015, pero las operaciones internacionales fueron autónomas. Las primeras adquisiciones de empresas sudamericanas se realizaron en alianza con capital europeo, la holandesa Ceteco en Venezuela y la española Fagor en Argentina; pero Mabe compró eventualmente la participación de ambas. El crecimiento regional posterior se llevó a cabo, con mejores y peores resultados, en solitario.

Dadas las experiencias anteriores, no es difícil afirmar que la alianza entre Femsá y *The Coca-Cola Company* es, por mucho, la más exitosa de una multinacional mexicana en la región. Además, la de mayor duración, vigente desde 1993. La coinversión facilitó la internacionalización, consolidando a la división de embotellamiento de Femsá como una fuente sistemática de inversión mexicana. La alianza es excepcional, pues la participación de la mexicana es superior a la de la norteamericana.

Resalta finalmente la falta de *joint-ventures* con empresas sudamericanas. La razón es la misma que subyace a la consolidación de la presencia mexicana en la región: la poca competencia de empresas de economías desarrolladas, en comparación con Estados Unidos o Europa y la percepción de mayor cercanía, en comparación con los mercados de Asia.

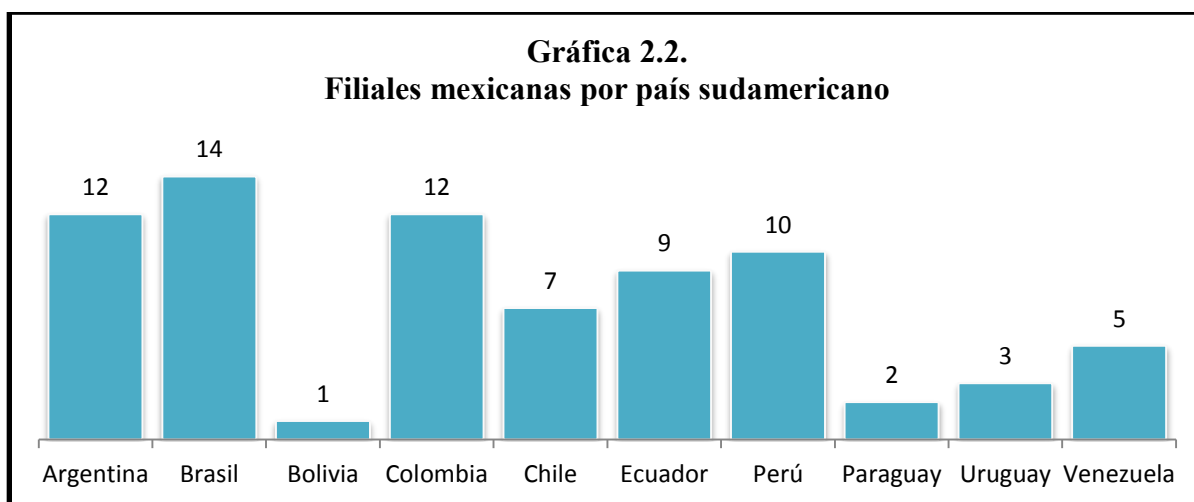
Aunque hay empresas sudamericanas con experiencia en los sectores de las mexicanas, no encontraron incentivos (mercados complicados, aprendizaje), para firmar alianzas.

Resumiendo hasta aquí, en términos de inversión, la mano del Estado mexicano en la generación de inversiones en Sudamérica perdió relevancia con el paso del tiempo. Las empresas pioneras en los noventa eligieron economías con las que había acuerdos de protección de inversiones previos (Venezuela, Colombia y Argentina), emulando las experiencias previas de los sesentas y setentas en Centroamérica. El Estado firmaría acuerdos posteriores con otros países de la región, que en ningún caso generaron una reacción similar. Los TLC con Chile (1999), Uruguay (2004) y Perú (2012) no vinieron acompañados con una oleada de inversiones mexicanas, que para entonces habían optado por concentrarse en territorios sin acuerdos estatales en la materia, pero con mayor potencial económico como Brasil y, en menor medida, Ecuador; al tiempo que se profundizaban los vínculos en los mercados de entrada, en especial, Colombia y Argentina.

#### **4. DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LOS INTERESES MEXICANOS**

Para visualizar de manera más precisa el lugar de Sudamérica en el proceso de internacionalización de las multinacionales mexicanas, hago una breve comparación con otras regiones. La inversión acumulada en Sudamérica ronda hoy 30 mil millones de dólares. Las 20 multinacionales operan más de un centenar de plantas y dos mil unidades de negocio, repartidas en las 10 economías sudamericanas. En los siguientes párrafos, se identifican las economías regionales con mayor presencia mexicana como las empresas mexicanas con más intereses en la región, gracias a que se analiza la distribución de los activos mexicanos en indicadores cuantificables.

La gráfica 2.2, a continuación, ilustra cuántas de las veinte primeras multinacionales de origen mexicano operan en cada economía sudamericana.



**Elaboración propia con datos de las empresas.**

Hay 7 empresas mexicanas en promedio por país. La distribución es desigual. Brasil, con 14 multinacionales, es el segundo país con más empresas mexicanas en el mundo, apenas detrás de Estados Unidos (16); en tercer lugar, estarían Argentina, Colombia y Costa Rica (12); más atrás, Perú, Guatemala, El Salvador y Panamá (10); luego Ecuador y España (9), la primera economía no americana; China (8) supera por uno a Chile, Honduras y Nicaragua (7). Estos 15 países (6 sudamericanos, 6 centroamericanos, 1 norteamericano, 1 europeo y 1 asiático) albergan las mayores presencias de empresas mexicanas. Las cuatro economías sudamericanas restantes, en cambio, se ubican entre mercados menos atractivos: Venezuela tiene 5 filiales, igual que Alemania, Canadá, India u Holanda; mientras Uruguay, Paraguay y Bolivia están por debajo de República Checa y Rusia, a la par de Filipinas y Japón.

Por supuesto, la gráfica no presenta los cambios en el tiempo. Como se insiste en secciones posteriores, la inversión de los noventa se concentró en Argentina, Colombia y Venezuela. Los dos primeros se mantuvieron como como destinos significativos, mientras

que el tercero decreció en la última década. Brasil se convirtió en un destino significativo en los primeros años del siglo XXI; Perú y Ecuador lo hicieron más recientemente. Uruguay, Paraguay y Bolivia fueron consistentemente las economías regionales menos atractivas para los capitales mexicanos.

La presencia mexicana en cada país guarda relación con el tamaño de la economía. Brasil, la de mayor PIB, acoge la mayor cantidad de empresas, mientras las tres economías más pequeñas tienen la menor. No se trata sin embargo de una condición absoluta. El PIB de Brasil es cuatro veces mayor al de Colombia, aunque tiene apenas dos filiales más; el mismo caso de Argentina, la segunda economía regional, y Perú, la sexta. Ecuador alberga casi el doble de subsidiarias que Venezuela, con un PIB dos veces más grande. Por último, Bolivia, la economía regional que presentó las mayores tasas de crecimiento en la última década, no ha acogido nuevas filiales mexicanas desde los noventa.

Esta distribución de los intereses no devela la magnitud de los intereses mexicanos en cada economía. A pesar de las inconsistencias metodológicas de los reportes, la IED es un mejor indicador en este sentido. El cuadro 2.5 presenta los *stocks* de inversión mexicana neta en Sudamérica hasta 2014, según reportaron los gobiernos al FMI.

El panorama es muy distinto al de la gráfica anterior. Las economías conservan más o menos el mismo orden, pero las distancias entre ellas se ensanchan. Brasil concentra más de la mitad del capital mexicano en Sudamérica; tiene el tercer *stock* más grande de México en el mundo. Aparece después Colombia, cuyo Banco Central no desglosa la IED por país de origen, pero con posesiones mexicanas por casi 4 mil millones de dólares. Ecuador, que no aparece entre los países regionales con más filiales mexicanas, ocupa el tercer lugar. Más atrás estarían, en ese orden, Chile, Argentina y Perú con posesiones superiores a mil



millones de dólares. Los acervos más reducidos (menos de 50 millones según el Banco de México) corresponden nuevamente a Bolivia, Uruguay y Paraguay.

**Cuadro 2.5. Stocks de IED mexicana en Sudamérica 2014**  
(millones de dólares)

País	Reporte de México	Reporte del país receptor
Argentina	1,200	s.d
Bolivia	39	182
Brasil	13,453	16,486
Chile	1,533	1,055
Colombia	3,712	s.d.
Ecuador	2,542	s.d.
Paraguay	23	119
Perú	1,129	s.d.
Uruguay	0	s.d.
Venezuela	388	183

Elaboración propia con datos de la encuesta coordinada de inversión directa del FMI.<sup>33</sup>  
S.d: sin datos

La mitad de los gobiernos sudamericanos no consigna la nacionalidad de la IED en su territorio o, como en el caso de Uruguay y Argentina, la han vuelto confidencial. En los casos en que hay información, las diferencias no son menores: más de 3 mil millones de dólares para Brasil, medio millón para Chile. Incluso las economías que atraen menos inversión mexicana, presentan una brecha significativa. Los gobiernos de Paraguay y Bolivia, por ejemplo, suponen un monto al menos cuatro veces superior al del Banco de México; mientras, en el sentido contrario, los registros de Venezuela serían casi de la mitad. Con todo, esa observación de los *stocks* mexicanos brinda una imagen más nítida de la repartición actual de las inversiones mexicanas.

No está demás mencionar que si el intercambio de IED creció en años recientes, lo hizo apoyado en capitales mexicanos. Los intereses de empresas sudamericanas en México

<sup>33</sup> Fondo Monetario Internacional, *Encuesta coordinada de inversión directa*, disponible en <http://cdi.imf.org>.

son comparativamente menores. El cuadro 2.6 ordena las posesiones en México por país sudamericano y el lugar que ocupa entre los países inversionistas a nivel mundial.

**Cuadro 2.6. Stocks de IED sudamericana en México (2014).**

País	Nivel mundial	Stock
<b>Brasil</b>	17	1,034
<b>Chile</b>	23	570
<b>Uruguay</b>	27	420
<b>Colombia</b>	28	419
<b>Argentina</b>	31	301
<b>Perú</b>	33	230
<b>Venezuela</b>	35	207
<b>Ecuador</b>	68	4
<b>Bolivia</b>	79	2
<b>Paraguay</b>	-	0

**Elaboración propia con datos del FMI.**

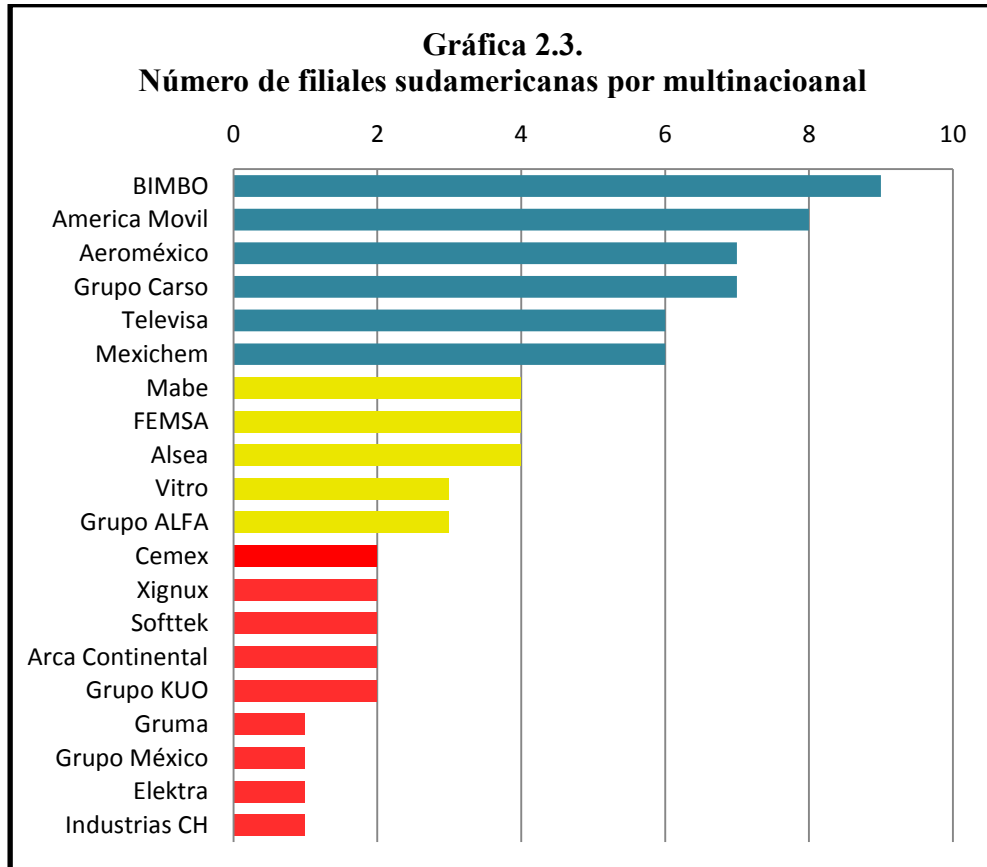
En la mayoría de los casos, la inversión mexicana allá es superior a la sudamericana en el país. La única excepción es Uruguay, que aparece como el cuarto mayor inversionista de la región. El resto se mantienen por debajo de su potencial. Argentina, Brasil y Colombia han aparecido entre los primeros diez inversores en México en algunos años, sin establecerse como fuentes sistemáticas de capital.<sup>34</sup> Entre 1999 y 2010, la IED sudamericana en México sumó 2,200 millones de dólares, mientras la mexicana allá superó 9,000 millones.

La distribución irregular de la presencia mexicana en Sudamérica se aprecia también a nivel de las empresas inversionistas. Aunque las veinte multinacionales consideradas tienen filiales allá, sus estrategias son muy contrastantes; algunas empujaron

---

<sup>34</sup> Argentina fue el séptimo inversor en 2005, pues ese año la acerera Ternium adquirió los activos de la mexicana Hylsa. En 2010, Brasil fue el séptimo inversor a nivel mundial en México y en 2011 bajó a la octava posición. Colombia ocupó el noveno lugar en 2011, impulsada por la adquisición de ING, por parte de la aseguradora colombiana SURA.

la expansión regional, otras operan en uno o dos mercados. Como se insistió en el capítulo anterior, esta condición refleja sobre todo del modelo de negocio de cada una. La gráfica 2.3 ordena a las empresas según el número países sudamericanos en los que invierten.



