



EL ESTADO Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA  
DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
RELACIONES INTERNACIONALES PRESENTA:  
FRANCISCO HORNEFFER RODRÍGUEZ

DIRECTORA DE TESIS:  
MAESTRA MARÍA CELIA TORO HERNÁNDEZ

CENTRO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

MÉXICO, D.F.

2012

*A Jessica*

*A mi familia*

## AGRADECIMIENTOS

Durante la preparación de este trabajo recibí valiosa orientación de mi directora de tesis, Celia Toro. A ella agradezco su asesoría, así como su consejo durante mi paso por El Colegio de México, incluso desde que el ingreso era tan solo un proyecto.

Agradezco a mis sinodales, el profesor Carlos Alba y la profesora Blanca Torres, a quien además debo haber sembrado en mí la curiosidad por un tema que más adelante evolucionaría hasta convertirse en el objeto de estudio de mi tesis.

Agradezco enormemente a los empresarios, funcionarios públicos y académicos que accedieron a entrevistarse conmigo: si algo valioso tiene este trabajo se debe en buena medida a sus aportaciones. Especial gratitud tengo para con Luz María de la Mora y Cecilia Soto, quienes además de sus contribuciones al contenido del trabajo, me ayudaron a aclarar importantes dudas y a ampliar la red de entrevistados.

Agradezco también a Gonzalo Almeyda por haber mostrado especial interés en mi investigación y por la lectura que ofreció hacer de un primer borrador.

Agradezco, sobre todo, a quienes hicieron que esta etapa de desarrollo académico fuera también de crecimiento personal:

A Jessica, por hacer de este proyecto uno compartido y por impulsarme e inspirarme a dar lo mejor de mí.

A mi familia – Ricardo, Gabriela y Fernanda – cuyo genuino elogio a cada logro, por insignificante que fuera, fue siempre un estímulo.

A mis amigos, por su constante apoyo e interés.

## ÍNDICE

### Introducción

- Planteamiento y justificación de la investigación
- Actualidad del tema

### Capítulo 1: Globalización, empresas transnacionales e inversión extranjera directa

- 1.1. La globalización económica como entorno y precondition para la internacionalización de las actividades empresariales
- 1.2. Competitividad e inversión extranjera directa
- 1.3. Justificaciones para el apoyo del Estado a la internacionalización empresarial
- 1.4. El interés empresarial en el apoyo del Estado
- 1.5. El entorno económico predominante y el papel del Estado

### Capítulo 2: El ascenso de las empresas transnacionales mexicanas y de economías en vías de desarrollo

- 2.1. Multiplicación y consolidación de las empresas transnacionales de países en desarrollo
- 2.2. Las “olas” de empresas transnacionales de países en vías de desarrollo
- 2.3. Multilatinas y multilatinas mexicanas

### Capítulo 3: La (no) estrategia de impulso a la internacionalización empresarial

- 3.1. Panorama del apoyo a la internacionalización empresarial en la teoría y en la práctica
- 3.2. La estrategia de promoción
- 3.3. ¿Hay en México una estrategia de promoción a la inversión en el exterior?
  - 3.3.1. Agencias promotoras de inversión extranjera
  - 3.3.2. Legislación
  - 3.3.3. Disponibilidad de financiamiento y acceso a crédito productivo
  - 3.3.4. Coordinación entre instituciones

### Capítulo 4: La perspectiva empresarial

- 4.1. Percepciones acerca de la existencia de una estrategia
- 4.2. Percepciones en torno al acercamiento del Estado a la internacionalización empresarial
- 4.3. El apoyo deseado y el apoyo esperado
- 4.4. La iniciativa empresarial de acercamiento
- 4.5. La situación en comparación con empresas de otros países, ¿desventajosa?
- 4.6. La iniciativa empresarial

### Reflexiones finales

## INTRODUCCIÓN

“Firmas mexicanas invaden el mundo.”<sup>1</sup> “La mexicana Mexichem eleva oferta para comprar a holandesa Wavin en 505 millones de dólares.”<sup>2</sup> “América Móvil pagará alrededor de 68 mil millones de pesos (US\$ 5,080 millones de dólares) por la adquisición de títulos de KPN y Telekom Austria.”<sup>3</sup> “Mexicana Casa Saba adquiere 97.8% de chilena Fasa.”<sup>4</sup> “Bimbo invertiría 1,000 millones de dólares en Estados Unidos en próximos cinco años.”<sup>5</sup> La panificadora Bimbo se comporta como un “osito voraz”.<sup>6</sup> “Mexicana Alfa compra fabricante de autopartes de Estados Unidos por 215 millones de dólares.”<sup>7</sup> “La panificadora transnacional Gruma adquirió a cabalidad la firma rusa Solntse. Con la compra pretende expandir su presencia en el mercado europeo, que actualmente se limita a Inglaterra, Holanda, Ucrania e Italia.”<sup>8</sup> Estas citas – en su mayoría títulos de artículos – que hubieran parecido extractos de un relato de ficción hace un par de decenios, son hoy día reflejo de una realidad. Diversas empresas mexicanas – al igual que empresas de otros países en vías de desarrollo – han internacionalizado sus actividades mediante inversión extranjera directa y, en algunos casos, se encuentran incluso entre las empresas líderes de sus respectivas industrias a nivel mundial. Laura Alfaro y Eliza Hammel se refieren a esta

---

<sup>1</sup> *La Jornada*, México, 11 de septiembre de 2012, p. 35.

<sup>2</sup> *América Economía*, 23 de diciembre de 2011.

<sup>3</sup> *Ibid.*, 2 de julio de 2012.

<sup>4</sup> *Ibid.*, 1 de octubre de 2010.

<sup>5</sup> *Ibid.*, 24 de octubre de 2011.

<sup>6</sup> *Ibid.*, 9 de diciembre de 2011.

<sup>7</sup> *Ibid.*, 28 de junio de 2012.

<sup>8</sup> *Ibid.*, 15 de julio de 2011.

situación como un “fenómeno excitante” que está teniendo lugar en América Latina,<sup>9</sup> al igual que en otras regiones del mundo, en especial el Asia en desarrollo.

La situación imperante representa un desafío a las convenciones, que se refieren a la escasa disponibilidad de capital como un rasgo distintivo de los países en desarrollo.<sup>10</sup> Éstos suelen caracterizarse por atraer inversión para avanzar en su desarrollo.<sup>11</sup> Además, “la teoría sugiere que esta clase de países recibe inversión, no la emite, y que las compañías se internacionalizan mediante inversión extranjera directa como resultado de innovaciones – previsible en países ricos, no en países importadores de capital”.<sup>12</sup>

La internacionalización<sup>13</sup> de empresas domiciliadas en países en desarrollo, que apenas recientemente parecía una contradicción de términos, se ha convertido en una verdadera fuerza económica.<sup>14</sup> Lejos han quedado los días en que la emisión de inversión extranjera directa era considerada prerrogativa de los países desarrollados y, más aún, de

---

<sup>9</sup> Laura Alfaro y Eliza Hammel, “Latin American multinationals”, en Augusto López Claros (dir.) *The Latin American Competitiveness Review 2006*, Ginebra, World Economic Forum, 2006, pp. 79-82.

<sup>10</sup> A lo largo de la tesis hago continua referencia a la dualidad países desarrollados – países en desarrollo. Sitúo a los países en uno u otro grupo basándome en la clasificación que utiliza la UNCTAD (*World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, Ginebra, United Nations Publications, 2006, p. 11). Son países desarrollados: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia y Suiza. Son países en desarrollo: Arabia Saudita, Argentina, Bahamas, Barbados, Brasil, Chile, China, Colombia, Costa Rica, República de Corea, Ecuador, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Filipinas, Guatemala, Honduras, Hong Kong (China), India, Indonesia, Jamaica, Malasia, México, Panamá, Perú, República Dominicana, Singapur, Sudáfrica, Tailandia, Taiwán (China), Trinidad y Tobago, Turquía y Venezuela. Los países “en transición” son los Estados sucesores de la Unión Soviética y, buscando parsimonia, no están contemplados en mi trabajo.

<sup>11</sup> Karl P. Sauvant, “The rise of TNCs from emerging markets: the issues”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, UK, Edward Elgar, 2008, p. 10.

<sup>12</sup> Andrea Goldstein, *Multinational Companies from Emerging Economies. Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*, Nueva York, Palgrave MacMillan, 2007, p. x.

<sup>13</sup> Hay quien considera que internacionalización se refiere a cualquier forma en que una empresa hace llegar sus productos o servicios a mercados extranjeros. Así, la exportación es considerada una forma simple de internacionalización y la emisión de inversión extranjera directa, una forma avanzada. Para los propósitos de este ensayo entiendo por internacionalización empresarial exclusivamente la que se refiere a la inversión extranjera directa en cualquiera de sus dos formas: inversión creativa (*greenfield investment*) o adquisiciones.