**Elaboración propia con datos de las empresas.**

Las multinacionales aparecen divididas en tres grupos según sus alcances regionales. El primer grupo corresponde a las de operación comprensiva (entre 6 y 9 países); el segundo a las de operación media (3-4) y el tercero a las de operaciones focalizadas (1-2). Las grandes inversoras regionales pertenecen, en general, al primer grupo; la excepción es Grupo México, que aventaja a varias por activos regionales, pero no por extensión geográfica. Bimbo aparece a la cabeza, opera en todas las economías con excepción de Bolivia; posee además el mayor número plantas. América Móvil la segunda; su marca Claro opera una red de establecimientos en 8 países sudamericanos. La

constructora Cicsa, de Grupo Carso, creció los pasos de sus clientes, América Móvil y Telcel. La división editorial de Televisa y Aeroméxico no figuran entre las empresas con más activos, pues su negocio no requiere grandes inversiones; operan sin embargo en varios mercados. Mexichem, de reciente expansión, completa el grupo de las mexicanas con mayor presencia sudamericana.

La mayoría de las multinacionales persiguieron, sin embargo, estrategias medias y focalizadas, operan en menos de la mitad de los economías, sea porque han fijado sus prioridades en otras regiones (Cemex, Gruma), porque son exportadoras (Mabe, Femsa), por la poca demanda de sus producto (autopartes: Alfa, Xignux), por la carencia de materia prima (Grupo México, Industrias CH), por estar aún en una etapa temprana de la expansión (Arca, Alsea) o por haber enfrentado malos resultados financieros (Elektra, Vitro).

Los mercados elegidos varían según el tipo de estrategia regional. Las de operación comprensiva, América Móvil, Bimbo, Aeroméxico, Carso, Mexichem y Televisa, tienen filiales en Argentina, Colombia, Perú y Ecuador, de ellas, sólo Televisa no invierte en Brasil, sólo Mexichem que no lo hace en Chile y sólo Carso y América Móvil no lo hacen en Venezuela. Las multinacionales de estrategias de operación media y focalizada, se concentran en Brasil y Colombia y, en menor medida en Perú, Ecuador o Argentina.

La trascendencia de la IED radica, sin embargo, en su capacidad de forjar bienes productivos. El tipo de activos varía dependiendo las especificidades de cada empresa, sin embargo, pueden generalizarse como plantas productivas en el sector industrial y unidades de negocio para las que brindas servicios. El cuadro de la página siguiente presenta la distribución sudamericana de 115 plantas de 15 multinacionales mexicanas industriales.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> La cifra es mayor a las que hay en Centro y Norteamérica. En el mismo sentido, un recuento de 2008, encontró que había 50 plantas productivas en Sudamérica, 44 en Centroamérica y 18 en Norteamérica

**Cuadro 2.7. Plantas industriales de empresas mexicanas en Sudamérica**

Empresa	Plantas	Argentina	Brasil	Bolivia	Colombia	Chile	Ecuador	Perú	Paraguay	Uruguay	Venezuela
Bimbo	27	5	8		4	2	2	1	1	3	1
Mexichem	22	1	9		5		4	2			1
FEMSA	17	2	4		7						4
Mabe	10	3	4		1		2				
ALFA	10	4	2			1	2	1			
Arca	6	3					3				
Cemex	6		1		5						
G. México	4							4			
Softteck	3	1	2								
Carso	2		2								
Kuo	2					1		1			
Vitro	2			1	1						
Xignux	2		1		1						
Gruma	1						1				
Industrias CH	1		1								
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>19</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

**Elaboración propia con datos de las empresas**

Brasil (29%), Colombia (21%), Argentina (17%) y Ecuador (12%), concentran casi 80% de las instalaciones. Las seis economías restantes acogen apenas 24 plantas: 9 en Perú, 6 en Venezuela y 4 en Chile; Bolivia, Paraguay y Uruguay repiten como coleros, las plantas corresponden en los tres casos a una sola empresa, Vitro en Bolivia, Bimbo en los otros dos. Brasil y Colombia albergan la mitad de las plantas. El crecimiento de la presencia mexicana ahí fue sistemático tanto en el número de multinacionales como en el tamaño del negocio. El número de instalaciones no concuerda, sin embargo, con la distribución de IED presentada antes, que apunta a que las posesiones en Colombia serían la décima parte que

---

Jorge Basave Kunhardt y Ma. Teresa Gutiérrez Haces, “Primer ranking de multinacionales mexicanas encuentra una gran diversidad de industrias” (informe), Universidad Nacional Autónoma de México-Universidad de Columbia, México, 2009, p. 13, disponible en <http://ru.iiec.unam.mx/1112/>

en Brasil; el monto real debe ser mayor. Las posesiones de Mexichem (9 plantas) y Bimbo (8) en Brasil y de FEMSA (7) en Colombia, son las mayores entre las filiales mexicanas. La presencia en Argentina y Ecuador es similar, pero las trayectorias no lo fueron: la primera fue un destino de inversión mexicana en la década de 1990, creció poco después de eso; la segunda recibió capitales sobre todo en años recientes. Entre los territorios con menos plantas, destacan: Perú, por los activos de Grupo México; Venezuela, que había sido un destino de entrada; Chile, cuyas posesiones contrastan con la cantidad de inversión.

Las multinacionales que proveen servicios, por su parte, operan unidades de negocio que varían según el giro (restaurantes, hoteles, tiendas, centros de atención y oficinas de representación). La inversión requerida es menor que para operar una planta productiva, así que la cantidad potencial de unidades de negocio es mayor y los indicadores no son comparables entre sí. El cuadro siguiente muestra la distribución de las unidades de negocio de cuatro multinacionales mexicanas.<sup>36</sup>

**Cuadro 2.8. Unidades de negocio mexicanas en Sudamérica**

Empresa	Tipo de Unidad	Total	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	Ecuador	Perú	Paraguay	Uruguay
<b>FEMSA</b>	Autoservicio	982			185	797				
<b>América Móvil</b>	Centros de Atención	763	77	310	140	57	77	60	26	16
<b>Asea</b>	Restaurantes	299	146	1	58	94				
<b>Elektra<sup>37</sup></b>	Tiendas	53						53		
<b>Total</b>		<b>2,097</b>	<b>223</b>	<b>311</b>	<b>383</b>	<b>948</b>	<b>77</b>	<b>113</b>	<b>26</b>	<b>16</b>

**Elaboración propia con información de las empresas y notas periodísticas.**

<sup>36</sup> A diferencia del cuadro anterior, que incluía posesiones en las diez economías, no hay filiales del sector de servicios en Bolivia ni en Venezuela. Se excluyó además a Aeroméxico, CCICSA de Carso y Softtek, porque su modelo de negocio no depende de la operación de puntos de venta múltiples.

<sup>37</sup> Elektra cerró las 40 tiendas de Argentina en 2013; en 2014, las 35 de Brasil.

Estas empresas persiguieron los mercados regionales de alto consumo. Chile es el primer destino (45%), gracias a la expansión reciente de la división comercial de FEMSA ahí, es además la economía sudamericana con mayor PIB per cápita; Colombia (18%), el segundo, tiene presencia de tres de las cuatro empresas, es el segundo mercado de las dos principales; Brasil (15%) es sede de la filial más grande de América Móvil; Argentina (11%) de Asea. Perú (5%) es el único mercado regional de Elektra; América Móvil, la única con unidades en Ecuador (4%), Uruguay (1%) y Paraguay (1%).

América Móvil, pionera de la internacionalización del sector de servicios y la mexicana de mayor expansión regional, había sido la primera del rubro. El panorama cambió por el crecimiento de operadoras de farmacias: antes de la quiebra, Casa Saba llegó a administrar 368 unidades en Chile, 191 en Perú y 96 en Brasil; desde 2015, Femsas opera 800, tras adquirir al primer competidor chileno del sector.

Por último, otro elemento a considerar es la relevancia de la inversión mexicana frente a la inversión total de los países receptores de Sudamérica. Estos son, en ese orden, Brasil, Chile, Colombia y Argentina; México tiene justamente ahí sus mayores *stocks*, sin destacar entre los primeros inversores: es décimo en Brasil, doceavo en Argentina y decimosexto en Chile. En contraste, ha figurado entre los primeros cinco inversores en Perú y Ecuador, países menor presencia de empresas de economías desarrolladas. Es el mismo caso de la inversión en Centroamérica, donde México destaca entre los mayores inversores.

A partir de la década de 1990, las multinacionales mexicanas construyeron una presencia significativa en Sudamérica. Ese no fue el caso en las décadas de 1960 y 1970, cuando la internacionalización de las grandes empresas mexicanas se limitó a los mercados naturales (Estados Unidos y Centroamérica). Una serie de factores coadyuvó a

consolidar la presencia mexicana en Sudamérica. En primer lugar, la firma de acuerdos de protección de inversiones por parte del Estado mexicano en la década de 1990 abrió una ventana de oportunidad para las empresas pioneras que, como muestra la evidencia, tuvieron en consideración dichos instrumentos para entrar a la región. En segundo lugar, la decisión de las multinacionales mexicanas de volver la mirada a Sudamérica se relaciona con la cercanía de la saturación de los mercados tradicionales; las multinacionales buscaban mercados potenciales más allá de las economías vecinas y la región se acercaba a cumplir con características ideales en términos de seguridad de las inversiones como en la potencialidad de crecimiento. En tercer lugar, a principios del siglo XXI, las empresas mexicanas entraron en una etapa de desarrollo autónomo que las alejó de las directrices de política exterior económica; desarrollaron estrategias autónomas que se sumaron para crear un panorama heterogéneo pero con tendencias de inversión en ciertas economías, sectores y formas.

En el siguiente capítulo, busco respuestas a algunas de las interrogantes no respondidas hasta aquí sobre el comportamiento de las empresas mexicanas en Sudamérica, relacionadas con la pérdida reciente de atractivo de ciertas economías. Así como la reacción del Estado mexicano ante los avances de gobiernos sudamericanos en contra de las filiales mexicanas. Queda por verse, si la reacción fue coherente con los esfuerzos previos en la región, con los propios deseos empresariales y con el estado de la relación entre gobiernos.



### **CAPÍTULO 3**

#### **LOS ESFUERZOS DE NACIONALIZACIÓN DE FILIALES MEXICANAS EN VENEZUELA**

En la década de 1990, la inversión mexicana en Sudamérica enfrentó condiciones favorables. El modelo neoliberal, que las economías regionales implantaron de manera unánime (aunque con ritmos y alcances distintos), promovía la atracción de inversión extranjera. No sólo eso, los acuerdos comerciales entre Estados dotaron de certeza jurídica a las nuevas filiales. Pero el paradigma se agotó en la primera década del siglo XXI. Varios países de la región optaron entonces por modelos de desarrollo que devolvían la rectoría económica al Estado. En el nivel internacional, se denunciaron los acuerdos de protección de inversiones. En el nivel interno, la conducción de la política económica limitó la libre conducción de los intereses privados. En cualquier caso, la amenaza más directa para las empresas provino, sin duda, de la instauración de políticas sistemáticas de estatización de activos privados.

Este capítulo se centra justamente en los procesos de nacionalización que involucraron a empresas multinacionales de origen mexicano en Sudamérica. La medida se concentró en los considerados “sectores fundamentales” de tres países regionales, dominados además por empresas de economías desarrolladas, así que la afectación a los intereses mexicanos no fue generalizada. De hecho, sólo Cemex y Gruma atravesaron procesos de este tipo, ambas en Venezuela. Además, aunque iniciaron en condiciones similares, cumplieron con desarrollos particulares y tuvieron desenlaces distintos. Argumento que la diferencia refleja la capacidad de negociación relativa de cada empresa,

condicionada por el desarrollo de la negociación autónoma con el Estado venezolano y, en menor medida, por la intervención intermitente del Estado mexicano.

A continuación, el texto se divide en cuatro partes. En la primera, contextualizo los cambios en la conducción de la política económica de los Estados sudamericanos en la primera década del siglo XXI. En la segunda, presento un recuento de las negociaciones entre Cemex y el Estado venezolano entre 2008 y 2011. En la tercera, hago lo propio con el caso de las filiales de Gruma a partir de 2010. En la sección final, realizo una comparación sobre las condicionantes relevantes en cada caso.

## **1. EL GIRO NACIONALISTA DE LAS POLÍTICAS ECONÓMICAS EN SUDAMÉRICA**

Adelanté en capítulos anteriores trabas, autoimpuestas y externas, al desarrollo de los intereses privados de las empresas mexicanas en el exterior: malos resultados, expansiones agresivas, deuda, mercados competidos o concentrados, etc. En esta sección, identifiqué en cambio los límites relacionados con las medidas de política económica del Estado sudamericano huésped, sobre todo a partir de la mitad de la primera década del siglo XXI. En el nivel interno, el principal riesgo fue la expropiación de empresas.

A partir de la década de 1980, América Latina ensayó la implantación de varios modelos de desarrollo, sin encontrar uno que asegurara el crecimiento sostenido a largo plazo. El modelo neoliberal, en los noventa, relegó al Estado al papel de regulador económico,<sup>1</sup> pero permitió a las economías regionales salir de la “década perdida”. En los primeros años de ese decenio, se estabilizaron la inflación y la deuda, hubo incluso un

---

<sup>1</sup> “En esta nueva configuración, el Estado deja de tener el control de la economía, pasando a ser sólo un actor más. El nuevo foco está puesto en que los gobiernos no crean empleos ni provocan el crecimiento económico, sino que simplemente provocan las condiciones para que el sector privado lo cree.” Gilberto Dupas y Fábio villares de Oliveira, “Una Visión estructural de la dinámica económica de América Latina” en Gilberto Dupas (coord.), *América Latina a comienzos del siglo XXI: perspectivas económicas*, Argentina, Homo Sapiens Ediciones, 2005, p. 25.

crecimiento moderado (4% anual). La tendencia se diluyó hacia el final del siglo, y una serie de crisis en las grandes economías resultaron en desaceleración y estancamiento regional.<sup>2</sup> *A posteriori*, por el nulo crecimiento y el agravamiento de la desigualdad y la pobreza, la CEPAL bautizaría el periodo entre 1998 y 2002 como la “media década perdida”.<sup>3</sup> Ciertos países sudamericanos supusieron entonces el agotamiento del modelo neoliberal e implementaron alternativas de corte nacionalista, devolviendo rectoría al Estado. Dividida entre paradigmas (varios países continuaron apegados a los preceptos neoliberales), a partir de 2003, Sudamérica vivió la etapa de mayor bonanza en 40 años; creció a 5% anual durante un lustro. El momento se agotó en 2011, al menguar la demanda mundial de materias primas y desplomarse los precios. Volvió el estancamiento y eventualmente hubo incluso crecimiento negativo.<sup>4</sup> Los efectos más dramáticos (hiperinflación, desabasto) se presentaron en las economías que aprovecharon la bonanza para ensanchar el aparato estatal, el gasto público y la deuda.<sup>5</sup>

Estos vaivenes afectaron a las filiales mexicanas, cuyos intereses coincidieran con los estatales en ciertos momentos, pero fueron incompatibles en otros. El neoliberalismo, por ejemplo, facilitó la internacionalización en los noventa: la liberalización aseguró condiciones de competencia equitativa, la privatización permitió adquirir bienes públicos a precios competitivos, la apertura comercial vino acompañada de la firma de tratados que ofrecían garantías al movimiento de capitales. Aun así, el desembarco mexicano en los

---

<sup>2</sup> *Ibid*, p. 25-40.

<sup>3</sup> Joaquín Estefanía, “La otra media década perdida”, *El País*, 22 de diciembre de 2002.

<sup>4</sup> Entre 2004 y 2008, el PIB de Sudamérica creció en promedio 6.2% al año, entre 2009 y 2013, la cifra bajó a 3.4%; en 2014 el crecimiento fue de 0.6% y para 2015 el pronóstico es de -0.4%, crecimiento negativo mayor al de 2009 (0.2%). CEPAL, *Estudio Económico 2008-2009*, Santiago de Chile, Publicaciones de las Naciones Unidas, 2010, p. 18. CEPAL, *Estudio Económico 2014*, Santiago de Chile, Publicaciones de las Naciones Unidas, 2015, p. 42-42)

<sup>5</sup> “Venezuela and Argentina; the party is over”, *The Economist*, 1 de febrero de 2014.

noventa fue cauteloso, centrado en el sector industrial y en las economías con las que había acuerdos comerciales. Así que el riesgo provenía entonces de la adaptación a mercados nuevos y no de la falta de certeza jurídica. En cualquier caso, la baja penetración hizo que, las empresas no resintieran los efectos de la “media década perdida”; por el contrario, algunas aprovecharon esa coyuntura para adquirir entonces activos de empresas competidoras que habían caído en quiebra.<sup>6</sup> El giro estatista, en cambio, se tradujo en obstáculos generalizados para las empresas extranjeras en países donde habían comenzado a construir intereses significativos.

La nacionalización fue la mayor amenaza para los capitales privados, pues implicó el traspaso, idealmente remunerado, de la totalidad de los activos de una empresa a manos del Estado.<sup>7</sup> A partir de 2006, se expropiaron activos privados en Venezuela, Argentina y Bolivia, en los “sectores fundamentales”: provisión de servicios (agua, electricidad, transporte), industria extractiva, banca y telecomunicaciones.<sup>8</sup> Varios de ellos privatizados en la década anterior y, desde entonces, en manos de empresas extranjeras. La implantación de la política fue parte de proyectos integrales de transformación estatal, sustentados en largos mandatos presidenciales, pero que, en algún caso, sobrevivieron incluso la alternancia a ese nivel.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Los ejemplos más notables son las adquisiciones de América Móvil en la época, de manera notable la de AT&T (2004), también la compra de *Panamerican Beverages* por parte de Femsa (2003).

<sup>7</sup> Otras amenazas incluyeron medidas proteccionistas, como límites a las exportaciones, regulación excesiva y falta de certeza jurídica

<sup>8</sup> Argentina y Venezuela encabezan la lista de países con más demandas ante el CIADI. En 2012 se anunció la extensión de la práctica a Ecuador, pero no se concretó.

<sup>9</sup> En Venezuela, la política se identifica con el “chavismo”; iniciado con Hugo Chávez, presidente entre 1999 y 2013 y aún vigente bajo la presidencia de Nicolás Maduro. En Argentina, el “kirchnerismo” estuvo vigente entre 2003 y 2015, primero con el gobierno de Néstor Kirchner (2003-2007) y profundizado con el de Cristina Fernández (2007-2015); la alternancia presidencial de 2015, supondría el final de la política estatal de nacionalizaciones en Argentina. En Bolivia, las nacionalizaciones son producto de la presidencia de Evo Morales, iniciada en 2006 y refrendada hasta 2020.

La conducción de la política de nacionalizaciones fue distinta en cada país: en Argentina y Bolivia, los gobiernos actuaron con cautela, mientras en Venezuela, se incluyeron sectores originalmente no considerados como fundamentales, además su aplicación devino poco predecible y dependiente de la voluntad presidencial.

En Argentina, la política fue gradual: agua y luz en 2006, industria petrolera en 2012, transporte público en 2015; rubros donde las empresas mexicanas no figuran. A diferencia del venezolano, el Estado argentino mantuvo la atracción de IED como prioridad, estableciendo canales de comunicación con los agentes privados. De ahí que la economía argentina se haya mantenido atractiva para los inversionistas mexicanos. La alternancia presidencial de 2015 supuso el fin del modelo nacionalista.

Las expropiaciones en Bolivia se concentraron en hidrocarburos y minería. Vitro consume insumos de esos sectores y resintió los efectos, pero la venta de su filial en 2015, la única inversión mexicana en aquella economía, tuvo que ver con los problemas financieros de la matriz y no necesariamente con decisiones estatales.

Las nacionalizaciones en Venezuela iniciaron en 2007, en la industria extractiva y de telecomunicaciones, con el objetivo de construir un Estado socialista. El espectro de bienes expropiables creció hasta abarcar incluso supermercados y hoteles. En 2009, se incluyeron empresas del sector agroindustrial, para asegurar la soberanía alimentaria y combatir el desabasto. A la larga, ese fue el sector más golpeado.<sup>10</sup> Las únicas nacionalizaciones de filiales mexicanas en Sudamérica, en las que se ahonda más adelante, ocurrieron ahí. Tras la muerte del presidente Chávez y la agudización de las condiciones macroeconómicas, la política ha devenido menos recurrente, reduciendo este riesgo

---

<sup>10</sup> 22% de las casi 1,200 operaciones se realizaron en contra de productoras de alimentos. “Chávez expropió casi 1,200 empresas en diez años”, *El Economista*, 7 marzo de 2013.

específico para las filiales mexicanas que aún operan ahí, pero sumando nuevos desafíos en otros campos.

Las empresas mexicanas no destacaban en los sectores fundamentales de esos países, en parte, porque el propio mercado interno se mantuvo cerrado a la competencia privada en rubros como la provisión de servicios públicos o la extracción de petróleo. Las que operan en la industria extractiva, la bancaria o las telecomunicaciones evitaron los Estados expropiadores. La excepción es la filial argentina de América Móvil, que opera, desde los noventas, pero en el único de estos Estados que no estatizó la telefonía. Grupo México, la única minera, sólo tiene presencia en Perú y Chile; Industrias CH, la única siderúrgica, entró recientemente a Brasil; Televisa participa en subsectores no amenazados de las telecomunicaciones; Banco Azteca de Elektra cerró la filial argentina en 2013. Como se observa en el capítulo anterior, las empresas mexicanas de más reciente desembarco, aquellas que entraron después de 2006 optaron por economías regionales menos reguladas.

El giro estatista sudamericano vino acompañado de la denuncia de los acuerdos de protección de inversiones. Las empresas son los actores centrales de la economía internacional, pero operan sobre un andamiaje diseñado y sustentado por Estados. El marco jurídico que protege las inversiones, se dijo antes, es producto de compromisos bilaterales o multilaterales entre ellos; si denuncian a ellos, sea por conflictos diplomáticos sea por procesos internos, pierden la protección. Históricamente, los Estados sudamericanos se mostraron reticentes a suscribir acuerdos de protección de inversiones.<sup>11</sup> Ello cambió en la década de 1990, cuando todos excepto Brasil se adhirieron al tratado del Centro

---

<sup>11</sup> La expresión más clara de esta actitud es la Cláusula Calvo, norma del derecho panamericano de principios del siglo XX, que, en caso de diferencias con el Estado huésped, obligaba a las multinacionales a renunciar al derecho de protección diplomática y acudir en su lugar a los conductos jurídicos internos.

Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a la Inversión (CIADI) en los ochenta y noventa.<sup>12</sup> Recientemente, Bolivia en 2007, Ecuador en 2009 y Venezuela en 2012, salieron del CIADI, argumentando incompatibilidad con su respectiva legislación interna. De cualquier forma, una cláusula obliga a los antiguos Estados miembros a acatar las resoluciones arbitrales del organismo durante los seis años posteriores a su salida.

Aunque México no es parte del Centro, las multinacionales del país pueden solicitar arbitraje, sustentadas en el Reglamento del Mecanismo Complementario del mismo. Cuentan además, como se dijo en el capítulo anterior, con una red de acuerdos bilaterales, que incluyen mecanismos de resolución de controversias sobre inversión.<sup>13</sup> Las empresas mexicanas operaron pues en este siglo con niveles de certidumbre distintos en Sudamérica. A la cabeza, encontramos las inversiones en Colombia, Chile y Perú, amparadas desde 2012 por el Protocolo Comercial de La Alianza del Pacífico, posiblemente el instrumento más avanzado en materia de protección de inversiones y solución de controversias suscrito por México, pero aún antes, por TLC bilaterales. Las filiales mexicanas en Argentina y Uruguay están protegidas por Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI), en vigor desde 1998 y 2002.<sup>14</sup> Las otras relaciones sudamericanas carecen de marco jurídico: Venezuela y Bolivia denunciaron los tratados respectivos con

---

<sup>12</sup> Argentina en 1994, Bolivia en 1995 Colombia en 1997, Chile en 1991, Ecuador en 1986, Paraguay 1983, Perú en 1993, Uruguay en 2000 y Venezuela 1995. Banco Mundial, “List of contracting states and other signatories of the convention (as of april 18, 2015)”, disponible en [icsid.worldbank.org](http://icsid.worldbank.org).

<sup>13</sup> El Estado mexicano negoció acuerdos comerciales partir de la década de 1990, que incluían apartados específicos de protección de inversiones y arbitraje. Actualmente, se cuenta con 15 TLC y 33 acuerdos de protección de inversiones (Página de la Secretaría de Economía)

<sup>14</sup> A la fecha México ha negociado más de 30 APPRI, en su mayoría con Estado europeos y asiáticos. En América Latina, sólo tiene este tipo de acuerdos con Argentina y Uruguay. A partir de los noventas, negoció Tratados de Libre Comercio con hasta seis de los diez Estados sudamericanos: Colombia y Venezuela (1995), Bolivia (1995), Chile (1999), Uruguay (2004), Perú (2011).

México en 2006 y 2010; mientras que, con Brasil, Paraguay y Ecuador, hubo intentos de negociación que no se concretaron.

Brasil merece mención aparte. Es el primer receptor de inversión mexicana en la región y el único que mantuvo un rechazo sistemático a los acuerdos de protección de inversiones. Es el mayor receptor regional de IED y el único que nunca se suscribió al CIADI; en la década de 1990, negoció hasta 14 acuerdos bilaterales de protección de inversiones, que no lograron la ratificación del legislativo para entrar en vigor. Hasta 2015, el Mercosur era el único mecanismo suscrito por Brasil en la materia; pero ese año firmó cuatro Acuerdos de Cooperación y Facilitación de Inversiones con tres países africanos (Mozambique, Angola y Malawi) y con México. Se trata de instrumentos avanzados, que proponen la creación de instituciones novedosas (comité central, ombúdsmanes), cuyo enfoque es la prevención de conflictos, no su solución.<sup>15</sup> La ratificación del acuerdo con México, que no se ha logrado, modificaría la situación de los capitales en Sudamérica, al extender el amparo jurídico a la mayoría de éstos.

## **2. CEMEX: LA MEDIACIÓN DEL GOBIERNO MEXICANO Y LA HOSTILIDAD DEL VENEZOLANO**

La filial venezolana fue la primera de Cemex en Sudamérica y la primera de una empresa mexicana en ese país; comandó el sector cementero por más de una década, hasta que fue nacionalizada en 2008. La negociación con el Estado venezolano se alargó tres años, por la dificultad de acordar una compensación. Sin participar de las pláticas, el Estado mexicano actuó ocasionalmente como mediador en momentos críticos.

---

<sup>15</sup> Fabio Morosini y Michelle Ratton Sanchez Badin, “El Acuerdo brasilero de Cooperación y de Facilitación de las Inversiones (ACFI): ¿Una nueva fórmula para los acuerdos internacionales de inversión?”, *Investment Treaty News*, Agosto 2015, p. 3-6, en <https://www.iisd.org/sites/default/files/publications/iisd-itn-agosto-2015-espanol.pdf>



Cemex adquirió Vencemos, la cementera más grande de Venezuela, en 1994. Se había internacionalizado dos años antes y la filial devino central: en 1997, representaba 11% de las posesiones y de las ventas mundiales; colocándose en el mismo nivel que sus contrapartes en Colombia y Estados Unidos, apenas debajo de las de México y España. Con una capacidad de producción de 4.3 millones de toneladas al año, exportaba casi la mitad (48%) a Norteamérica (56%), Sudamérica (17%) y el Caribe (19%).<sup>16</sup>

En 2008, Cemex Venezuela controlaba 50% del mercado nacional; mientras las europeas Holcim y Lafarge se repartían el otro 50%. La rápida expansión de la matriz había restado primacía a la filial, que sin embargo se mantenía, junto a la colombiana, como foco del negocio regional, responsable de 3% de las ventas y 2.1% de los activos mundiales.<sup>17</sup> Las posesiones se valuaban en 9 mil millones de pesos, incluidas 3 plantas de cemento, 33 plantas de concreto, 10 centros de distribución, 7 canteras y 4 terminales marítimas. La capacidad de producción había cambiado poco (4.6 millones de toneladas), a diferencias de la composición de las ventas, que ahora se concentraban en el mercado interno (88%), exportando una parte menor a Sudamérica, Centroamérica y el Caribe (91%) y a Estados Unidos (9%).<sup>18</sup>

El 3 de abril de 2008, el presidente Chávez anunció por televisión la intención de expropiar la industria cementera, acusando a las empresas extranjeras de generar desabasto por exportar la mayoría de la producción.<sup>19</sup> El 7 de abril, representantes de Cemex, Holcim y Lafarge, se reunieron con una comitiva de Ministros venezolanos. Se informó la intención

---

<sup>16</sup> Cemex, *Informe anual 1997*, p. 14. (todos los reportes de Cemex disponibles en [www.cemex.com](http://www.cemex.com))

<sup>17</sup> Cemex, *Informe anual 2008*, p. 52.