<sup>14</sup> Henry Wai-Chung Yeung, “Third world multinationals revisited: a research critique and future agenda”, *Third World Quarterly*, 15 (1994), p. 297.

unas cuantas grandes empresas. Hoy, un número no menor de firmas basadas en países en desarrollo ha adoptado la expansión internacional como parte de su estrategia de crecimiento; muchas de ellas lo han hecho con éxito y la emisión de inversión extranjera directa se ha convertido en un pilar importante de la economía de varios de estos países. Más aún, múltiples ejemplos demuestran que la idea de que las firmas de países en desarrollo son pequeñas, intensivas en mano de obra, con escasa capacidad tecnológica e incapaces de enfrentarse con éxito a sus competidoras de países desarrollados, ha perdido vigencia. La realidad contemporánea de estas empresas dista mucho de lo que sugiere este lugar común. “Muchas de [ellas] no son pequeñas en términos de salida de capital; tampoco están retrasadas tecnológicamente. Algunas están en capacidad de mantener su ventaja tecnológica de largo plazo incluso sobre gigantes de países desarrollados.”<sup>15</sup> Pareciera ser un hecho que “las empresas transnacionales de países en desarrollo han llegado para quedarse”.<sup>16</sup>

### **Planteamiento y justificación de la investigación**

En este trabajo busco abordar el tema de la transnacionalización de empresas mexicanas desde una perspectiva de economía política, entendida como “la interacción recíproca y dinámica en las relaciones internacionales de la búsqueda de riqueza y la búsqueda de poder”.<sup>17</sup> Parto de la idea de que el poder – el principal activo en manos del Estado – puede utilizarse para maximizar el beneficio de la empresa en términos de riqueza – su propio activo –y que esa interacción *puede* derivar en un beneficio mutuo. Esta noción de compatibilidad y complementariedad lleva implícita la idea de que la política industrial

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 301.

<sup>16</sup> United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), *World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, Ginebra, United Nations Publications, 2006, p. xxvii. En adelante: *WIR 2006*.

<sup>17</sup> Robert Gilpin, *U.S. Power and the Multinational Corporation*, Nueva York, Basic Books Inc., 1975, p. 43.

puede “encauzar las fuerzas económicas en una dirección en vez de en otra”.<sup>18</sup> Actualmente, una de las facetas más importantes de toda política industrial es la promoción de un desarrollo competitivo global.<sup>19</sup> La realización de este objetivo pasa necesariamente por la internacionalización de empresas locales<sup>20</sup> mediante inversión extranjera directa. Por tanto, considero que el Estado tiene capacidad para influir sobre el desarrollo de la industria nacional y que la inversión extranjera directa y la forma que ésta adopta es *parcialmente* producto de políticas gubernamentales<sup>21</sup> que, a la par que “el orden político local” ejercen influencia sobre la capacidad y propensión de las empresas a invertir fuera”.<sup>22</sup>

Las fuerzas del mercado no operan en un vacío político. Por el contrario, las políticas gubernamentales buscan canalizarlas en uno u otro sentido. Más aún, es falsa la idea de que estas simples fuerzas “empujen a las empresas al agua”.<sup>23</sup> Pienso que es falso también que las presiones impuestas por el mercado basten para que las empresas logren ser competitivas internacionalmente. En ocasiones requieren cierto respaldo o impulso para enfrentar el reto de la internacionalización con mayores posibilidades de éxito.

Con base en estas reflexiones abordo el tema de la internacionalización de empresas mexicanas mediante inversión extranjera directa. Lo analizo como parte de la

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 19.

<sup>19</sup> Entrevista a Roberto Martínez Yllescas, 13 de abril de 2012. En adelante: R Martínez Yllescas.

<sup>20</sup> El enfoque de mi estudio es nacional. Reconozco que los estados de la República, sumándose a una tendencia mundial, han buscado establecer sus propias relaciones con el extranjero de manera autónoma a las relaciones exteriores de la federación. El trato con las empresas en lo que toca a su proceso de expansión internacional se inserta como parte de esta tendencia y ha dejado de ser considerado prerrogativa del gobierno federal. No obstante, el propósito de mi estudio se limita al vínculo entre las empresas transnacionales mexicanas y el gobierno federal. Así, cuando utilizo el calificativo “local”, lo entiendo como equivalente a “nacional”, a “mexicano”.

<sup>21</sup> Como será patente más adelante, en este ensayo me refiero a una *estrategia* que impulse la internacionalización de las empresas y que favorezca la emisión de inversión extranjera directa. Cuando la mayoría de los autores se refieren a *políticas* favorables a estos propósitos, yo hablo de una estrategia favorable, entendida como un proyecto de acercamiento sistemático a la internacionalización empresarial, que busque satisfacer ciertas metas preestablecidas. Dicha estrategia requerirá, a su vez, del diseño y puesta en práctica de políticas gubernamentales específicas. Las cursivas son mías.

<sup>22</sup> R. Gilpin, *op. cit.*, p. 61.

<sup>23</sup> R. Martínez Yllescas.

dinámica de internacionalización de las empresas de países en vías de desarrollo y en ocasiones me sirvo de ejemplos de algunos de estos países, a manera de contraste. En el marco de este acercamiento, planteo el asunto que me ocupa en este ensayo: ¿tiene el gobierno mexicano una estrategia de fomento a la emisión de inversión extranjera directa y de promoción de la internacionalización de empresas nacionales? Mi hipótesis es que el gobierno mexicano carece de una estrategia de impulso a la internacionalización de las empresas locales. Con miras a poner la hipótesis a prueba, propongo una definición de “estrategia de impulso a la internacionalización empresarial” y analizo cuáles de los elementos que la componen están presentes en el caso mexicano. Adicionalmente, me sirvo de entrevistas a representantes de empresas mexicanas como complemento a mis hallazgos: la percepción de quienes son los protagonistas de esta trama y los destinatarios de una posible estrategia, es un elemento fundamental para estar en mejor posición de juzgar la existencia y efectividad de una contingente estrategia de impulso.

Este complemento, además, ayuda a paliar una de las dificultades que enfrenté al hacer esta investigación: la escasa literatura disponible sobre el tema. Los estudios que hay suelen pertenecer a la literatura de negocios, enfocándose en la estrategia empresarial de expansión. Analizan también, por ejemplo, las fuentes de la fortaleza corporativa que permite emprender la internacionalización o bien los ajustes internos necesarios en el proceso de transición de empresa local a empresa transnacional. También los hay que adoptan un enfoque político, pero se centran en la relación que la empresa sostiene con el Estado receptor: la superación de las barreras de entrada, las amenazas que las empresas pueden enfrentar – expropiaciones por ejemplo – y la forma de sortearlas, o bien los desafíos que la empresa transnacional plantea a la soberanía del Estado huésped. Estos últimos estudios se preocupan por cómo servir de contrapeso a la empresa desde el gobierno, lo que se traduce en que la ven como antagonista. Muy pocos tocan siquiera el

tema de la interacción que en el proceso de internacionalización hay entre la empresa y su Estado base.

La literatura existente ha dejado ampliamente inexplorado el papel desempeñado por las instituciones de países en vías de desarrollo en la competitividad e internacionalización de las empresas.<sup>24</sup> Se trata, entonces, de un tema reciente. Si tradicionalmente se ha prestado poca atención a las políticas gubernamentales específicamente dirigidas a la inversión extranjera saliente es, en buena medida, porque el fenómeno apenas cobra relevancia.<sup>25</sup> Como especificaré más adelante, hay empresas transnacionales de países en desarrollo desde hace varios decenios, pero no ha sido sino recientemente que éstas empezaron a cobrar fuerza y a multiplicarse. Si el tema que trato está poco explorado, es porque hasta hace poco no había necesidad de plantearse cuestionamientos de esta naturaleza en razón de la marginalidad del fenómeno. Habiendo un número muy limitado de empresas con inversión en el extranjero y siendo el peso de sus actividades en el exterior marginal frente a sus exportaciones y sus actividades dentro del país, ¿qué utilidad puede tener plantearse la posibilidad de que el Estado busque impulsar su expansión internacional? Si el tema aquí abordado se ha estudiado poco es porque el objeto de estudio todavía recientemente era irrelevante.

### **Actualidad del tema**

La transnacionalización de empresas de países en desarrollo es un fenómeno contemporáneo, hasta hace poco inadvertido e inesperado. Esto no quiere decir que sea reciente. “Han existido multilatinas desde finales del siglo XIX. Por ejemplo, la empresa de calzados argentina Alpargatas estableció su primera subsidiaria en el extranjero en 1890 y la también argentina empresa agrícola Bunge y Born comenzó su primera

---

<sup>24</sup> A. Goldstein, *op. cit.*, p. 94.

<sup>25</sup> UNCTAD, *WIR 2006*, *op. cit.*, p. 203.

operación de producción en el extranjero en 1905.”<sup>26</sup> Pero son excepciones. Como fenómeno sí es novedoso, sobre todo en América Latina. Destacan su reciente magnitud y dinamismo; la multiplicación de empresas de este tipo en los últimos dos decenios y la aceleración de su expansión. Es menester subrayar que antes del decenio de los años noventa, las grandes empresas mexicanas no se habían planteado – como estrategia – una expansión sostenida fuera de las fronteras nacionales.<sup>27</sup> Lo mismo sucedía con las empresas de la mayoría de los países en desarrollo. A manera de ilustración, las siguientes cifras. En 1990 apenas seis países en desarrollo reportaban inversiones en el exterior por más de 5,000 millones de dólares anuales. Para 2005 esa barrera había sido superada por veinticinco países en desarrollo.<sup>28</sup> Adicionalmente, en 1995 las empresas transnacionales de países en desarrollo concentraban cerca de 2% de los activos en el extranjero de las primeras 5,000 empresas transnacionales en el mundo. En 2006, en cambio, tenían cerca del 10%,<sup>29</sup> cifra que seguramente es mayor ahora.

En términos de inversión extranjera directa, el mundo ha cambiado mucho en los últimos veinte años. La barrera que separaba a países emisores de países receptores de inversión se ha ido difuminando. Los países en desarrollo – anteriormente casi exclusivamente receptores de inversión extranjera – han ido engrosando las filas de los que exportan capital. México no sólo está inserto en esta tendencia, sino que es considerado uno de los grandes inversores de América Latina. Lourdes Casanova incluso se refiere al país como “un creador estelar de multilatinas”.<sup>30</sup> No obstante, tengo la

---

<sup>26</sup> Álvaro Cuervo Cazorra, “Multilatinas”, *Universia Business Review*, primer cuatrimestre 2010, p. 23 y Sanjaya Lall, *The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises*, París, Wiley-IRM Series on Multinationals, 1983, pp. 15 y 16.

<sup>27</sup> Mario Cerutti (ed.), *Del mercado protegido al mercado global: Monterrey 1925-2000*, México, Trillas, 2003, p. 10.

<sup>28</sup> UNCTAD, *WTR 2006, op. cit.*, p. xxiii.

<sup>29</sup> United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), *World Investment Report 2010: Investing on a Low-Carbon Economy*, Ginebra, United Nations Publications, 2010, p. 17. En adelante: *WTR 2010*.

<sup>30</sup> Lourdes Casanova, *Global Latinas. Latin America's Emerging Multinationals*, Londres, INSEAD Business Press-Palgrave Macmillan, 2009, p. 62.

impresión de que México no ha sabido explotar plenamente su potencial y que la cantidad de inversión extranjera directa podría ser considerablemente mayor si hubiera, de parte del gobierno, una estrategia de respaldo e impulso a las inversiones, como la hay y ha habido en otros países, desarrollados y en desarrollo.

## CAPÍTULO PRIMERO

### GLOBALIZACIÓN, EMPRESAS TRANSNACIONALES E INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

*[There are stories] that illustrate how emerging market companies can exploit globalization to their advantage.*

TARUN KHANA Y KRISHNA PALEPU  
*Emerging Giants: Building World Class  
Companies from Emerging Markets.*

En este primer capítulo busco mostrar el vínculo entre empresas transnacionales y globalización, a la vez que desmitificar el papel que en la economía actual desempeñan la globalización y las empresas transnacionales como sus protagonistas. También abogo por el Estado como actor central de la economía de un país. El papel del Estado es primordial en tanto única instancia en condiciones de compatibilizar intereses privados con el interés público.

#### **La globalización económica como entorno y precondition para la internacionalización de las actividades empresariales**

Dos causas principales hacen del estudio de la globalización una tarea por demás compleja: en primer lugar, la ausencia de claridad conceptual; en segundo, la controversia que rodea al tema, producto de las suspicacias y vehementes reacciones que provoca.

El término “globalización” está rodeado de imprecisiones y generalizaciones que dificultan su comprensión. Además, es un concepto tan amplio que permite que se atribuya al fenómeno la responsabilidad de buena parte de lo que sucede en el mundo contemporáneo: en la globalización se materializan todos sus males – o todos sus bienes, según el enfoque. El término se utiliza además con especial ligereza, lo que no hace sino agravar la confusión. De ahí mi interés en acotarlo en función de los propósitos del

trabajo y en ofrecer una definición. Cuando haga referencia a “la globalización”, me referiré exclusivamente a la globalización económica, en el sentido que le dan Dunning, Kim y Park: “la eliminación progresiva de barreras al flujo de bienes, servicios y capital que atraviesa las fronteras nacionales” o, dicho de otra forma, la integración gradual de las economías nacionales en una sola economía mundial.<sup>31</sup> Mi propósito se limita a estudiar uno de esos flujos, el de capital y, concretamente, la inversión extranjera directa mexicana.

La precisión conceptual es siempre fundamental para la adecuada comprensión de un tema, pero lo es más cuando se trata de uno plagado de acercamientos ideológicos y cargados de juicios de valor, “destinado a interminable controversia; a ser el blanco de pasiones hostiles e incluso de protestas violentas”.<sup>32</sup> Con respecto a la globalización hay dos discursos dominantes: el que la sataniza y el que la diviniza. Quienes enarbolan el primero, suelen decir que la globalización aumenta la desigualdad, presiona los salarios a la baja, apoya los intereses corporativos en detrimento de aquellos de los ciudadanos de a pie, reduce la diversidad cultural y deteriora el medio ambiente. La identifican como causa constante de pauperización, marginación y destrucción del tejido social. A la inversa, los defensores de la globalización la ven como fuente inagotable de progreso en múltiples ámbitos y como la vía por la que deben pasar las soluciones a los problemas que aquejan a un país. No es mi intención declararme partidario de uno u otro discurso. Considero que la globalización no es buena o mala *per se*, que lo importante son sus consecuencias y que éstas dependen de la forma en que los Estados la conciben y le hacen frente.

---

<sup>31</sup>John H. Dunning, Changsu Kim y Donghyun Park, “Old wine in new bottles: a comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, UK Edward Elgar, 2008, p. 171.

Otra definición – de contenido similar – se puede encontrar en Jagdish Bhagwati, (*In Defense of Globalization*, Nueva York, Oxford University Press, 2004, p. 1): la globalización económica es la integración de las economías nacionales como parte de una economía internacional mediante comercio, inversión extranjera directa, flujos de capital de corto plazo y flujos de tecnología.

<sup>32</sup>Jagdish Bhagwati, *In Defense of Globalization*, Nueva York, Oxford University Press, 2004, p.1.

Considero que la globalización no es un medio infalible para que los países superen el atraso, pero suscribo la convicción de que ofrece instrumentos que, bien aprovechados, pueden ayudar en esa tarea.

El vínculo entre globalización y organizaciones transnacionales no puede pasar inadvertido: la globalización es a la par causa y efecto de la existencia de éstas. Son organizaciones transnacionales aquellos grupos que trascienden las fronteras de su país para cumplir sus objetivos.<sup>33</sup> Se trata de entidades con una dirección centralizada de sus operaciones, mismas que realizan en el territorio de dos o más Estados.<sup>34</sup> Son, entonces, organizaciones de base nacional que expanden operaciones a uno o más países extranjeros.

Aunque es preciso reconocer que hay una pluralidad de actores transnacionales, el prototipo es la empresa multinacional.<sup>35</sup> Recupero la definición de empresa multinacional<sup>36</sup> utilizada por Goldstein: es una empresa, a) con subsidiarias en uno o más

---

<sup>33</sup> Blanca Torres, “Actores transnacionales en las relaciones internacionales de México”, en Blanca Torres y Gustavo Vega (coords.), *Relaciones internacionales*, tomo XII de *Los grandes problemas de México*, México, El Colegio de México, 2010, p. 340.

<sup>34</sup> Samuel P. Huntington, “Transnational organizations in world politics”, *World Politics*, 25 (1973), p. 337.

<sup>35</sup> Stephen J. Korbin, “Sovereignty @ bay. Globalization, multinational enterprise, and the international political system”, en Alan M. Rugman (ed.), *The Oxford Handbook of International Business*, 2ª edición, Nueva York, Oxford University Press, 2009, p. 196.

<sup>36</sup> Algunos autores distinguen, por ejemplo, entre empresas transnacionales y multinacionales (Susan Strange, “Globaloney?”, *Review of International Political Economy*, invierno 1998, pp. 704-720.), o entre organizaciones – entre las que caben las empresas – transnacionales, internacionales y multinacionales (S.P. Huntington, *op. cit.*, pp. 333-368.) Yo utilizo los términos indistintamente para referirme a lo que arriba defino como empresa transnacional.