<sup>18</sup> Cemex, *Informe Bolsa Mexicana de Valores 2007*, p. 50.

<sup>19</sup> “Nacionalizará Cemex cemento; afecta a Cemex”, *El Universal*, 3 de abril de 2008, en línea.

de adquirir al menos 60% de las operaciones y se acordó que las negociaciones se conducirían por separado, a partir de la formación de equipos de trabajo.<sup>20</sup>

El ley de nacionalización de la industria cementera se publicó el 19 de junio, poco antes de la prescripción de los 18 meses de gobierno por decreto, que una decisión legislativa otorgó al presidente Chávez desde el 31 de enero de 2007; reiteraba lo dicho antes y establecía fechas límite: el 17 de agosto se acordaría la indemnización, el 31 de diciembre los activos pasarían a manos del Estado.<sup>21</sup>

La negociación con las empresas europeas se desarrolló según lo planeado. Días antes de la publicación del decreto, firmaron un memorándum, para asegurar el desarrollo amistoso del proceso. El 18 de agosto, formalizaron el acuerdo y el Estado adquirió 85% y 89% de las filiales de Holcim y Lafarge, a cambio de 550 y 267 millones de dólares respectivamente. El caso de Cemex fue diferente. La dirigencia de la empresa afirmó que cooperaría, confiada en que la buena relación con el Estado redundaría en un acuerdo satisfactorio.<sup>22</sup> El propio Estado mexicano, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores, afirmó que defendería los intereses mexicanos en el exterior y tan pronto conoció la medida llamó a cuentas al embajador venezolano.<sup>23</sup> Por su parte, el embajador

---

<sup>20</sup> “Posición de Cemex sobre la situación de sus operaciones en Venezuela”, 7 de abril de 2008, comunicado de prensa, disponible en [www.cemex.com](http://www.cemex.com).

<sup>21</sup> “Decreto presidencial No. 6091, Decreto con Rango valor y fuerza de Ley orgánica de ordenación de las empresas Productoras de Cemento”, *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 18 de julio de 2008, art. 5.

<sup>22</sup> Cfr. Ciro Pérez Silva, “Buscamos acuerdo para permanecer en Venezuela. Entrevista a Lorenzo Zambrano, presidente y director general de Cementos mexicanos”, *La Jornada*, 27 de junio de 2008, en línea.

<sup>23</sup> El 3 de abril, la SRE afirmó por medio de un comunicado que haría todo a su alcance para proteger los intereses legítimos de las empresas mexicanas en el exterior. Natalia Gómez, “Protegerá gobierno de México a Cemex en Venezuela”, *El Universal*, 3 de abril de 2008. En el mismo sentido, Cemex afirmó: “El gobierno de México nos ha informado que hará todo lo que esté a su alcance para proteger los intereses legítimos de la compañía como empresa mexicana en el exterior”. Claudia Herrera et al., “Rechazo a la nacionalización de la industria cementera en Venezuela”, *La Jornada*, 5 de abril de 2008. El 4 de abril, el embajador Roy Chaderton se reunió con el Subsecretario de América Latina y el Caribe, Gerónimo Gutiérrez, para tratar el tema. “Embajador de Venezuela acude a SRE”, *CNN Expansión*, 4 de abril de 2008.

de México en Venezuela, Mario Chacón, mantuvo además visibilidad pública en este primer momento; se reunió con autoridades venezolanas y declaró ante medios de aquel país que se mantendría pendiente del proceso.<sup>24</sup>

En cualquier caso, la remuneración demandada era muy superior a la ofrecida: Cemex exigía 1,300 millones de dólares, mientras el gobierno sudamericano valuó la transacción en 650 millones, por el estado de conservación de los activos. El ambiente se enrareció además al salir a la luz una serie de transacciones entre las filiales de Cemex. En abril de 2008, tras el anuncio televisivo, la propiedad de las operaciones en República Dominicana y Panamá y de la inversión minoritaria en Trinidad pasó de la subsidiaria venezolana a la española.<sup>25</sup> El 13 de junio, la autoridad bursátil inició un procedimiento contra la empresa por no advertir con tiempo de los cambios. A la par, los buques se adjudicaron a la filial panameña. El Estado venezolano entabló un juicio en cortes del país centroamericano para recuperarlos, pero la resolución favoreció a la empresa, pues los cambios precedieron la publicación del decreto de nacionalización.<sup>26</sup> La estrategia permitió mantener los activos, pero tensó la negociación; los equipos de trabajo no se formaron y las pláticas fueron “pobres y escasas”.<sup>27</sup>

El 18 de agosto de 2008, durante la firma del acuerdo con las empresas europeas, se anunció la toma de instalaciones de Cemex. En un acto simbólico, la madrugada del 19 de agosto, la Guardia Nacional se apersonó en la planta de Zulia, ante el apoyo de civiles y

---

<sup>24</sup> “Emprende SRE defensa de Cemex en Venezuela”, *El Universal*, 6 de abril de 2008.

<sup>25</sup> La operación implicó el movimiento de 467 millones de dólares, 355 en operaciones y 112 en deuda. Cemex, *Informe anual 2008*, p. 52.

<sup>26</sup> Cemex, *Informe anual 2010*, p. 86.

<sup>27</sup> “Venezuela expropiará Cemex”, *CNN Expansión*, 18 de agosto de 2008.

trabajadores.<sup>28</sup> Al día siguiente, el Estado reiteró la oferta de 650 millones de dólares, que la empresa rechazó, dando por concluidas las negociaciones.<sup>29</sup>

El presidente Calderón envió entonces una carta a su contraparte venezolano, solicitando la reanudación de las pláticas. En respuesta, el vicepresidente, se reunió con el embajador de México y los representantes empresariales el 23 de agosto. Dos días después, la empresa firmó un memorando, aceptando el traspaso de instalaciones y comprometiéndose a no solicitar arbitraje internacional, por lo menos, en el mes siguiente.<sup>30</sup> Pero las negociaciones resultaron infructuosas y Cemex terminó por llevar el caso ante el Centro Internacional de Arreglo de Disputas relativas a Inversiones (CIADI), órgano dependiente del Banco Mundial.<sup>31</sup>

A partir de entonces, las partes radicalizaron el discurso. La empresa afirmó ser víctima de trato discriminatorio. La idea subyace al comunicado del 20 de agosto, donde apunta que la oferta recibida era comparativamente menor a la de Holcim y Lafarge, según la capacidad de producción de cada una.<sup>32</sup> La verbalización pública de la acusación vino, sin embargo, del gobierno mexicano.<sup>33</sup> Fue además la base de la solicitud de arbitraje del CIADI. El Estado, por su parte, calificó a la empresa de irresponsable y negligente, acusándola de faltas laborales, sociales y medioambientales. El 21 de agosto, en una

---

<sup>28</sup> Fidel Eduardo Orozco y Mayela Armas, “Gobierno expropió Cemex; pacta con Lafarge y Holcim”, *El Universal*, 18 de agosto de 2008.

<sup>29</sup> Cemex, *Informe anual 2010*, p. 51.

<sup>30</sup> Firmaron el acuerdo, Héctor Medina, Vicepresidente de Planeación y Finanzas de Cemex, y Rafael Ramírez, Ministro de Petróleo y Energía de Venezuela. “Cemex acepta que Venezuela tomó control de sus instalaciones, anuncia Hugo Chávez”, *La Jornada*, 28 de agosto de 2008.

<sup>31</sup> Cemex, *Informe anual 2009*, p. 53.

<sup>32</sup> “Cemex presentará demanda de arbitraje internacional”, 20 de agosto de 2008, comunicado de prensa, disponible en [www.cemex.com](http://www.cemex.com).

<sup>33</sup> El embajador de México afirmó: “consideramos que ha habido un trato discriminatorio con Cemex y no entendemos por qué”. En el mismo sentido, aunque en un tono más moderado, el comunicado de la SER del 20 de agosto de 2008 expresa el deseo de que “continúen las negociaciones sobre la base de los principios de diálogo, trato no discriminatorio, concertación y apertura conforme al marco legal aplicable”. “Diálogo con Cemex, solicita gobierno de México a Venezuela”, *La Jornada*, 20 de agosto de 2008, en línea.

reunión con ministros, el presidente Chávez llamó “arrogantes e irrespetuosos” a los representantes de Cemex, sumando acusaciones de evasión de impuestos y fallas técnicas.<sup>34</sup>

En los años siguientes, el tema se mantuvo vigente a pesar de que la interrupción de la negociación. A finales del 2009, representantes de la empresa y del Estado intercambiaron declaraciones en el sentido de que estarían dispuestos a retomar el diálogo, siempre que la iniciativa viniera de la otra parte.<sup>35</sup> En agosto de 2010, la secretaria de Relaciones Exteriores, Patricia Espinosa, trató el tema en su visita a Venezuela; se especuló incluso la entrega de una carta del presidente Calderón, en el mismo sentido que la primera.<sup>36</sup> En 2010, el CIADI aceptó la competencia en el caso e iniciaron las audiencias.<sup>37</sup>

El *impasse* se rompió en 2011. El 30 de noviembre, en el marco de la visita del presidente Calderón a Venezuela, se firmó un acuerdo de compensación por 600 millones de dólares (240 en efectivo y 360 en bonos de Petróleos de Venezuela). Cincuenta millones menos de los ofrecidos originalmente por el gobierno venezolano. El 13 de diciembre se liquidó la primera parte, dando por concluido el arbitraje del CIADI antes de la resolución.<sup>38</sup>

Para Cemex, el factor determinante en la negociación con el Estado venezolano fue el empeoramiento gradual de la relación. El escalamiento llevó al intercambio de acusaciones y descalificaciones entre las partes. Eventualmente, la única opción negociable fue la indemnización. A diferencia de lo que ocurrió con las otras dos empresas cementeras extranjeras, ni Cemex ni el gobierno parecían dispuestos a colaborar para crear una empresa

---

<sup>34</sup> “Venezuela volverá a negociar la expropiación de la filial de Cemex”, *El País*, 23 de agosto de 2008.

<sup>35</sup> “Cemex debe retomar negociación: Venezuela”, *CNN Expansión*, 29 de octubre de 2009.

<sup>36</sup> “Calderón ayuda para acuerdo entre Cemex y Venezuela”, *El Universal*, 6 de diciembre de 2011.

<sup>37</sup> Cemex, *Informe anual 2010*, p. 63.

<sup>38</sup> Adicionalmente, se cancelaron US\$154 millones en cuentas por pagar de subsidiarias de CEMEX a CEMEX Venezuela y se terminaron los reclamos entre las partes. Cemex, *Informe anual 2011*, p. 22.

de participación público-privada. No sin algo de ironía, ello posibilitó una solución más o menos rápida cuando se retomaron las negociaciones a finales de 2010.

Durante el proceso, Cemex se benefició, claramente, de la mediación del Estado mexicano. Las autoridades reaccionaron tan pronto conocieron la intención del gobierno venezolano de adquirir la filial de la cementera. La participación del Estado mexicano fue fundamental dado el estado de la relación entre las partes, pues resultaba difícil prever que retomaran la negociación por su cuenta. De otra forma, probablemente se hubiera tenido que esperar el fallo del CIADI, que como se insiste en la sección final de este capítulo, no era una opción deseable para la empresa. La cercanía entre Cemex y los órganos gubernamentales redundó incluso en una compaginación del discurso; los comunicados coincidieron en el tiempo y en el lenguaje utilizado.

### **3. GRUMA: NEGOCIACIÓN AMISTOSA Y AUTÓNOMA**

Esta empresa de alimentos fue una de las primeras mexicanas que invirtió en Venezuela. Lo hizo, al igual que Cemex, en el marco de la negociación del TLC del G-3; apenas un año antes que la cementera. Su expropiación, anunciada en 2010, desencadenó una larga negociación, marcada por una serie de acuerdos que no llegaron a materializarse. Aunque la matriz desincorporó los activos venezolanos de la contabilidad general y solicitó arbitraje internacional, las filiales continúan operando bajo vigilancia, que no propiedad, del gobierno venezolano.

Pionera de la internacionalización mexicana, Gruma adquirió acciones minoritarias de la venezolana Demaseca en 1993. Cinco años después, amplió la participación, para convertirla en su primera filial en el país. En 1999, compró Molinos Nacionales (Monaca), por 99 millones de dólares. Las subsidiarias operaron sin integrarse, siendo además las

únicas de Gruma en Sudamérica.<sup>39</sup> De esta forma, operó 15 plantas, y se consolidó como el segundo productor de harina de maíz y trigo del país, con el control de 30% de ambos mercados;<sup>40</sup> las ventas representaban 15% de los ingresos totales de la empresa, apenas por detrás de las filiales en Estados Unidos y México.<sup>41</sup>

La operación de Gruma en Venezuela coincidió con la presidencia de Chávez; resintió pues los efectos del nuevo modelo de desarrollo. Los informes de la empresa reflejan una preocupación creciente ante la situación. El de 2002 advierte de los efectos negativos de la primera reelección de Chávez, afirmando no obstante que era pronto para conclusiones definitivas. El de 2003 califica de “severa” la situación política tras el golpe de Estado, agregando que rebasa las capacidades de la empresa. El de 2007 responsabiliza a la reelección de Chávez por el deterioro de las condiciones económicas; menciona por vez primera a las nacionalizaciones, sin identificarlas como amenaza (p. 16).

La expropiación de Gruma estuvo precedida por el enrarecimiento de la relación entre la empresa y los órganos estatales. A principios de 2009, se investigó a Monaca por prácticas de control de precios, sin poder comprobar la acusación.<sup>42</sup> En diciembre de ese año, se le notificó del involucramiento en el proceso judicial contra Ricardo Fernández Barrueco, accionista venezolano minoritario de Gruma, preso un mes antes por fraude bancario. A partir de entonces, la Guardia Nacional se mantuvo 90 días en las instalaciones,

---

<sup>39</sup> A través de su filial costarricense, Gruma tiene una planta en Ecuador; sus productos se comercializaban en Colombia, pero eran abastecidos a través de exportaciones de Venezuela. Gruma, *Informe anual 2002*, p.40 (todos los informes disponibles en [www.gruma.com](http://www.gruma.com)).

<sup>40</sup> En 2000, tuvo ventas por 2,798 millones de pesos y un volumen de 458 mil toneladas; en 2009, ascendieron a 9 mil millones de pesos y 459 mil toneladas. Las 15 plantas son: 5 de harina de maíz, 5 de harina de trigo, 2 de arroz, 1 de pasta y 2 de avena y condimentos.