La única distinción que reconozco para los propósitos de este trabajo, es entre empresas transnacionales y empresas globales. Alan Rugman demuestra que son muy pocas las empresas transnacionales que son globales si se les juzga por la distribución de sus ventas y operaciones; la mayoría son más bien regionales (*The Regional Multinationals. MNEs and Global Strategic Management*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005, *passim*). Según Rugman una empresa sólo puede considerarse global si tiene mínimo 20% de sus ventas en dos partes de “la tríada” y menos del 50% en cualquiera de ellas (divide al mundo en tres principales regiones económicas que conforman “la tríada”: Norteamérica, compuesta por Estados Unidos y Canadá; Europa; y Japón.) y sostiene que, para 2005, apenas nueve de las 500 principales empresas podían ser consideradas genuinamente globales. Siempre que no especifique, me estaré refiriendo a empresas transnacionales.

Finalmente, también hay quien, al referirse a las empresas transnacionales domiciliadas en países latinoamericanos distingue entre “multilatinas” y “translatinas” (por ejemplo CEPAL, *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*, Santiago, Organización de las Naciones Unidas,

países, independientemente de las actividades que cada una de ellas realice; b) con un sistema centralizado de toma de decisiones que le permite tener políticas coherentes y una estrategia común mediante uno o varios centros de toma de decisión y; c) en la que las subsidiarias estén vinculadas, por propiedad u otra razón, de tal suerte que una o más de ellas puedan ejercer influencia sobre las actividades de las demás y, especialmente, compartir información, recursos y responsabilidades entre sí.<sup>37</sup> Adicionalmente, deberá tratarse de empresas privadas de capital primordialmente nacional que incursionen en mercados extranjeros mediante inversión extranjera directa, esto es mediante exportación de capital dirigida a producir en otro país. El proceso de expansión puede hacerse de dos formas: adquiriendo compañías existentes (*mergers and acquisitions*) o estableciendo nuevas operaciones de una firma previamente existente (*greenfield investment*).

Como ya adelanté, las empresas multinacionales se perciben frecuentemente como las agentes y beneficiarias por excelencia de la globalización, como su símbolo. Lo son en la medida en que de ellas proviene la emisión de inversión extranjera directa, cuyo pronunciado aumento en los últimos decenios está estrechamente vinculado a la aceleración de la globalización. Su identificación con las empresas transnacionales repercute en que éstas sean las principales depositarias de las críticas y hostilidades que se orientan contra la globalización. Esta asociación no sorprende, pues la empresa multinacional es un protagonista del proceso de globalización y no puede ser separada de éste. Funge, a la par, como causa y efecto, como motivador y agente. Muchos de los cambios forjados por la globalización se manifiestan mediante la estrategia, estructura y

---

2010, *passim*) o “latinas globales” (Lourdes Casanova (ed.), *From Multilatinas to Global Latinas. The New Latin American Multinationals (Compilation Case Studies)*, Washington, Inter-American Development Bank, 2008; L. Casanova, *Global Latinas, op. cit., passim*). Los términos aludidos comparten como componente básico de la definición la idea de empresas transnacionales basadas en algún país de la región latinoamericana. Siendo ese elemento el objeto de mi interés en lo que a esta tesis respecta, la distinción no responde sino a preferencias semánticas del autor. Por eso, al igual que hago al hablar de empresas multinacionales, trato estos términos indistintamente, refiriéndome a esta clase de empresas siempre como multilatinas.

<sup>37</sup> A. Goldstein, *op. cit.*, p. 2.

operaciones de las multinacionales. Una idea igualmente difundida es que sólo los países más avanzados están en condiciones de producir empresas de este tipo, por lo que se les tiende a identificar como instrumentos de explotación de las economías fuertes sobre las débiles y en desarrollo.

Las acusaciones de que son objeto la globalización y las empresas transnacionales no son totalmente infundadas, pues en ocasiones es posible identificar ejemplos de corporaciones que han causado alguno de los males enumerados con anterioridad, situaciones que suelen recibir amplia cobertura mediática y provocar protestas de los muy vistosos grupos contrarios a la globalización. No obstante, autores como Bhagwati, sin dejar de reconocer que en ocasiones la globalización impone agravios, sostienen que con mayor que menor frecuencia, las consecuencias de la globalización y de la incursión de empresas transnacionales en nuevos mercados son favorables para las economías. Los protestantes suelen asirse de cada abuso de las multinacionales para intentar validar, mediante ejemplos concretos, su general sesgo contrario a las empresas transnacionales y a la globalización.<sup>38</sup>

La idea que tienen el ya citado Bhagwati y Joseph Stiglitz<sup>39</sup> - y que yo comparto – es que la globalización no es beneficiosa o perjudicial en sí misma. Stiglitz se muestra convencido de que las empresas transnacionales tienen el potencial de crear ganancias para países en desarrollo y de que lo han hecho en muchos casos. Es cierto que la globalización no siempre ha maximizado beneficios ni ha sido “una marea ascendente que levante todos los botes”. De hecho, hay individuos y países cuyas circunstancias han

---

<sup>38</sup> J. Bhagwati, *op. cit., passim*. Textos similares que denuncian la falsa concepción de la globalización como fuente inequívoca de males diversos, buscando desmitificar esta idea sin caer en la apología ni mostrarse ciegos ante sus debilidades son, por ejemplo: Robert E. Baldwin y L. Alan Winters, *Challenges to Globalization. Analyzing the Economics*, Chicago-Londres, The University of Chicago Press, 2004, *passim* y Joseph E. Stiglitz, *Cómo hacer que funcione la globalización*, Madrid, Taurus, 2006, *passim*.

<sup>39</sup> J.E. Stiglitz, *op. cit., passim* y “The need for an adequate framework for FDI” (en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, UK, Edward Elgar, 2008, pp. 319-329).

empeorado con la globalización.<sup>40</sup> Eso no resta, sin embargo, que ésta pueda promover el desarrollo de las naciones.

La globalización plantea retos y oportunidades y recae en cada país la responsabilidad de elaborar estrategias que permitan aprovechar en la mayor medida posible las oportunidades que ofrece, a la vez que contener sus potenciales males. Corresponde a cada gobierno gestionar la globalización y diseñar mecanismos institucionales que permitan enfrentar sus consecuencias adversas a la par que “estimulen, refuercen, complementen y acentúen sus buenos resultados.”<sup>41</sup> La globalización es actualmente un hecho ineludible al que todo país tiene que hacer frente. La mejor forma de lidiar con la globalización es reconociendo su presencia y respondiendo con el diseño de políticas gubernamentales e instituciones que permitan obtener lo mejor de ella y utilizarla como vehículo de prosperidad económica, cualidad con que cuenta en potencia. Bhagwati cita a un economista de la Universidad de Oxford, Ian Little, quien dice que la globalización es tan buena o tan mala como las políticas gubernamentales de un Estado.<sup>42</sup>

La centralidad de la acción gubernamental se entiende si reparamos en que la globalización no es solamente un elemento exógeno al que los Estados tienen que reaccionar; no es sólo algo que pasa, sino también algo que se ha construido. De un lado puede situarse el origen estructural de la globalización, ámbito en que caen el progreso tecnológico, el avance en las comunicaciones y los transportes y la sostenida reducción de sus precios; del otro lado se encuentra su origen político, que consiste en la intervención gubernamental en favor de la eliminación de barreras al comercio y de la apertura de los mercados y que toca incluso al ámbito multilateral, en el que lentamente se ha erigido un

---

<sup>40</sup> Joseph E. Stiglitz, “The need for an adequate international framework for FDI”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, UK, Edward Elgar, 2008, pp. 319 y 329.

<sup>41</sup> J. Bhagwati, *op cit.*, p. 31.

<sup>42</sup> *Ibid.*, p. 178.

“robusto marco político de cooperación económica internacional”.<sup>43</sup> Siguiendo esta línea, Bhagwati ve un doble origen de la globalización y dice que “[su] historia tiene que escribirse con dos tintas: una que describa las transformaciones técnicas y la otra que dé cuenta de la acción estatal”.<sup>44</sup>

En el caso específico de las empresas transnacionales en su calidad de agentes de la globalización se presenta una situación análoga a la descrita en el párrafo anterior para la globalización en general. Para un país, contar con empresas de este tipo tiene consecuencias positivas en potencia. Recae en la presencia de políticas gubernamentales adecuadas la posibilidad de explotar las externalidades positivas de la emisión de inversión y la de maximizar la contribución que estas empresas puedan hacer a la economía de un país. Es responsabilidad del gobierno establecer los incentivos adecuados que permitan compatibilizar los intereses privados de las empresas con el interés público del Estado.

### **Competitividad e inversión extranjera directa**

*Firms are the major carriers and creators of national competitiveness.*

UNCTAD, *World Investment Report 2006*.

La competitividad está de moda. Su esencia se encuentra en las ventajas comparativas: a países como a empresas por igual, interesa desarrollarse en términos absolutos, pero más interés aún tienen en ser superiores a sus pares. La más contundente prueba de éxito pareciera ser superar a un igual; es entonces cuando la idea de progreso se materializa plenamente.

---

<sup>43</sup> Harry W. Kopp, *Commercial Diplomacy and the National Interest*, Washington, American Academy of Diplomacy-Business Council for International Understanding, 2004, p. 2.

<sup>44</sup> J. Bhagwati, *op. cit.*, p. 11.

El *World Investment Report 2006* dice que la competitividad<sup>45</sup> es un asunto clave, de primera importancia para toda economía.<sup>46</sup> Su relevancia se ha acentuado de la mano de la liberalización económica y de la globalización que “alteró drásticamente las condiciones de competencia entre empresas dentro de los países y en el ámbito internacional”.<sup>47</sup> Esto se comprende mejor si reparamos en qué significa competitividad. Como ya dije antes, competitividad es la capacidad de competir. La UNCTAD acota el concepto al adoptar una definición económica y habla de “la capacidad de mantener el crecimiento en un entorno de apertura”.<sup>48</sup> Siendo que los mercados abiertos demandan mejores relaciones de calidad-precio, un servicio más rápido y mayor innovación,<sup>49</sup> podemos entender la intensificación del valor que se asigna a la competitividad en el marco de la globalización, en el que la maximización de la productividad y la eficiencia parecieran ser requisitos de supervivencia para cualquier empresa.

La competencia es una idea tan vieja como la economía de mercado. Pero la intensificación en el interés por la competitividad es, al menos en el caso de los países en vías de desarrollo, una tendencia relativamente reciente, producto de la apertura de los mercados. Con el modelo de sustitución de importaciones, las empresas enfrentaban una situación cómoda con tan solo un par de contendientes, cuando no dominio de mercado, pero con la apertura económica tuvieron que responder a la afronta de empresas extranjeras en su propio territorio, en muchas ocasiones con productos más atractivos y

---

<sup>45</sup> En el ensayo y particularmente en este primer capítulo, recurro a los conceptos de competencia y competitividad. A fin de evitar ambigüedad, considero importante definirlos. La Real Academia Española entiende por competencia, en una primera acepción, “oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa” y, en una segunda, “situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”. Por competitividad entiende “capacidad de competir”.

<sup>46</sup> UNCTAD, *WTR 2006, op. cit.*, p. 183.

<sup>47</sup> United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), *Linkages, Value Chains and Outward Investment: Internationalization Patterns of Developing Countries' SMEs*, note by the UNCTAD Secretariat, Ginebra, enero 2005, p. 3.

<sup>48</sup> UNCTAD, *WTR 2006, op. cit.*, p. 169.

<sup>49</sup> Eduardo Silva y Francisco Durand, “Organizaciones empresariales y la política en América Latina”, *Síntesis*, 29/30 (1998), p. 75.

con estructuras empresariales más sofisticadas que les permitían mantener costos bajos. Las que lograron sobrevivir, pronto se percataron de que para hacer frente a las empresas extranjeras tenían que parecerse más a ellas. Esto implicaba, entre otras cosas, tener acceso a las economías de escala que la internacionalización de la producción ofrece. Así, primero tuvieron que ser más competitivas para contener el embate de las empresas extranjeras pero, con el tiempo, su esfera de contienda se expandió y se percataron de que las grandes empresas competitivas de la actualidad, lo son internacionalmente.<sup>50</sup> Así, puede afirmarse que la creciente preocupación por la competitividad ha sido una respuesta a un aumento en la competencia.

Pero no solamente las empresas se preocupan por la competitividad. Los países también buscan crecientemente superar a sus pares y desarrollarse con mayor velocidad que ellos. Prueba de ello es el *Índice de competitividad global* publicado anualmente desde 1979 por el Foro Económico Mundial. La complejidad de la noción de competitividad se ve reflejada en el número y diversidad de indicadores recogidos por la institución, que también son muestra de la pluralidad de ámbitos de desarrollo que se considera deben ocupar un espacio de importancia primaria para los países.<sup>51</sup>

En principio, todo país aspira a ser competitivo internacionalmente y, para ello, es indispensable que las empresas locales lo sean también. Finalmente, éstas constituyen el fundamento de las economías. La competitividad de un país pasa necesariamente por el fomento a la competitividad de sus empresas, pues contar con empresas competitivas es

---

<sup>50</sup> Hay que evitar confundir internacionalmente con globalmente. Cf. nota 6.

<sup>51</sup> El Índice de competitividad global mide nueve “pilares” considerados “críticos para el crecimiento y la prosperidad”. Éstos son (1) macroeconomía; (2) instituciones; (3) infraestructura; (4) salud y educación primaria; (5) educación superior y capacitación; (6) eficiencia de los mercados; (7) disponibilidad de tecnología; (8) sofisticación de los negocios; (9) innovación. El propio Foro Económico Mundial define al índice en cuestión como el más comprehensivo en materia de competitividad, pues mide, para un amplio número de países, tanto los factores impulsores de productividad macroeconómicos, cuanto los microeconómicos.

Global Competitiveness Network of the World Economic Forum, *The Latin America Competitiveness Review 2006: Paving the Way for Regional Prosperity*, Ginebra, World Economic Forum, 2006, p. 4.

un requisito necesario, que no suficiente, para que una economía pueda ser competitiva.<sup>52</sup>

Como muestra el citado índice del Foro Económico Mundial, la transnacionalización de empresas es apenas uno de los elementos que hacen a un país competitivo.

La idea de que la competitividad de una empresa se acrecienta con la internacionalización de sus actividades goza de gran aceptación. La inversión extranjera directa es una de las principales estrategias de internacionalización a disposición de las empresas y entre las más comúnmente asociadas con la potenciación de su competitividad. Esta idea goza de amplia aceptación en la literatura. John Cantwell y Helena Barnard, por ejemplo, se plantean la pregunta de si las empresas de países en desarrollo aumentan su competitividad mediante inversiones en el extranjero, concluyendo que la “simple respuesta” es: sí. El grado de beneficio obtenido es variable y depende de múltiples factores entre los que destacan las ventajas competitivas con que cuenta la empresa, la industria a la que pertenece y el destino de la inversión, pero las repercusiones son, por regla general, positivas.<sup>53</sup>

Si las empresas acrecientan su competitividad al internacionalizar sus actividades mediante inversión extranjera y si la competitividad nacional es fomentada por la competitividad empresarial, es pertinente preguntar si es posible considerar que los Estados obtienen beneficios de la internacionalización empresarial y si les corresponde promoverla. Parece indudable que, la mayor parte de las ocasiones, las empresas se robustecen con la transnacionalización de sus actividades pero, ¿obtienen algún provecho

---

<sup>52</sup> El objeto de mi estudio se limita a empresas privadas, dejando de lado las de propiedad o participación estatal mayoritaria. Por tanto, cuando hago uso del adjetivo posesivo “su” no es en referencia al propietario de la empresa, sino a su origen nacional, que siempre será mexicano a menos de que esté especificado de otra forma. Dando continuidad a las precisiones, excluyo también de mi objeto de estudio a las empresas financieras, en razón de que su relación con el Estado es más compleja que la del resto de las empresas por la relevancia que las repercusiones de sus actividades pueden tener sobre la economía nacional.

<sup>53</sup> John Cantwell y Helena Barnard, “Do firms from emerging markets have to invest abroad? Outward FDI and the competitiveness of firms”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, UK, Edward Elgar, 2008, p. 82.

los países base cuando esto sucede? No es un planteamiento trivial, pues suele considerarse que escapa a las obligaciones estatales proteger intereses privados y que “mayores ganancias por parte de los dueños de transnacionales locales no [justifican] la adopción de políticas gubernamentales”<sup>54</sup> que faciliten o impulsen la emisión de inversión extranjera directa.

La puesta en práctica de una estrategia estatal tendiente a facilitar y promover la internacionalización empresarial sólo convence si induce externalidades positivas para el desarrollo económico nacional. Hay quien señala que las referidas ganancias empresariales pueden transmutar en beneficios más amplios para el país base.<sup>55</sup> Nada garantiza que así sea en todos los casos, pues – como consecuencia de intereses públicos y privados divergentes – lo que es bueno para una compañía en particular no lo es necesariamente para su economía base y las ganancias privadas de una empresa pueden convergir o divergir de las del país en que está domiciliada.<sup>56</sup> No obstante, hay casos en que la inversión extranjera directa es “complementaria” y, en la medida en que las empresas aumentan sus ganancias por la expansión y diversificación de sus mercados, las actividades económicas se multiplican y el país gana también.<sup>57</sup>

Entre los beneficios que un país base puede obtener de la internacionalización de las actividades de sus empresas está, en primer lugar, el ya referido aumento en la competitividad económica. Para que un país pueda ser competitivo internacionalmente es indispensable que sus empresas lo sean también. De ahí que la más importante ganancia de la emisión de inversión extranjera se encuentre en la mejorada competitividad de las

---

<sup>54</sup> Stephen Globerman y Daniel M. Shapiro, “Outward FDI and the economic performance of emerging markets”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, UK, Edward Elgar, 2008, p. 263.