<sup>41</sup> En 2000, las ventas de Gruma se repartieron: 43% en Estados Unidos, 36% en México y 15% en Venezuela; en 2009, previo al anuncio de nacionalización, los porcentajes eran 47%, 20% y 18%; en 2012, último año de operación en Venezuela, se mantuvieron 42% 27% y 15%.

<sup>42</sup> Ludmila Vinogradoff, “Chávez abre el proceso para nacionalizar la industria alimentaria en Venezuela”, *El Mundo*, 6 de marzo de 2009.

sustituida después por operadores civiles. El 11 de marzo de 2010, se decomisaron 15 mil toneladas de trigo, recuperadas por medios legales un mes después.<sup>43</sup>

Poco después, la política de nacionalizaciones, que se había iniciado en la industria extractiva, se extendió al sector alimenticio, que eventualmente fue el más afectado. La primera empresa del rubro fue una de lácteos en marzo de 2008; le siguieron varias arroceras y azucareras en 2009 (entre ellas, Polar y Cargil, competidoras de Gruma) y, en 2010, además de la mexicana, la española Agrosleña y varias envasadoras de alimentos.<sup>44</sup>

El informe de la empresa de 2009, publicado poco después del anuncio de la expropiación, señala que las expectativas de mantener el control u obtener una compensación justa eran mínimas; agrega nuevos agobios: restricción cambiaria, devaluación, incertidumbre.

El decreto de nacionalización del 12 de mayo de 2010, estipulaba la “adquisición forzosa” de los bienes de Monaca, en pos de la “consolidación de la capacidad de procesamiento socialista agroindustrial para la Venezuela del siglo XXI”<sup>45</sup>; aunque no mencionaba los conflictos previos, los medios locales señalaron la relación.<sup>46</sup> Gruma afirmó que cooperaría, aunque advirtió que, como Monaca era propiedad de una sociedad financiera española,<sup>47</sup> se acogería al Acuerdo para la Protección y Promoción Recíproca firmado entre España y Venezuela, para asegurar una indemnización “pronta, adecuada y

---

<sup>43</sup> “Comunicado de seguimiento relacionado con las operaciones de Gruma en Venezuela”, 30 de abril de 2010, comunicado de prensa, disponible en [www.gruma.com](http://www.gruma.com).

<sup>44</sup> “Cronología de nacionalizaciones y expropiaciones en Venezuela desde 2007”, *El Universal*, 26 de octubre de 2010.

<sup>45</sup> “Decreto No. 7392”, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 12 de mayo de 2010. ([http://www.ivss.gov.ve/documento/biblioteca/biblioteca\\_1436994742/decreto7401.pdf](http://www.ivss.gov.ve/documento/biblioteca/biblioteca_1436994742/decreto7401.pdf))

<sup>46</sup> “La Revolución expropia Monaca” (editorial), *VenEconomía*, mayo de 2010, en línea.

<sup>47</sup> Monaca y Demasaca eran propiedad de Valores Mundiales y Consorcio Andino respectivamente, creadas por Gruma en 2003 y 2006.



efectiva”; que de no alcanzarla, solicitaría el arbitraje del Banco Mundial.<sup>48</sup> Los directivos se dijeron sorprendidos por la decisión, pero estimaron que el traspaso se completaría en 9 meses o menos.<sup>49</sup> El gobierno mexicano, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores, afirmó que no intervendría en el proceso, pues se lo impedía la denuncia de Venezuela al TLC con México y Colombia en 2006. La declaración, como la actitud en general frente al tema, contrasta con las adoptadas tras la expropiación de Cemex, dos años antes.

La negociación se desarrolló en un ambiente amistoso. Más de una vez, se lograron acuerdos, que no se concretaron por el agravamiento de la situación interna y el surgimiento de nuevas prioridades estatales. El 18 de mayo de 2010, durante el primer encuentro, se comunicó la intención oficial, no estipulada en el decreto, de adquirir también Demaseca. Dos meses después, el 14 de julio, el vicepresidente anunció la cancelación del embargo, para formar una empresa de participación mixta. El proyecto se aplazó por la inminencia de las elecciones.<sup>50</sup> Más de año después, el 9 de noviembre de 2011, ante la inacción del Estado, Gruma amenazó con recurrir al arbitraje internacional para solucionar el tema. En respuesta, se reafirmó la creación, tampoco concretada, de una empresa público-privada, en el marco de la visita del presidente Calderón a Venezuela.<sup>51</sup>

El 23 de enero de 2013, el Estado venezolano emitió un decreto por el que se abrogaba el derecho de ocupar las instalaciones de Gruma. La empresa dejó de consolidar las operaciones en la contabilidad y, el 6 de junio de 2013, solicitó el arbitraje del CIADI.

---

<sup>48</sup> Gruma, “Comunicado relacionado con las operaciones de nuestra subsidiaria, Molinos Nacionales S. A., en Venezuela”, 13 de mayo de 2010, comunicado de prensa.

<sup>49</sup> Así lo afirmó el director de Finanzas y Planeación, Raúl Peláez. Roberto González Amador y Juan Antonio Zuñiga, “Gruma espera indemnización justa en Venezuela”, *La Jornada*, 14 de mayo de 2010, p. 2.

<sup>50</sup> “Gobierno negocia con Monaca pero no anula la expropiación”, *El Nacional*, 25 de agosto de 2010.

<sup>51</sup> “Futuro de Gruma en Venezuela depende de elecciones”, *El Economista*, 7 de octubre de 2012.

En la práctica, siguió operando y tuvo negociaciones confidenciales con el Estado.<sup>52</sup> En su visita a México, en noviembre de 2013, Elías Jaua, canciller de Venezuela, reiteró la intención de formar una empresa mixta.<sup>53</sup> A finales de 2015, en espera de la resolución del CIADI, se anunció el retiro definitivo de los pasivos venezolanos de los libros contables de la empresa.

La relación entre el gobierno venezolano y Gruma se desarrolló en términos amistosos. En varios momentos, los intereses de las partes coincidieron alrededor de la creación de una empresa público-privada, pero la opción no progresó debido a la complicación de la situación económica en Venezuela. La solución final del asunto vendrá eventualmente de la mano de la resolución del arbitraje del CIADI, pues las partes parecen haber archivado el tema.

A diferencia de Cemex, el Estado mexicano tuvo una injerencia menor en la negociación de Gruma y el Estado Venezolano. Desde un inicio, las autoridades mexicanas afirmaron que no participarían en el proceso. La propia empresa no parece haber requerido del apoyo. No encuentro evidencia de que se haya buscado el acompañamiento gubernamental, ni de que se haya gestado una coordinación discursiva entre la empresa y la representación mexicana, como ocurrió en el caso de Cemex. Las razones, se enumeran en la próxima sección, se relacionan con el desarrollo amistoso de la negociación con el Estado venezolano y con la estabilidad de la capacidad de Gruma en el proceso.

---

<sup>52</sup> Israel Rodríguez, “Gruma presenta una solicitud de arbitraje frente a Venezuela”, *La Jornada*, 11 de junio de 2013. “Gruma continúa operando plantas en Venezuela”, *El financiero*, 12 de febrero de 2012.

<sup>53</sup> Jaua afirmó: “Los procesos judiciales conllevaron a que el Estado venezolano diera algunas acciones y hemos propuesto con Gruma un acuerdo de constituir una empresa mixta entre las acciones venezolanas y las acciones de la empresa mexicana... El presidente Maduro ha dado instrucciones al vicepresidente económico Rafael Ramírez para resolverlo antes de que termine este año”. Pierre Marc Rene, “Venezuela creará empresa con Gruma, *24 horas*, 5 de noviembre de 2013.

#### 4. CONDICIONANTES DE LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

Cemex y Gruma describieron trayectorias paralelas en Sudamérica. Ambas empresas multinacionales de origen mexicano fueron pioneras en la región; sus inversiones iniciales, ocurridas apenas con un año de diferencia (1993 y 1994), ocurrieron en el marco de la negociación del TLC del Grupo de los Tres. En la década y media posterior, ninguna de las dos buscó, sin embargo, entrar a otras economías sudamericanas, sino que prefirieron crecer en otras regiones. La decisión coincidió con el periodo de mayor expansión de la inversión mexicana en el exterior, así que esas primeras filiales sudamericanas perdieron importancia relativa frente a la totalidad de inversiones internacionales de ambas, consolidándose no obstante como el epicentro de sus negocios regionales. Por último, ambas enfrentaron procesos de expropiación en Venezuela.

Las negociaciones con las autoridades venezolanas, aunque semejantes, supusieron procesos completamente autónomos. El anuncio de nacionalización de la cementara (abril de 2008), precedió apenas por dos años al de la productora de alimentos (mayo de 2010). A pesar de ello, las empresas no mantuvieron negociaciones simultáneas con el gobierno venezolano, más que por un breve periodo entre finales de 2010 y principios de 2011. Cemex perdió control de los activos a finales de 2008 y, para mediados de 2009, rompió relaciones con las autoridades, presentando además una apelación ante el CIADI ese mismo año; retomó negociaciones unos meses antes de la firma del acuerdo definitivo en noviembre de 2011. Gruma, por su parte, mantuvo pláticas intermitentes desde 2010 que insistentemente resultaron en el acuerdo de crear una empresa público privada; llevó su caso al CIADI en junio de 2013, ante la inmovilidad de ese proyecto y alcanzó un acuerdo tácito que le permitió seguir operando bajo vigilancia estatal. Los caminos de las empresas se encontraron brevemente en 2011, año en que se firmó el acuerdo de compensación entre

Cemex y el Estado venezolano en presencia del presidente de México; en dicha reunión, se reiteró la transformación de las filiales de Gruma en una empresa pública-privada.

Argumento que estos caminos paralelos pero diferenciados son reflejo, en primer lugar, de las capacidades de negociaciones de cada empresa y la propia capacidad del Estado venezolano y, en segundo término, del nivel de involucramiento del Estado mexicano en cada caso. La combinación de estos indicadores y de sus variaciones temporales explica los resultados finales de las negociaciones empresa-Estado.

#### *La capacidad de negociación de las empresas mexicanas*

Este punto es el que probablemente separa más las experiencias de Cemex y Gruma en Venezuela. La capacidad de negociación de la primera varió considerablemente durante el periodo, producto tanto de cambios exógenos al proceso (el endeudamiento de la matriz) como endógenos (la creciente hostilidad del gobierno venezolano). Gruma, por su parte, enfrentó problemas menos críticos en otros mercados y pudo desarrollar una negociación amistosa con las autoridades que, aunque no se tradujo en resultados tangibles, permitió mantener un control de los activos y, sobre todo, aguardar la decisión del arbitraje internacional. Cabe subrayar que, en ambos casos, la pérdida de las filiales venezolanas, efectiva en el caso de Cemex y latente en el de Gruma, significó un duro golpe en el contexto de sus operaciones sudamericanas, pero lo fue acaso menos a la vista de la totalidad sus posesiones mundiales. Se trata de empresas multinacionales integradas horizontalmente, por lo que el hecho no repercutió directamente en el resto de sus filiales.

El anuncio de nacionalización de Cemex llegó en un momento crítico para la multinacional que, tras la adquisición de la británica RMC en 2005 y de la australiana

Rinker en 2007, enfrentaba fuertes problemas de deuda.<sup>54</sup> Como se mencionó en el capítulo 2, en su momento, ambas adquisiciones fueron la más cara completada por una multinacional mexicana, la segunda lo es todavía. Para complicar la perspectiva, Cemex enfrentó un ambiente de negociación crecientemente hostil, como resultado de la interpretación estatal de las acciones de la cementara como abusos y la consecuente desconfianza entre las partes. De hecho, tras la experiencia, el gobierno venezolano no volvería a anunciar las nacionalizaciones con meses de antelación, como ocurrió con la industria cementera. La toma por la fuerza de los activos venezolanos hizo además que la compensación fuera además la única opción a negociar. No parecía realista pensar en que se pudieran devolver el control a la empresa mexicana.

En 2011, al momento de firmar el acuerdo, Cemex se encontraba reestructurando su deuda y, por ello, requería de liquidez. En ese año, se deshizo de hecho de activos en varias partes del mundo.<sup>55</sup> La situación económica de la matriz justifica, a todas luces controversial, de aceptar una compensación inferior a la ofertada inicialmente por el gobierno venezolano. En circunstancias diferentes, la cementera hubiera optado por aguardar la decisión del CIADI. En cualquier caso, la urgencia económica y el repetido enfrentamiento entre los representantes de la empresa y las autoridades venezolanas, orillaron a Cemex a aceptar el ofrecimiento oficial.

La capacidad de Gruma se mantuvo más estable a lo largo del periodo. La empresa enfrentó problemas de deuda, pero menores que Cemex. Acaso la mayor incertidumbre se relacionó con el relevo en la dirigencia de la empresa, tras la muerte en 2012 de Roberto González Barrera, presidente histórico y artífice de la internacionalización del grupo, que

---

<sup>54</sup> Ana Valle, “Los logros y fracasos de Zambrano en Cemex”, *El Financiero*, 18 de mayo de 2014.

<sup>55</sup> “Cemex vende sus activos para saldar su deuda”, *Excelsior*, 10 de noviembre de 2011.

podría haberse significado en un cambio en la estrategia de negociación. No fue el caso. De hecho, a partir de ese año, la empresa atravesó una transformación que la hizo incluso más rentable.<sup>56</sup>

Esta evolución económica positiva justifica, al menos parcialmente, la decisión de Gruma de mantener el *status quo* y aguardar la resolución del arbitraje internacional. Puede especularse que la empresa mexicana apostó por la dilación del proceso, para aguardar un eventual cambio en el modelo de desarrollo venezolano, que permitiera recuperar el estatus de agente económico independiente. No es claro si Gruma alcanzará eventualmente su objetivo. Lo que es cierto es que sacó provecho de una relación positiva con las autoridades venezolanas. A diferencia de Cemex, mantuvo la posesión de los activos y su negociación se centró sobre todo en los términos de una eventual transformación de su filial en una empresa público privada; no en acordar una compensación. Gruma nunca recibió descalificaciones del Estado, pero, la buena relación tampoco se significó en un acuerdo completamente satisfactorio que ponga fin a la situación de excepción.