<sup>55</sup> UNCTAD, *WTR 2006*, p. 169.

<sup>56</sup> *Ibid.*, pp. 169 y 175.

<sup>57</sup> Dilek Aykut, y Andrea Goldstein, “Developing country multinationals: south-south investment comes of age”, *OECD Working Papers*, 257 (2006), París, OECD Developing Centre, p. 7.

empresas involucradas. “Contar con empresas competitivas implica mejorar la inserción internacional del país como un todo.”<sup>58</sup>

Adicionalmente, el país base puede beneficiarse con crecimiento económico y con aumentos en la productividad, reflejados en ingresos *per cápita* superiores.<sup>59</sup> Las ganancias en productividad provienen del aumento en eficiencia producto de la especialización y las economías de escala que suelen alcanzar las empresas que compiten en mercados internacionales.<sup>60</sup> La emisión de inversión también puede contribuir a la transformación industrial promoviendo la realización de actividades de mayor valor agregado y favoreciendo la innovación nacional. Las incursiones en países extranjeros, además, facilitan el contacto con nuevas tecnologías que pueden ser adquiridas o replicadas y que impulsan el desarrollo industrial. También hay repercusiones positivas producto del aumento paralelo en las exportaciones.<sup>61</sup>

Incluso los aspectos más frecuentemente identificados como consecuencias perniciosas para el país base – la transferencia al exterior de capital que podría ser invertido localmente y la pérdida de puestos de trabajo – tienen un reverso. En lo relativo al primer punto, si bien los flujos de capital son negativos de inicio, éstos tienden a volverse positivos con el paso del tiempo producto de la repatriación de ganancias. Además, es común que el país base reciba crecientes dividendos por el aumento de

---

<sup>58</sup> Daniel Chudnovsky y Andrés López, “Las empresas multinacionales en América Latina. Características, evolución y perspectiva”, *Síntesis*, 29/30 (1998), p. 192.

<sup>59</sup> UNCTAD, *WTR 2006, op. cit.*, p. xxviii y S. Globerman y D.M. Shapiro, *art. cit.*, p. 29.

<sup>60</sup> UNCTAD, *WTR 2006, op. cit.*, p. xxviii.

<sup>61</sup> Anteriormente solía considerarse que cuando una empresa comenzaba a invertir en el extranjero, reducía sus exportaciones. Ahora, el enfoque más común es considerar que son complementarios. Así lo demuestra un estudio citado por Theodore Moran (“What policies should developing country governments adopt toward outward FDI? Lessons from the experience of developed countries”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, UK, Edward Elgar, 2008, p. 276) que muestra para el caso estadounidense que, en todos los tipos de industria considerados, las exportaciones aumentaron a la par que la inversión extranjera saliente, por lo que resulta evidente que la expansión de las empresas al exterior no es a costa de su desempeño al interior del país. El autor cierra la idea diciendo que a lo largo de “más de dos décadas de investigación estadística se ha encontrado consistentemente complementariedad entre emisión de inversión y crecientes exportaciones de esas mismas empresas” (p. 277).

exportaciones en forma de comercio intrafirma.<sup>62</sup> En lo que a puestos de trabajo respecta, las repercusiones también pueden ser positivas en el largo plazo. La salida de inversión puede crear puestos de trabajo calificado al tiempo que reduce la cantidad de puestos de trabajo no calificado. Cuando así sucede, la mejora cualitativa en la creación de empleo compensa e incluso puede superar las pérdidas cuantitativas de empleo, provocando un balance positivo. Más aún, sobre todo en el caso de empresas en países de desarrollo, la internacionalización mediante inversión extranjera suele responder a una estrategia de ampliación, que no de relocalización de la producción, por lo que no implica una pérdida de puestos de trabajo.

Hay elementos suficientes para considerar que la internacionalización de empresas nacionales conviene al desarrollo de la economía nacional, pues “todo pareciera indicar que los efectos positivos para el país base exceden en valor sus efectos negativos”.<sup>63</sup> El predominio de las ventajas es patente en lo que toca al fomento de la competitividad nacional. Si ésta pasa por la competitividad de las empresas locales y la internacionalización de las actividades empresariales es uno de los mecanismos predilectos de las empresas para ganar competitividad, es posible concluir que la internacionalización de las empresas locales está en el interés de su país base. Más allá del impulso a la competitividad, he citado ya externalidades positivas para los países de la existencia de multinacionales locales en lo que toca a productividad, desarrollo industrial, recursos humanos y desarrollo tecnológico. Esto demuestra que la emisión de inversión puede generar encadenamientos productivos y efectos de arrastre favorables a la economía de un país. Sobre todo, la salida de inversión puede servir de palanca al desarrollo nacional, promoviendo la generación de riqueza.

Habiendo elementos que sugieren que la emisión de inversión extranjera no sólo beneficia a las empresas que la realizan, sino también tiene repercusiones positivas sobre

---

<sup>62</sup>UNCTAD, *WIR 2006*, p. xxviii.

<sup>63</sup> *Ibid.*, p. xxx.

el país en que dichas empresas están domiciliadas, es pertinente que los Estados consideren adoptar políticas gubernamentales que fomenten e impulsen dichas inversiones. Así sucede ya con la atracción de inversión extranjera directa – cuyas repercusiones positivas sobre la economía del país receptor están ampliamente aceptadas, al grado de ser incluso considerada una herramienta para el desarrollo de los países y para su inserción en la economía mundial – que se ha convertido en los últimos decenios en uno de los objetivos centrales de las políticas gubernamentales del ámbito económico, primordialmente de países en desarrollo. Siguiendo la misma lógica, considero que si hay elementos que señalan que la emisión de inversión extranjera es, en términos generales, positiva para el país base, su promoción y fomento también debería ser objeto de interés público. De ahí que este ensayo parta de la premisa siguiente: “la política gubernamental puede desempeñar un papel en el establecimiento de un ambiente propicio a la inversión, ayudando a las empresas a aprovechar las oportunidades de internacionalización y a fortalecer su competitividad en el entorno de una economía mundial globalizada.”<sup>64</sup>

### **Justificaciones para el apoyo del Estado a la internacionalización empresarial**

Hay países en desarrollo que reconocen en la internacionalización mediante inversión extranjera directa de empresas locales potenciales beneficios para la economía del país base y para su desarrollo en términos generales. Suelen ser estos mismos países los que promueven la salida de inversiones. No obstante que a la base de cada caso descansa la convicción de que la promoción de los intereses empresariales puede repercutir en beneficios para el país en conjunto, no todos los gobiernos justifican el respaldo a la internacionalización empresarial en los mismos términos.

En el caso de la República de Corea, por ejemplo, hay una suerte de reconocimiento de que el mercado interno ha dejado de ofrecer a las empresas las

---

<sup>64</sup> *Ibid.*, p. 175.

oportunidades de desarrollo de antaño. El ritmo de crecimiento de la economía coreana se ha debilitado en los últimos lustros, a la par que han aumentado los costos laborales y los costos de distribución y ha disminuido la disponibilidad de sitios convenientes para la instalación de fábricas.<sup>65</sup> Por estas razones, la internacionalización mediante inversión extranjera ofrece a las empresas coreanas una alternativa de crecimiento sostenido. Si el desarrollo económico de un país pasa por el crecimiento de sus empresas, la internacionalización ofrece una alternativa atractiva de la que se pueden beneficiar tanto los particulares como el país.

Adicionalmente, la Agencia Coreana de Promoción del Comercio y la Inversión (KOTRA) ve en la internacionalización empresarial un vehículo para el aumento de las exportaciones en la medida en que las empresas instaladas en el exterior requieren importar partes y bienes de capital del mercado de origen. Esto está además relacionado con un potencial fomento al empleo, pues un aumento de exportaciones – provocado por la creciente demanda de bienes de capital por parte de las subsidiarias de empresas coreanas en el extranjero – tiende a repercutir en un aumento de la producción interna y, consecuentemente, en mayor cantidad y calidad de puestos de trabajo. La internacionalización empresarial promueve, además, un “avance técnico” del país, pues de las operaciones en el exterior suelen “obtenerse tecnologías avanzadas” que más adelante se filtran a la industria local.<sup>66</sup>

Chile, por su parte, asigna a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Asuntos Exteriores la tarea de “contribuir al desarrollo económico” del país mediante, entre otras acciones, la internacionalización de sus

---

<sup>65</sup> Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC), “KOTRA’s overseas investment support services for SMEs”, *26th SMEWG Meeting*, 4 de abril de 2008.