#### *La capacidad de negociación del Estado venezolano*

El Estado venezolano perdió capacidad de negociación conforme se agravó la situación económica y política del país. Las nacionalizaciones se instauraron en un momento de radicalización en la conducción de la política económica, que por lo demás, no tuvo los resultados esperados. Las empresas mexicanas entraron en contacto con el gobierno venezolano en momentos distintos; en consecuencia, los resultados reflejan, por un lado, el cambio en las perspectivas temporales del gobierno frente al tema general de la expropiación y, por el otro, la creciente crisis económica que se incubaba en el país.

---

<sup>56</sup> “Por qué Gruma ya no es como antes”, *Expansión*, 11 de agosto de 2014.

El chavismo se mantuvo en el poder, sobre todo en los años inmediatos después del golpe de Estado de 1998, gracias a la habilidad de los dirigentes de contrapesar los intereses de los actores sociales más relevantes, a saber: la clase trabajadora organizada, la clase media y los sectores informales. A mediados de la primera década del siglo XXI, el equilibrio se perdió, y el gobierno se sustentó cada vez más en el apoyo de la clase trabajadora, el más organizado de los tres actores. El hecho resultó en la radicalización de las relaciones económicas y políticas internas.<sup>57</sup>

La política de nacionalizaciones fue, de hecho, uno de los productos de esta inestabilidad política interna. Aunque se buscó identificar algún sustento ideológico, la medida se utilizó como un instrumento político encaminado a debilitar a la oposición y responder a una clase empresarial hostil. El enfrentamiento entre el gobierno y los intereses privados inició en 2003. En una práctica que se volvería habitual, los empresarios indujeron una escasez artificial a modo de protesta contra las medidas económicas del gobierno (2002 y 2003). El gobierno respondió con el establecimiento de controles de precios y cambiarios. Las empresas recortaron entonces la producción y comenzaron a aumentar las exportaciones. La respuesta del gobierno fue el ensanchamiento del aparato estatal a partir de la adquisición de empresas nacionalizadas.<sup>58</sup>

De suerte tal, el gobierno empleó al menos tres lógicas distintas para justificar la aplicación de las nacionalizaciones entre 2007 y 2011; cada una devela un nivel distinto de enfrentamiento con los empresarios. La primera oleada (2007-2008) incluyó activos del sector primario y de telecomunicaciones, cuyo objetivo era combatir la escasez e

---

<sup>57</sup> Steve Ellner, "Social and political diversity and the democratic road to change in Venezuela", en Steve Ellner (ed.), *Latin America's radical left. Challenge and complexities of political power in the twenty-first century*, Maryland, Rowman & Littlefield, 2014, pp. 79-81.

<sup>58</sup> *Ibid.*, p. 83.

informalidad económica provocada por este grupo; la legitimidad provino, sin embargo, de la demanda histórica de los movimientos nacionalistas venezolanos. La segunda oleada de (2009) incluyó a empresas proveedoras de servicios petroleros, se sustentó en la mejora de las condiciones laborales de esos trabajadores específicos; a la postre, la defensa de los derechos de los trabajadores se convertiría en una de las banderas fundamentales del chavismo. Por último, la tercera oleada (2010-2011), incluyó a empresas acusadas de especulación y que no proveían al mercado interno; ese momento fue posiblemente el de mayor radicalización de la medida, pues su uso devino altamente impredecible.<sup>59</sup>

En un proceso que parece alimentarse a sí mismo, el gobierno respondió a la complicación de las relaciones políticas dentro del país con la radicalización de la política económica gubernamental. Aunque los dos intentos de nacionalización de filiales mexicanas se enmarcan en el contexto de enfrentamiento entre el gobierno venezolano y los empresarios, cada una respondió a lógicas específicas.

Cemex formó parte de la primera ola; empresas que más claramente se identificaban con los “sectores fundamentales”. Como quedó de manifiesto en la ley de expropiación de la industria del cemento, la medida se justificó por la generación de escasez intencional por vender la mayor parte de su producción en el extranjero. Acusación que, al menos en el caso específico de Cemex, no era cierta. En los años de operación en Venezuela, la empresa había aumentado el porcentaje de ventas en el mercado interno. Conforme avanzó la negociación, Cemex dejó la lógica de las empresas de la primera oleada y se integró a las posteriores. Como se mencionó, la radicalización del discurso oficial ocurrió en términos

---

<sup>59</sup> *Ibid.*, pp. 85-86.



de la violación de la empresa a los derechos laborales. De ahí el simbolismo en la toma de las instalaciones de Cemex por parte de los propios trabajadores de la empresa.

En el caso de Gruma, la expropiación cumplió de forma más evidente con una lógica política. La medida derivó de la complicación de un asunto judicial en contra del socio venezolano minoritario de la empresa. En un momento, se acusó a la empresa de practicar medidas de control de precios, pero no se encontró evidencia para sustentar la afirmación. Como se mencionó antes, el gobierno venezolano usó ese mismo argumento para justificar la apropiación de empresas enemigas. El propio decreto de nacionalización, que habla de la necesidad de avanzar en la satisfacción de la autosuficiencia alimentaria para construir un Estado socialista, parecía ser más una excusa que una verdadera justificación de fondo. Podría especularse que la buena relación entre Gruma y las autoridades venezolanas refleja la falta de interés de las segundas en controlar las filiales de la primera.

La propia conducción de la política de expropiaciones tuvo consecuencias en la radicalización de la división social en Venezuela. Por una parte, las indemnizaciones impusieron fuertes restricciones financieras al gobierno, que tuvo que recortar el gasto en programas sociales. No sólo eso, el evidente ataque a los intereses privados, favoreció el fortalecimiento de la clase trabajadora organizada, que a partir de entonces tuvo un papel mucho más activo en la toma de decisiones de producción; con no buenos resultados. Por último, las acciones se interpretaron como un favorecimiento al ala radical del chavismo, en contra de la parte más moderadas.<sup>60</sup> Para agravar la situación, las primeras nacionalizaciones no tuvieron los resultados esperados. De ahí que, tras la muerte del presidente Chávez en 2013, la política se suspendiera de facto; no sólo por la desaparición

---

<sup>60</sup> S. Ellner, art. cit., p. 82.

del ideólogo y defensor principal de la opción socialista venezolana, sino por el fracaso de la medida evidenciado en la quiebra de varias de las empresas estatales.<sup>61</sup>

La capacidad de negociación del gobierno venezolano se acrecentó además por el estado de la economía. En el momento de la nacionalización de Cemex, los altos precios de las exportaciones petroleras redundaron en índices de crecimiento altos. Entre 2004 y 2008, el PIB creció anualmente a 10.5%. El hecho legitimaba su política económica, dotándola además de sustento material. Las cosas cambiaron a partir de la caída de los precios del petróleo alrededor de 2012, pero aún antes, por la contracción de la economía mundial producto de la crisis económica. En 2009 y 2010, el PIB venezolano se contrajo. Se repuso y presentó saldos positivos, pero decrecientes, entre 2011 y 2013. A partir de 2014, el crecimiento volvió a números negativos.<sup>62</sup>

Dadas estas circunstancias adversas, la postura del gobierno venezolano se suavizó con el pasar el tiempo. Esto es sobre todo evidente en el caso de Cemex. Inicialmente, se planteó la adquisición de una participación mínima del 60% en las tres principales empresas extranjeras de la industria cementera. De hecho, el caso de las multinacionales europeas la participación final superó 80%. La falta de resultados de la negociación con Cemex llevó al Estado a tomar por la fuerza las instalaciones y, para finales de 2008, parecía ya improbable que se avanzara en el sentido de una empresa de participación público-privada. Se comenzó a construir la imagen de Cemex como una empresa irresponsable y la solicitud de arbitraje internacional llevó al rompimiento total de negociaciones a finales de 2009. Un año después, cuando Venezuela contaba con casi veinte demandas similares a las de Cemex

---

<sup>61</sup> Daniel Pardo “Sidor: la crisis de una de las principales empresas nacionalizadas por Chávez”, *BBC Mundo*, 1 de agosto de 2014.

<sup>62</sup> Datos del Banco Mundial. <http://datos.bancomundial.org/>

en el CIADI, y por intervención del gobierno mexicano, se retomaron negociaciones, que eventualmente conducirían al acuerdo de noviembre de 2011.

Mientras frente a Gruma, nunca se abandonó el discurso de la coinversión. La buena relación quedó de manifiesto en diciembre de 2010, meses después del anuncio de expropiación, cuando se creó la “Cámara de Integración y Complementación Industrial, Comercial, Cultural, Turística, Agropecuaria, de Inversiones y Servicios, México-Venezolana” (Cimexven) por iniciativa del embajador venezolano en México. El recién nombrado presidente de Gruma, Raúl Pelaez Cano fue electo presidente de dicho organismo que agrupaba en principio a 35 empresas mexicanas con intereses en Venezuela.<sup>63</sup> A partir de entonces, el gobierno venezolano aseguraría en distintos foros la intención de crear una empresa público privada en alianza con Gruma, pero, dado el agravamiento de la situación económica de aquel país, ésta nunca llegó a concretarse.

#### *El involucramiento del Estado mexicano*

La participación del Estado mexicano en las nacionalizaciones podría caracterizarse como de una presencia discreta, que sirvió para destrabar la negociación en momentos específicos, pero no fue determinante para su resolución definitiva. El acompañamiento más tangible en el caso de Cemex tiene que ver con un ajuste en los intereses oficiales de México y no con una preferencia por una empresa sobre la otra. Las condicionantes en este sentido se relacionan con razones sistemáticas como la falta de una estrategia oficial de promoción de salida de inversiones y el desarrollo reciente de la relación entre gobiernos; así como razones coyunturales relacionadas con ajustes en la embajada de México en Venezuela y con los límites impuestos por las empresas al Estado de origen.

---

<sup>63</sup> Julio Reyna Quiroz, “La embajada de Venezuela en México llama a integrar cámara de comercio”, La Jornada, 10 de noviembre de 2010.

Una tesis reciente, que evalúa la actitud del Estado mexicano frente a la inversión mexicana directa en el exterior, concluye que éste no ha construido una política sistemática de promoción de salida de capitales ni ha fomentado la internacionalización empresarial en general.<sup>64</sup> El autor afirma que, a pesar de un discurso oficial que utiliza la salida de empresas como un argumento en favor de la competitividad de la economía nacional, no se ha planteado una estrategia deliberada al respecto. La evidencia en este sentido proviene sobre todo de la descoordinación de los órganos estatales involucrados con el tema (Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de Economía, ProMéxico), y de una actitud general reactiva carente de medidas efectivas.<sup>65</sup>

A diferencia de gobiernos que impulsan proactivamente la salida de capitales, la actitud del gobierno mexicano estuvo caracterizada por la ausencia de incentivos fiscales, asistencia financiera o aseguramiento de inversiones. Según reconocieron funcionarios y empresarios, los esfuerzos se centraron en el acompañamiento a las empresas, es decir, la provisión de información y servicios de casamentera (ProMéxico), invitando a potenciales inversores a participar de las misiones internacionales y organizando reuniones con funcionarios extranjeros; así como en la provisión de asistencia consular (Secretaría de Relaciones Exteriores) en trámites burocráticos en otros países.<sup>66</sup>

La falta de una estrategia estatal de promoción de inversión en el extranjero me parece, de hecho, una afirmación incontrovertible. En el caso de las nacionalizaciones de Venezuela, la respuesta del Estado mexicano reflejó esa realidad. En un primer

---

<sup>64</sup> La afirmación se sustenta en el análisis de cuatro aspectos de la evaluación de la actitud gubernamental frente a las multinacionales de origen mexicano: existencia de una agencia promotora de inversiones en el exterior, legislación que propicie la salida de las empresas nacionales, disponibilidad de financiamiento público y coordinación entre las empresas involucradas. Francisco Horneffer, *El Estado y la inversión extranjera directa de las empresas mexicanas*, tesis, México, El Colegio de México, 2012, p. 124.

<sup>65</sup> *Ibid.*, pp. 124-128.

<sup>66</sup> *Ibid.*, pp. 72-77, 84 y 107-108.

momento, tanto la Secretaría de Relaciones Exteriores como la embajada reaccionaron a la expropiación de Cemex llamando a cuentas al embajador de Venezuela en México y manteniendo una representación activa en el país sudamericano. Conforme avanzaron los procesos, el gobierno adquirió una presencia más discreta. Al grado que, al anunciarse la expropiación de Gruma, se afirmó que no se participaría del proceso de negociación. Quiero decir que, de haber ocurrido las nacionalizaciones en el orden contrario, primero la de Gruma y luego la de Cemex, probablemente el apoyo oficial hubiera recaído preferentemente en la productora de alimentos.

Otro factor que apoya el argumento sobre la creciente lejanía entre el gobierno mexicano y las empresas con intereses en Venezuela es la evolución reciente de la relación a nivel de gobiernos. Una disputa entre los presidentes Vicente Fox y Hugo Chávez culminó al retiro de embajadores en 2005 y la relación se mantuvo a nivel de encargados de negocios durante los dos años siguientes. El cambio de presidente en México y la labor diplomática permitió destensar la relación y, en agosto de 2007, ambos gobiernos volvieron a nombrar representantes. El nuevo embajador mexicano, Mario Chacón fue el responsable de presentar la posición del gobierno mexicano en el proceso de Cemex y, como se insistió, desarrolló dicha tarea con un alto perfil; fomentando el diálogo, comunicando la postura oficial frente a los medios venezolanos y actuando como mediador entre el gobierno venezolano y la empresa mexicana en distintos momentos. Sin embargo, el embajador Chacón abandonó el puesto en junio de 2009. No es claro que la razón haya estado relacionada con el proceso de nacionalización de la cementera mexicana, pero a partir de entonces el gobierno de México adoptó una postura más discreta frente al tema.

En marzo de 2010, casi un año después de la salida de Chacón, se nombró a Carlos Pujalte, como embajador en Venezuela. Dos meses antes del anuncio de nacionalización

de Gruma. Su actitud, como la del gobierno mexicano en general, contrastó con la mantenida frente al caso de Cemex, pues de inmediato se afirmó que no se participaría en el proceso de negociación. A pesar de ello, el periodo del embajador Pujalte coincidió con el mayor avance en las negociaciones entre las empresas mexicanas y el gobierno venezolano. Como se mencionó, en 2010, la canciller Patricia Espinosa cumplió con una visita a Venezuela, y poco después se creó Cimexven; no sólo eso, en 2011, se firma el acuerdo con Cemex. Un evento inesperado, el secuestro del embajador Pujalte en enero de 2012, terminaría con aquella racha, pues tras ser rescatado regresa a México; ese hecho y el cambio de gobierno en México se conjuntaron para hacer que, por dos años, la embajada quedara sin cabeza. En ese periodo, se agravó la situación económica de Venezuela.