<sup>66</sup> *Loc. cit.*

empresas<sup>67</sup>, pues ve en esta estrategia una “necesidad” en razón del “limitado tamaño del mercado local que inhibe la aplicación de economías de escala”.<sup>68</sup> Sin posibilidades de expandir sus actividades a otros países, el tamaño de las empresas chilenas estaría constreñido por las limitantes que su propio mercado naturalmente le impone. Adicionalmente, el gobierno chileno ve en la internacionalización empresarial mediante inversión extranjera directa una ganancia económica para el país en el mediano plazo, pues “el capital invertido suele ser repatriado en un plazo que fluctúa entre uno y tres años”.<sup>69</sup>

Por lo que hace a Brasil, “el sostenido apoyo que reciben del Estado [mediante] el BNDES”<sup>70</sup> las empresas multinacionales, se justifica, en primer lugar, por el proyecto nacional de “convertir a Brasil en líder mundial”.<sup>71</sup> A este propósito ayudan las empresas transnacionales en la medida en que llevan la marca-país al exterior”, donde fungen “algo así como buques insignia del *Brasil potencia*”.<sup>72</sup> A la base de la promoción se encuentra también el impulso a la competitividad del país que, se reconoce, depende al menos en parte de la competitividad de las empresas nacionales: estudios del BNDES concluyen sistemáticamente que “sin firmas competitivas internacionalmente, un país no puede mejorar su desempeño económico”.<sup>73</sup>

El gobierno brasileño considera, además, que “la internacionalización [empresarial] tiene varios efectos positivos más: acceso a recursos y mercados, facilitación de la reestructuración de las empresas, así como impulso a las exportaciones, que generan

---

<sup>67</sup> Consultado en la página electrónica de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Asuntos Exteriores chileno, [www.direcon.gob.cl](http://www.direcon.gob.cl), noviembre de 2012.

<sup>68</sup> *Loc. cit.*

<sup>69</sup> *Loc. cit.*

<sup>70</sup> Raúl Zibechi, *Brasil potencia. Entre la integración regional y un nuevo imperialismo*, Bogotá, Ediciones desde abajo, 2012, p. 174.

<sup>71</sup> *Ibid.*, p. 177.

<sup>72</sup> Instituto Rosa Luxemburg, *Empresas transnacionais brasileiras na América Latina: um debate necessário*, São Paulo, Expressão Popular, 2009, p. 11 y R. Zibechi, *op. cit.*, p. 178

<sup>73</sup> R. Zibechi, *op. cit.*, p. 176.

divisas que, a su vez, permiten importar más para sostener el crecimiento”.<sup>74</sup> En resumidas cuentas, en Brasil hay la convicción de que la internacionalización de las empresas locales sirve para impulsar el desarrollo económico del país y para promover su imagen internacional. Por ello conviene promoverlas.

### **El interés empresarial en el apoyo del Estado**

En el apartado anterior me enfoqué en los beneficios que un país puede obtener de la internacionalización de sus empresas. Aquí abordo la otra cara de la moneda: ¿qué beneficios hay para la empresa en esa articulación?

En primer lugar hay que considerar la clasificación que hace la literatura de los activos de una empresa al emprender su internacionalización entre *Firm Specific Advantages* (FSAs) y *Country Specific Advantages* (CSAs). Rugman se refiere a ellas como “los dos principales pilares de una estrategia empresarial internacional”.<sup>75</sup> Por FSAs se entienden características únicas, propias de una firma. Las FSAs están relacionadas con la capacidad empresarial de explotar sus ventajas y activos; son elementos endógenos a la empresa.<sup>76</sup> Las CSAs, en cambio, son factores propios del país, únicos de su entorno empresarial específico.<sup>77</sup> Se trata de elementos exógenos a la empresa, típicamente de índole política, cultural, económica o financiera.<sup>78</sup> Las “ventajas políticas” son de especial relevancia para mi trabajo. Se refieren a aquéllas “provenientes del apoyo ya explícito, ya implícito, del gobierno del país base. Éste puede incluir esfuerzos directos por parte del gobierno para apoyar a empresas que buscan asegurar contratos u oportunidades de inversión, así como

---

<sup>74</sup> *Loc. cit.*

<sup>75</sup> A. Rugman, *op. cit.*, p. 34.

<sup>76</sup> *Loc. cit.*

<sup>77</sup> Alan Rugman, “Theoretical aspects of MNEs from emerging economies”, en Ravi Ramamurti y Jitendra V. Singh (eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009, p. 50.

<sup>78</sup> A. Rugman, *The Regional Multinationals*, *op. cit.*, pp. 34 y 35.

las acciones [...] de agencias de promoción del comercio.”<sup>79</sup> Si las posibilidades de internacionalización exitosa de una empresa se sustentan tanto en sus características propias, como en las características del entorno que el país en que está domiciliada ofrece, hay justificación para la participación gubernamental en la promoción e impulso a la internacionalización empresarial, pues ésta forma parte de los elementos del segundo grupo de ventajas. Hay aquí evidencia de que el país base tiene qué ofrecer a sus empresas y que, por tanto, para éstas no es irrelevante de qué país provienen.

Es cierto que no a todas las empresas interesa contar con el respaldo estatal. Muchas consideran poder satisfacer sus objetivos autónomamente y ven en la injerencia estatal un estorbo antes que un impulso. Pero eso no resta al hecho de que las “ventajas” ofrecidas por el Estado base están a disposición de las empresas, que pueden servirse de ellas si son compatibles con sus intereses. Nada obliga a estas compañías a utilizar las ventajas políticas disponibles.<sup>80</sup> La mayoría de las empresas transnacionales diseñan estrategias de internacionalización fundadas en una interacción específica entre FSAs y CSAs. Esto se traduce en que las empresas tienen FSAs distintas y se sirven de CSAs diferentes. No en cada esquema de internacionalización están presentes todas las ventajas y una empresa puede optar por explotar o no explotar las ventajas políticas de su país base, como puede hacer con las de cualquier otra índole. Así visto, es posible que en un mismo país haya compañías que valoren la participación estatal, en tanto otras prefieran desarrollarse de la manera más independiente posible. Ravi Ramamurti dice que aunque se suela hacer referencia a las CSAs como ventajas comunes a todas las empresas basadas en un país, esto no debe entenderse como que cada empresa en ese país pueda servirse de

---

<sup>79</sup> Andrea Goldstein y Wilson Prichard, “South African multinationals: Building on a unique legacy”, en Ravi Ramamurti y Jitendra V. Singh (eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009, p. 262.

<sup>80</sup> Cuando menos aquellas provenientes del “apoyo explícito” antes referido.

cada CSA a voluntad.<sup>81</sup> Yo agregaría que tampoco significa que toda empresa tenga interés en hacer uso de cada CSA disponible.

Luz María de la Mora, jefa de la Unidad de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional (URECI) de la Secretaría de Relaciones Exteriores entre 2007 y 2009, considera que, aunque no siempre lo aceptan, “las empresas requieren del apoyo y aval de su gobierno”, que puede ser de naturaleza política, jurídica-legal o buscar promover la imagen de la compañía.<sup>82</sup> El respaldo puede derivar en reducción de costos y en distribución de riesgos. Asimismo, puede contribuir a construir el prestigio y renombre de la empresa. Esto puede derivar en una aceleración del crecimiento empresarial y en una expansión internacional más veloz, facilitando que las empresas compitan en condiciones equiparables con empresas de otros países y puedan maximizar la explotación de su potencial.

### **El entorno económico predominante y el papel del Estado**

La multiplicación de actores transnacionales, a la par que su sostenida ganancia de poder, han impedido que los Estados puedan ignorarlos.<sup>83</sup> Las empresas multinacionales destacan entre los actores transnacionales que han adquirido visibilidad. Su peso descansa primordialmente en su fuerza económica, que se refleja, por ejemplo, en que algunas de ellas “sean más ricas que muchos países del mundo en desarrollo”.<sup>84</sup>

Hay quienes consideran a las multinacionales una amenaza. Esta idea no es nueva y se remonta cuando menos al decenio de los años setenta, cuando éstas comenzaron a

---

<sup>81</sup> Ravi Ramamurti, “What have we learned about emerging-market MNEs?”, en Ravi Ramamurti y Jitendra V. Singh (eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009, p. 404.

<sup>82</sup> Entrevista a Luz María de la Mora, 17 de abril de 2012. En adelante: L.M. de la Mora II.

<sup>83</sup> Además de las empresas – que suelen juzgarse como el actor transnacional por excelencia, en razón de la cantidad que hay y del poder, visibilidad e influencia de que gozan – se consideran también actores transnacionales algunas organizaciones no gubernamentales, sindicatos y organizaciones criminales.

<sup>84</sup> J.E. Stiglitz, *Cómo hacer que funcione...*, *op. cit.*, p. 241.

ganar prominencia y se les percibió como actores que, por su poder, estaban en posibilidad de rivalizar con los Estados y poner en jaque su soberanía. La imagen de estas empresas se modificó con el cambio de modelo económico, empezando en el decenio de los años ochenta: si antes predominaba el temor a la amenaza que podían representar, poco a poco se les empezó a ver como fuente de riqueza. La transformación de la percepción imperante resultó de un cambio en el lugar ocupado por las multinacionales en la escena económica internacional que, a su vez, formó parte de un cambio más amplio: el de la estructura económica mundial. El desmantelamiento progresivo del sistema arancelario y las fronteras crecientemente abiertas al intercambio de bienes y servicios, provocaron un aumento progresivo de los flujos de inversión extranjera directa. En el caso de los países latinoamericanos, la apertura económica fue causa fundamental del aumento en la emisión de inversión al extranjero. A pesar de ello, la apertura no puede considerarse condición necesaria para la internacionalización, pues como ya dije, hay empresas transnacionales basadas en la región desde finales del siglo XIX.