Algunos observadores han afirmado que el gobierno mexicano insistió más en el caso de Cemex por la cercanía de la dirigencia con el presidente Calderón.<sup>67</sup> No creo que sea el caso, pues, de hecho, las dirigencias de ambas empresas eran bastante cercanas, no sólo al presidente Calderón, sino que lo habían sido durante los últimos sexenios con los demás mandatarios mexicanos.<sup>68</sup> No es el interés de la tesis dilucidar sobre el nivel de cercanía de los órganos de gobierno con los empresarios, en parte, porque considero que éstas dependen de apreciaciones subjetivas difíciles de probar, pero además porque el indicador no fue definitivo en el curso del proceso de nacionalización.

Habría que considerar, sin embargo, una explicación alternativa a la lejanía entre Gruma y el gobierno mexicano, pues no puede suponerse que ambas empresas hayan

---

<sup>67</sup> Luciano Campos Garza, “Lorenzo Zambrano, siempre cerca del poder”, *Proceso*, 27 de mayo de 2014.

<sup>68</sup> Cfr. Alberto Bello, “El empresario político”, *Expansión*, 1 de octubre de 2012. González Barrera fue uno de los pocos empresarios que asistieron al cumpleaños 49 del presidente Calderón. “Una celebración empresarial con sabor a pluralidad”, *Excélsior*, 21 de agosto de 2011. El propio Felipe Calderón dirigió un discurso durante los funerales de González Barrera. José Antonio Román y Víctor Cardoso, “Encabeza Calderón homenaje luctuoso al empresario Roberto González Barrera”, *La Jornada*, 4 de septiembre de 2012.

solicitado el mismo nivel de apoyo. Se ha comprobado, por ejemplo, que hay empresarios mexicanos que, debido a sus capacidades, optaron mantenerse sistemáticamente independientes al gobierno en su internacionalización.<sup>69</sup> Podría especularse que Gruma, al ver que las gestiones oficiales no habían tenido buenos resultados en el caso de Cemex y dada la complicada relación entre gobiernos, hubiera optado por mantener una posición autónoma frente al estado de origen. Como se dijo, la propia Gruma había construido una relación de cercanía con el gobierno sudamericano.

---

<sup>69</sup> Horneffer, *op. cit.*, pp. 110-111.

## CONCLUSIONES

¿Cuál fue el papel del Estado mexicano en la entrada y mantenimiento de las grandes empresas mexicanas en Sudamérica? La literatura previa ha insistido en que el crecimiento internacional de estos actores ocurrió a pesar de la falta de apoyo del Estado de origen. La tesis busca matizar esta idea. Reconozco pues que el desarrollo de intereses mexicanos en Sudamérica es producto fundamentalmente de los esfuerzos autónomos de un grupo de grandes empresas. Sé también que el Estado mexicano no desplegó una política proactiva frente al fenómeno. Mantengo, sin embargo, que hubo momentos de coincidencia entre los objetivos de las multinacionales mexicanas y el Estado de origen en Sudamérica. Aunque supusieron excepciones a la norma, estas concurrencias condicionaron el desarrollo ulterior de los intereses en la región.

La primera coincidencia entre intereses públicos y privados ocurrió a finales de la década de 1980, precede de hecho la internacionalización de las empresas mexicanas. Como se argumenta en el primer capítulo, la instauración del modelo de desarrollo neoliberal, sin buscarlo, planteó las condiciones para la expansión de los grandes grupos nacionales más allá de las fronteras. En el periodo de transición, el Estado blindó a estos grupos ante la entrada de capital extranjero y los acercó además al sector internacional. Una vez que las empresas comenzaron a abrir filiales en otros países, el Estado había retraído sus alcances económicos y no dirigió la salida de capitales. La concentración de intereses mexicanos en las regiones vecinas se relaciona pues con el propio instinto de supervivencia de las empresas, necesitadas de certezas jurídicas y geográficas.

La segunda coincidencia entre intereses públicos y privados en el extranjero ocurrió en los primeros años de la década de 1990 y, a diferencia del caso anterior, se centró en los



mercados sudamericanos. Como se apunta en el segundo capítulo, en las décadas de 1960 y 1970, el Estado mexicano habría promovido la salida de las grandes empresas nacionales, pero los esfuerzos sólo alcanzaron a economías vecinas. A pesar de los acuerdos comerciales con gobiernos sudamericanos, los actores privados no invirtieron entonces allá. En la década de 1990, las cosas fueron diferentes. La firma de acuerdos de protección de inversiones entre el gobierno mexicano y sus contrapartes sudamericanos en estos años resultó fundamental para el establecimiento de las primeras filiales mexicanas en la región. De suerte tal, Colombia, Venezuela y Argentina se consolidaron como los mercados de entrada por excelencia. La apuesta trajo buenos resultados y, rápidamente, la región se convirtió en la de mayor presencia mexicana en el mundo. En contra de lo que se podría pensar, la firma de estos acuerdos no conllevaba la intencionalidad del Estado mexicano de abrir paso a las empresas, por el contrario, cumplía con objetivos de política interna relacionados con la legitimación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

La tercera coincidencia entre intereses públicos y privados ocurrió en el segundo lustro del siglo XXI, cuando la introducción de cambios a nivel de la conducción de la política económica de ciertas economías sudamericanas creó un contexto de incertidumbre para las empresas mexicanas con intereses ahí. Mientras que las coincidencias anteriores habían sido el resultado de políticas del Estado mexicano que indirectamente posibilitaron la internacionalización empresarial, en esta ocasión, las propias empresas buscaron la protección estatal. Como se muestra en el capítulo tres, que contrasta las negociaciones de Cemex y Gruma con el gobierno venezolano, la cementera se benefició más de la mediación del gobierno mexicano; la empresa productora de alimentos insistió menos en la solicitud de respaldo oficial, pues percibió un riesgo menor. En cualquier caso, estos procesos confirman la transformación de las grandes empresas mexicanas, en actores trasnacionales

relevantes, tanto por su capacidad de establecer relaciones autónomas con Estados extranjeros y, sobre todo, por la forma en que sus acciones tienen efectos en el Estado mexicano.

Una parte de la tesis se dedicó a analizar el desarrollo autónomo de los intereses privados en el exterior, es decir, las lógicas (temporal, metodológica y geográfica) detrás del crecimiento de la inversión mexicana directa y las tendencias agregadas del fenómeno. La decisión puede parecer contraria al objetivo de la tesis de analizar el papel del Estado mexicano en el proceso. La justificación tiene que ver, en primer lugar, con una intención de confirmar que, en efecto, se trató de un proceso independiente al Estado de origen. Fundamentalmente, el estudio a profundidad de las estrategias empresariales permitió afirmar que, de hecho, las empresas mexicanas sólo requirieron de intervención estatal en los momentos de urgencia.

El análisis en paralelo del desarrollo autónomo de las empresas en el exterior y de las actitudes del Estado mexicano al respecto permite afirmar que, aunque la colocación de inversiones mexicanas coincidió en ocasiones con los intereses de política económica exterior del Estado mexicano, no se siguieron directrices oficiales. Después de un desembarco cauteloso en la década de 1990, centrado en el sector industrial y en los países con acuerdos de protección de inversiones, la evolución de los intereses en el siglo XXI, aunque siguió patrones identificables, ha devino más impredecible. La cautela inicial respondió a una idea generalizada de Sudamérica como una región lejana e inestable. La firma de acuerdos de protección de inversiones atemperó la percepción y el crecimiento fue exponencial. Las sospechas de inestabilidad se confirmaron cuando, iniciado el siglo XXI, los cambios en el modelo económico se tradujeron en desafíos puntuales para las inversiones extranjeras. En ese contexto de desarrollo independiente, las empresas

demonstraron que, aunque no requerían del Estado mexicano para defender sus intereses, el apoyo no venía de más. El Estado de origen se convirtió de inmediato y prácticamente de forma natural, en el aliado de las empresas en sus interacciones con el estado venezolano.

Aprovecho los párrafos finales para mencionar tres temas que la tesis toca tangencialmente, pero que merecerían una elaboración posterior, a saber: el debate normativo sobre la conveniencia o no de establecer una política de apoyo sistemático a las empresas mexicanas con inversiones en el exterior; las condicionantes internas de relación entre las grandes empresas y el Estado mexicano; y los efectos del fenómeno en la relación entre México y Sudamérica.

Dije antes que, debido a que las multinacionales son expulsoras de capital, tienen una posición complicada frente al Estado mexicano. Mientras que hay consenso sobre los efectos positivos de su operación dentro de la economía mexicana, no lo hay sobre cómo afecta la internacionalización de una empresa a la economía de origen. Considero que el Estado mexicano se beneficiaría de modificar esta intermitencia frente al tema de la salida de inversión mexicana, pues es generadora de ambigüedades. Para apoyar o rechazar la internacionalización, sin embargo, se requieren de definiciones previas sobre el modelo económico que se persigue tanto a nivel interno a nivel internacional; sólo entonces, se podrían plantear directrices de política industrial y política exterior que guiaran, de forma sistemática, la posición oficial frente al tema. Esta tesis colabora en alguna medida a ese debate, pero hace falta aún una elaboración normativa más detallada al respecto.

Por otro lado, la tesis presupone que hay una correlación entre la cercanía previa del Estado mexicano y las multinacionales en el nivel interno y la reacción del primero ante el crecimiento internacional de las segundas. Queda por explorar en qué medida y mediante qué mecanismos actuó esta condicionante. Por su predominio en el mercado interno, las

multinacionales tienen la capacidad de influir en la toma de decisiones de la política económica interna, lo han hecho además con éxito en el pasado. Dentro de México los órganos de representación de las grandes empresas (Consejo Coordinador Empresarial, Consejo Mexicano de Negocios, etc.) son efectivos en la presentación de demandas conjuntas al Estado, no es claro, sin embargo, que hayan sido un instrumento fundamental en los casos de interacción estudiados en la tesis o que las empresas hayan desarrollado mecanismos internacionales efectivos de representación internacional.

Por último, la elección de estudiar los efectos de la presencia de empresas de origen mexicano en Sudamérica derivó de mi interés por cuestionar algunas de las ideas arraigadas sobre los alcances de México en América Latina. En particular, la percepción de que la relación con Sudamérica como de naturaleza política y simbólica. La apertura de filiales mexicanas en aquellas economías cuestiona, sin duda, ese paradigma. La región es hoy un destino fundamental de la inversión mexicana, y fue especialmente importante para la consolidación de las empresas mexicanas en el extranjero. Queda por verse si los efectos de la inversión mexicana en Sudamérica se traducen en un replanteamiento de la relación. Hay ya algunos indicios del tema, que están lejos de ser concluyentes. La firma de tratados, como la Alianza del Pacífico, por ejemplo, que incluye un apartado de protección de inversiones e incluye a los empresarios en las negociaciones, parecería reflejar un cambio en este sentido.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alba, Carlos, “La COECE: un caso de cooperación entre los sectores público y privado en México”, *Revista de Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 2, 1997, pp. 149-158.
- , “Los empresarios y la democracia en México”, *Foro Internacional*, núm. 183, 2006, pp. 122-149.
- Andrade Salaverria, J.C., J. Espinosa Morales y M. del C. Quintero Romo, “Intercambio comercial México-Costa Rica”, *Comercio Exterior*, vol. 26, núm. 3, 1976, pp. 499-510.
- Barba Navaretti, Giorgio y Anthony J. Venables, *Multinational firms in the world economy*, Princeton, Princeton University Press, 2004.
- Basave Kunhardt, Jorge, *Los grupos de capital financiero en México (1974-1995)*, México, UNAM - Ediciones El Caballito, 1996.
- , “La inversión extranjera directa de las corporaciones empresariales mexicanas”, en Jorge Basave Kunhardt (coord.), *Empresas mexicanas ante la globalización*, México, UNAM, 2000, pp. 243-283.
- , *Flujos de IED Mexicana hacia Europa y presencia de grandes multinacionales mexicanas en España. Evidencia empírica y reflexiones teóricas*, Madrid, ICEI, 2012.
- Basave, Jorge y Marcela Hernández (coords.), *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, México, UNAM, 2007.
- Basave, Jorge y Ma. Teresa Gutierrez Haces, “Localización geográfica y sectores de inversion: factores decisivos en el desempeño de las multinacionales mexicanas durante la crisis”, *Journal of Economics, finance and Administrative Science*, vol. 18, núm. 34, 2013, pp. 34-44.
- Bock, P. G. y Vicente Fuccillo, “Transnational corporations as international political actors”, *Studies in International Political Development*, vol. 10, núm. 2, 1975, pp. 51-77.
- Brenna, Louis y Ruth Ríos Morales, “Foreign direct investment from emerging countries: Chinese investment in Latin America”, *International DSI*, 2007, pp. 1-19.

- Casanova, Lourdes, “Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad”, *Revista de Administracao de Empresas*, vol. 50, núm. 4, 2010, pp. 439-445.
- CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, Publicaciones de las Naciones Unidas, 2005-2015.
- Covarrubias Velazco, Ana, “La política exterior de México hacia América Latina”, en Ilán Bizberg y Lorenzo Meyer (coords.), *Una historia contemporánea de México: las políticas*, México, Océano, 2009, pp. 361-384.
- Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosakoff y Andrés López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Argentina, FCE, 1999.
- Dunning, John, *La empresa multinacional*, México, Fondo de Cultura Económica, 1976.
- Dupas, Gilberto, *América Latina a comienzos del siglo XXI: perspectivas económicas*, Argentina, Homo Sapiens Ediciones, 2005.
- Ellner, Steve, “Social and political diversity and the democratic road to change in Venezuela”, en Steve Ellner (ed.), *Latin America’s radical left. Challenge and complexities of political power in the twenty-first century*, Maryland, Rowman & Littlefield, 2014, pp. 79-102.
- Fox, Jonathan, “Evaluación de las coaliciones binacionales de la sociedad civil a partir de la experiencia México-Estados Unidos”, *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 63, núm. 3, 2001, pp. 211-268.
- García Reynoso, Plácido, “Los mercados centro y sudamericanos frente a las exportaciones mexicanas”, *Comercio Exterior*, vol. 14, núm. 11, 1964, pp. 794-798.
- Garrido, Cesar, *Fusiones y Adquisiciones transfronterizas en México durante los años noventa*, Santiago de Chile, CEPAL, 2001.
- González, Guadalupe, *México ante América Latina: Mirando de Rejojo a Estados Unidos*, México, CIDE, 2005.
- Green, Rosario, *Visiones desde el Sur de América*, México, Porrúa, 2006.
- Grunberg, Leon, “The IPE of Multinational Corporations”, en David Balaam y Michael Veseth (eds.), *Introduction to International Political Economy*, New Jersey, Prentice Hall, 2001, pp. 346-368.
- Herrera, René y Mario Ojeda, “La política de México en la región de Centroamérica”, *Foro Internacional*, núm. 92, 1983, pp. 423-440.

- Horneffer Rodríguez, Francisco, *El Estado y la inversión extranjera directa de las empresas mexicanas*, tesis, México, El Colegio de México, 2012.
- Huntington, Samuel P., “Transnational organizations in world politics”, *World Politics*, vol. 25, no. 3, 1973, pp. 333-368.
- Keck, Margaret y J. Sikkink, *Activistas sin Fronteras*, México, Siglo XXI, 2000.
- Keohane, Robert y Joseph Nye, “Transnational Relations and World Politics: An Introduction”, *International Organization*, vol. 25, núm. 3, 1971, pp. 329-349.
- , *Transnational relations and World Politics*, Cambridge, Harvard University Press, 1981.
- Köning, Wolfgang, “México frente a la ALALC y los otros mecanismos latinoamericanos de integración económica”, *Foro Internacional*, núm. 56, 1974, pp. 548-578.
- Laredo, Iris Mabel (coord.), *La integración latinoamericana en el actual escenario mundial: de la ALALC-ALADI al Mercosur*, Argentina, Universidad Nacional de Rosario, 1992.
- Massieu Trigo, Yolanda y Rosa Elvia Barajas Ochoa, “Savia (Empresas La Moderna): una multinacional mexicana, nuevo actor social en la agricultura”, *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 62, núm. 3, 2000, pp. 79-107.
- Márquez, Graciela, “Estabilidad y crecimiento: la política económica en el sexenio de Adolfo López Mateos”, en Rogelio Hernández, *Adolfo López Mateos. Una vida dedicada a la política*, México, El Colegio de México, 2015, pp. 307-333.
- Medina Luna, Ramón, “Proyección mexicana sobre Centroamérica”, *Foro Internacional*, núm. 56, 1974, pp. 438-473.
- Meyer, Lorenzo, “México y la soberanía relativa. El vaivén de los alcances y los límites”, en Gustavo Vega Cánovas (coord.), *Alcances y límites de la política exterior de México ante el nuevo escenario internacional. Ensayos en honor a Mario Ojeda*, México, El Colegio de México, 2009, pp. 69-96.
- Mortimore, Michael y Carlos Razo, “Outward Investment by Trans-Latin Enterprises: Reasons for Optimism”, *Columbia FDI Perspectives*, núm. 12, 2009.
- Ojeda, Mario *et al.*, *México y América Latina: la Nueva Política Exterior*, México, El Colegio de México, 1974.
- Ojeda, Mario, *Alcances y Límites de la Política Exterior de México*, México, El Colegio de México, 2006.
- , “Presentación: la nueva política de México hacia América Latina”, *Foro Internacional*, núm. 56, 1974, pp. 433-437.

- Pellicer, Olga, Luis Herrera y Guadalupe González, “Las relaciones de México con el exterior: un breve diagnóstico”, en Luis Herrera-Lasso (coord.), *México ante el Mundo: Tiempo de Definiciones*, México, FCE, 2006, pp. 25-113.
- Pozas, María de los Ángeles, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, México, El Colegio de México, 2002.
- Puyana, Alicia y José Romero, “La estrategia comercial mexicana ¿Superando la fuerza centrípeta estadounidense?”, *Foro Internacional*, núm. 177, 2004, pp. 392-429.
- Risse, Thomas, “Avances en el estudio de las relaciones transnacionales y la política mundial”, *Foro Internacional*, núm. 158, 1999, pp. 374-403.
- , “Transnational actors and World Politics”, en Walter Carlsnaes, Thomas Risse y Beth Simmons (eds.), *Handbook of International Relations*, Londres, Sage, 2002, pp. 255–274.
- Romero, Carlos, “La revolución bolivariana: sinopsis de una permanente ambigüedad”, *Desafíos*, vol. 25, núm. 1, 2013, pp. 15-43.
- Romero, José, “Sustitución de importaciones y apertura comercial: resultados para México”, en Alicia Puyana (ed.), *La integración económica y la globalización: ¿nuevas propuestas para el proyecto latinoamericano?*, México, FLACSO, 2003, pp. 67-106.
- Salas Porras, Alejandra, “Estrategias de las empresas mexicanas en su internacionalización”, *Revista de la CEPAL*, núm. 65, 1998, pp. 133-154.
- Santiso, Javier, “La emergencia de las multilatinas”, *Revista de la CEPAL*, núm. 95, 2008, pp. 7-30.
- Serbin, Andrés y Carlos Romero (eds.), *El Grupo de los Tres: asimetrías y convergencias*, Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 1993.
- Sklair, Leslie, “Social movement for global capitalism: the transnational capitalist class in action”, *Review of International Political Economy*, vol.4, núm. 3, 1997, pp. 514-538.
- Solís, Mireya, *Banking on multinationals. Public credit and the export of Japanese sunset industries*, Stanford, Stanford University Press, 2004.
- Strange, Susan, “States, firms and diplomacy”, *International Affairs*, vol. 68, núm. 1, 1992, pp. 1-15.
- Tamayo, Mery Patricia y Juan David Piñeiros, “Formas de integración de las empresas”, *Ecos de Economía*, (2007) 24, pp. 27-45.
- Toro, Celia, “Introducción”, *Foro Internacional*, núm. 158, 1999, pp. 365-373.



Urquidi, Victor, “México frente a los bloques regionales”, en Gustavo Vega Cánovas (coord.), *México frente al libre comercio con América del Norte*, México, El Colegio de México, 1991, pp. 55-60.

---, “La participación del resto de América Latina en el TLCAN: limitaciones y posibilidades”, en Gustavo Vega Cánovas (comp.), *México Estados Unidos y Canadá 1993-1994*, México, El Colegio de México, 1995, pp. 323-339.

Valderrama, Juan Andrés (coord.), *El Grupo de los Tres: políticas de integración*, Bogotá, FESCOL, 1992.

Vega Cánovas, Gustavo, “De la protección a la apertura comercial”, en Ilán Bizberg y Lorenzo Meyer (coords.), *Una historia contemporánea de México: las políticas*, México, Océano, 2009, pp. 51-95.

Vietorisz, Thomas, *Transcultural foundations of succes in joint ventures: The best practice case of Mabe-GE*, Nueva York, Cornell University, 1996.

## Información de las empresas

Empresa	Referencias
Alfa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• María de los Ángeles Pozas, <i>Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa</i>, El Colegio de México, México, 2001, pp. 166-170.</li> <li>• Alfa, <i>Reporte anual 2015</i>, 28 de abril de 2016, pp. 106-124. (disponible en <a href="http://www.alfa.com.mx/down/infoanual2015.pdf">http://www.alfa.com.mx/down/infoanual2015.pdf</a>)</li> <li>• “Historia”, Portal de internet de Alfa, acceso 31 de junio de 2016. (<a href="http://www.alfa.com.mx/NC/historia.htm">http://www.alfa.com.mx/NC/historia.htm</a>).</li> <li>• “Nuestros negocios”, Portal de internet de Alfa, acceso 31 de junio de 2016. (<a href="http://www.alfa.com.mx/NC/negocios.htm">http://www.alfa.com.mx/NC/negocios.htm</a>).</li> </ul>
Aeroméxico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeroméxico, <i>Reporte anual de operaciones 2013</i>, 20 de abril de 2014, pp. 59-61. (<a href="https://aeromexico.com/mx/descarga/pdf/inversionistas/reportes_anual_30_abril.pdf">https://aeromexico.com/mx/descarga/pdf/inversionistas/reportes_anual_30_abril.pdf</a>)</li> <li>• “Acerca de Aeroméxico”, Portal de internet de Aeroméxico, acceso 31 de julio de 2016. (<a href="https://aeromexico.com/es/conocenos/acerca-de-aeromexico/?site=mx">https://aeromexico.com/es/conocenos/acerca-de-aeromexico/?site=mx</a>)</li> </ul>
Alsea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alsea, <i>Reporte anual 2015 ante la BMV</i>, 29 de abril de 2016, pp. 38-52. (<a href="http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_666435_2015_1.pdf">http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_666435_2015_1.pdf</a>)</li> <li>• “Historia”, Portal de internet de Alsea, acceso 2 de julio de 2016 (<a href="http://www.alsea.net/alsea/historia">http://www.alsea.net/alsea/historia</a>)</li> </ul>
América Móvil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Las traslatinas en el sector de los servicios” en CEPAL, <i>La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005</i>, Publicaciones de Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2006, pp. 161-166.</li> <li>• “Las empresas transnacionales latinoamericanas: estrategias y resultados”, en CEPAL, <i>La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2013</i>, Publicaciones de Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2014, pp. 90-92.</li> <li>• Javier Santiso, “La emergencia de las multilaterales”, <i>Revista de la CEPAL</i>, núm. 95, agosto de 2008, p. 21.</li> </ul>
Arca-Continental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arca Continental, <i>Reporte anual 2015 ante la BMV</i>, 29 abril de 2016, pp. 34-46. (<a href="https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_673110_2015_1.pdf">https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_673110_2015_1.pdf</a>)</li> </ul>
Bimbo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Las traslatinas en la industria de los alimentos y las bebidas”, en CEPAL, <i>La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005</i>, Publicaciones de Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2006, pp. 150-151.</li> </ul>

- Karla Juliana Hostos Padilla y Gloria Lorena Salgado Sánchez, *Proceso de internacionalización: Grupo Bimbo*, Universidad del Rosario, Bogotá, 2012, pp. 28-32.
  - “Nuestro grupo”, Portal de internet de Bimbo, con acceso 3 de julio de 2016. (<http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo>)
- Carso
- Grupo Carso, *Reporte Anual 2015 ante la BMV*, abril de 2016, pp. 14-19. ([http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua\\_666136\\_2015\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_666136_2015_1.pdf))
  - “Historia”, Portal de internet de Grupo Carso, acceso 2 de julio de 2016. [http://www.carso.com.mx/ES/grupo\\_carso/Paginas/historia-carso.aspx](http://www.carso.com.mx/ES/grupo_carso/Paginas/historia-carso.aspx)
- Cemex
- Pozas, *op. cit.*, pp. 174-178.
  - “Las traslatinas en la industria básica”, en CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*, Santiago de Chile, 2006, pp. 115-117.
  - “Las empresas transnacionales latinoamericanas: estrategias y resultados”, en CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2013*, Publicaciones de Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2014, pp. 90-92.
  - “Nuestra historia”, Portal de internet de Cemex, con acceso 3 de julio de 2016. (<http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/Historia.aspx>)
  - Javier Santiso, “La emergencia de las multilatinas”, *Revista de la CEPAL*, núm. 95, agosto de 2008, pp. 21-22.
- Elektra
- “Las traslatinas en la industria de los alimentos y las bebidas”, en CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*, Publicaciones de Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2006, p. 170.
- Femsa
- “Las traslatinas en la industria de los alimentos y las bebidas”, en CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*, Publicaciones de Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2006, pp. 132-133 y 148-149.
  - FEMSA, *Reporte anual 2015 ante la BMV*, abril 2016, pp. 19-27. ([http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua\\_661907\\_2015\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_661907_2015_1.pdf))
  - “Historia”, portal de internet de FEMSA, acceso 3 de julio de 2016. (<http://www.femsa.com/es/conoce-femsa/nuestro-origen/historia>)
- Gruma
- “Las traslatinas en la industria de los alimentos y las bebidas”, en CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*, Publicaciones de Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2006, pp. 152-153.
  - Gruma, *Reporte 2015 ante la BMV*, abril 2016, pp. 21-29. ([http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua\\_666189\\_2015\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_666189_2015_1.pdf))
  - “Historia”, portal de internet de Gruma, acceso 3 de julio de 2016 (<https://www.gruma.com/es/somos-gruma/historia.aspx>)

- Grupo México

  - “Las traslatinas en la industria básica”, en CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*, Publicaciones de Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2006, pp. 107-108.
  
- Industrias CH

  - Industrias CH, *Reporte anual 2014 ante la BMV*, 2015, pp. 30-39. ([https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua\\_605097\\_2014\\_1.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_605097_2014_1.pdf))
  
- Kuo

  - Kuo, *Reporte anual 2015 ante la BMV*, mayo 2016, pp. 40-43. ([https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua\\_666402\\_2015\\_1.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_666402_2015_1.pdf))
  
- Mabe

  - Thomas Vietorisz, *Transcultural Foundations of succes in Joint Ventures: The best practice case of Mabe-GE*, Nueva York, Cornell University, 1996, pp. 32-34.
  - “Nuestra historia”, portal de internet de Mabe, acceso 2 de julio de 2016 (<http://www.mabe.cc/home/historia.aspx>)
  
- Mexichem

  - Mexichem, *Reporte anual 2015 ante la BMV*, 2016, pp. 63-69. ([http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua\\_665217\\_2015\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_665217_2015_1.pdf))
  - “History”, portal de internet de Mexichem, con acceso 4 de julio de 2016. (<http://www.mexichem.com/company/history/>)
  
- Softtek

  - “Historia”, Portal de internet de Softtek, acceso 3 de julio de 2016, (<http://www.softtek.com/es/acerca-de-softtek/historia>)
  
- Televisa

  - Televisa, *Reporte anual 2015 ante la BMV*, 29 de abril de 2016, disponible en [http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua\\_666579\\_2015\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_666579_2015_1.pdf)
  - Rosalva Mancina Chávez, “El desarrollo de grupos de comunicación en México: el caso de Televisa”, *Revista Razón y Palabra*, núm. 59, octubre-diciembre de 2007.
  
- Xignux

  - Xignux, *Reporte anual 2015 ante la BMV*, 26 de abril de 2016, pp. 28-29, disponible en [http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua\\_665737\\_2015\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_665737_2015_1.pdf)
  - “Xignux a través del tiempo”, Portal de internet de Xignux, acceso 3 de julio de 2016 (<http://www.xignux.com/Site/ES/xignux-a-traves-del-tiempo/>)
  
- Vitro

  - Pozas, *op. cit.*, pp. 178-182.
  - “Nuestra Compañía”, Portal de internet de Vitro, acceso 4 de julio de 2016. (<http://www.vitro.com/es/nuestra-compa%C3%B1a%ADa/>)