El punto de quiebre que representó el vuelco en las pautas económicas entraña una paradoja: de un lado, la apertura económica fue la principal causa del incremento en la cantidad de empresas latinoamericanas que expandieron sus actividades allende las fronteras nacionales; del otro, provocó cierto retraimiento del Estado del ámbito económico, lo que modificó y restringió el apoyo gubernamental que, frente al enorme reto que significa la expansión internacional de sus actividades, se ofreció a las empresas.

Que bajo el actual modelo económico la empresa privada sea protagonista e impulsora de la dinámica económica y que las empresas transnacionales sean el agente de la globalización por antonomasia, son fenómenos que han transformado el papel que en el ámbito económico desempeña el Estado, más no quiere decir que éste sea prescindible. El reajuste de la función económica del Estado ha difundido una impresión de debilitamiento pero, en realidad, el Estado se mantiene y debe mantenerse como actor de

importancia primaria. Las palabras de sosiego que Huntington pronunciara a inicios del decenio de los años setenta – que las predicciones de la muerte del Estado son prematuras – mantienen vigencia al día de hoy.<sup>85</sup> El profesor de la Universidad de Harvard consideraba que quienes suscriben la tesis del fin del Estado asumen que la relación de poder entre Estado y organizaciones transnacionales – empresas para el caso de este trabajo en específico – es un juego de suma cero en el que las ganancias de poder de las segundas tienen que estar acompañadas de pérdidas para el primero. Él sostenía que no tenía por qué ser así y que Estado y organizaciones transnacionales podían coexistir, pues sirven a distintos propósitos y cubren necesidades diferentes. Reconocía un conflicto entre ambos, pero aclaraba que el conflicto es complementario (involucra entidades que desempeñan funciones diferentes, por lo que la existencia de una no pone en riesgo la de la otra, sino que pueden coexistir), no duplicativo (las entidades cumplen con la misma función, por lo que se amenazan mutuamente en su existencia).<sup>86</sup>

Me sumo a la idea de Huntington de que la supervivencia del Estado no está en riesgo. Estoy convencido de que, en aras de conservar control sobre los aspectos económicos que caen en su esfera de interés, el Estado debe reconocer la presencia e influencia de los actores transnacionales y enfrentarlos para contener las consecuencias perniciosas que puedan tener sobre el país, a la vez que explotar los potenciales beneficios que traen consigo. Esto significa que “el papel de los Estados está cambiando o debe cambiar para enfrentar las nuevas realidades”.<sup>87</sup> Su participación ya no puede – ni

---

<sup>85</sup> S.P. Huntington, *art. cit.*, p. 363.

<sup>86</sup> *Ibid.*, pp. 363-366. El autor dice también que el fortalecimiento de los actores transnacionales no sólo no pone en jaque la existencia del Estado, sino que incluso la refuerza. Adoptando un enfoque analítico basado en la ley de oferta y demanda y en la premisa de que los Estados tienen el monopolio sobre el recurso perseguido por los actores transnacionales, a saber el acceso al territorio nacional, sostiene que el aumento en el número de organizaciones transnacionales aumenta la demanda de acceso territorial, acrecentando el valor del recurso de control exclusivo de los Estados. La única posible consecuencia de esto es un aumento en el poder del Estado *vis à vis* las organizaciones transnacionales.

<sup>87</sup> B. Torres, *art. cit.*, p. 7.

debe – ser la misma que en el antiguo modelo económico, pero es importante que encuentre su nuevo lugar y lo haga respetar, en vez de situarse al margen.

Uno de los cambios fundamentales de actitud que han tenido algunos Estados y deben tener otros más es reconocer a las empresas transnacionales como interlocutoras válidas. Esto no es una claudicación del Estado frente a su contraparte. Susan Strange reconoce esta necesidad al hablar de la diplomacia triangular que parte de la premisa de ver a las empresas como participantes activos en la política internacional. Strange habla de “un cambio fundamental en la naturaleza de la diplomacia” que consiste en que los gobiernos ya no sólo tienen que preocuparse por negociar entre sí, sino que lo tienen que hacer también con empresas. Éstas, a su vez, tienen que negociar con otras empresas y con los gobiernos. Así, en la interacción entre ambos actores, hay tres tipos de relación posible: Estado-Estado, Estado-empresa y empresa-empresa.<sup>88</sup> Estas negociaciones tienen el potencial de derivar en alianzas entre Estado y empresa, encaminadas a la obtención de beneficios mutuos.<sup>89</sup>

Pero no basta con reconocer en las empresas transnacionales posibles interlocutores; éstas pueden ser incluso aliados potenciales. Peter Evans se erige como abogado de la capacidad orientadora del Estado en materia económica y de su papel promotor del crecimiento económico.<sup>90</sup> El autor ve en el Estado un agente de transformación industrial,<sup>91</sup> categoría dentro de la que cabe la internacionalización empresarial en la medida en que las estrategias de expansión entran en el ámbito de competencia de la política industrial de los Estados. La política industrial es responsable

---

<sup>88</sup> Susan Strange, “States, firms and diplomacy”, *art. cit.*, p. 2.

<sup>89</sup> *Ibid.*, p. 6. La autora se refiere, al hablar de la relación entre empresas y Estado, al Estado huésped. Yo considero que la situación que describe es igualmente válida para el caso de la relación entre empresas y Estado base y me tomo la licencia de adaptarlo.

<sup>90</sup> El autor se refiere a la promoción de la transformación económica como una de las tareas fundamentales de los Estados. Se trata de la función estatal moderna, en contraposición a las tareas “tradicionales” de asegurar el orden interno y “hacer la guerra”. Peter Evans, *Embedded Autonomy. States & Industrial Transformation*, Princeton, Princeton University Press, 1995, p. 5.

<sup>91</sup> P. Evans, *op. cit.*, p. 249.

del desarrollo económico de los países, una de cuyas facetas es la creación de riqueza.<sup>92</sup> El crecimiento empresarial – y la expansión internacional como una de sus vertientes – es un medio de creación de riqueza, misma que depende parcialmente de un efectivo “arte de gobernar” (*statecraft*). Es ahí que entra en escena la “capacidad transformadora del Estado”, que tiene por mandato “despertar la voluntad empresarial” y “facilitar la creación de nuevas capacidades productivas”.<sup>93</sup>

La idea fundamental de Evans es que “el Estado puede hacer la diferencia”. Éste tiene capacidad de gestión y puede influir determinadamente en el nicho que un país ocupa en la división internacional del trabajo. El Estado puede contribuir a construir ventajas comparativas, aunque no es tarea sencilla.<sup>94</sup> Las capacidades del empresariado son maleables y, en aras de mejorar la posición de un país en la distribución internacional del trabajo, el Estado tiene como tarea asistir en el surgimiento de nuevas empresas e inducir a las existentes a incursionar en tipos de producción más arriesgados.<sup>95</sup> Una forma de ascender en la escala de producción es mediante la internacionalización empresarial.

En qué medida reconoce el Estado a las empresas como interlocutoras, cuánto las regula y cuánto las apoya en su proceso de internacionalización, varía de país a país. No obstante, la reciente crisis financiera mundial reavivó el debate en torno al adecuado balance “entre reglamentación y *laissez-faire*”, “entre el interés público y el interés privado”.<sup>96</sup> La tendencia más reciente es en favor del aumento en la participación estatal, que se entiende como un reconocimiento de que, si la liberalización ha de propiciar un desarrollo que logre sostenerse con el paso del tiempo, debe ir acompañada del establecimiento de un marco regulatorio e institucional adecuado.<sup>97</sup>

---

<sup>92</sup> *Ibid.*, pp. 5 y 6.

<sup>93</sup> *Ibid.*, p. 6.

<sup>94</sup> *Ibid.*, p. 10.

<sup>95</sup> *Ibid.*, p. 14.

<sup>96</sup> UNCTAD, *WTR 2010, op. cit.*, pp. 156 y 157.

<sup>97</sup> *Ibid.*, p. 156.

Para el caso específico que yo estudio, esto se refleja en la creciente frecuencia con que se ponen en práctica políticas gubernamentales y mecanismos que propicien que las actividades de empresas transnacionales sean más compatibles con los objetivos de desarrollo del gobierno. La coyuntura se presenta entonces como idónea para que los países que han adoptado una actitud de mayor distanciamiento en su interacción con las empresas transnacionales – en este caso de base nacional – puedan revertir esta situación e intentar recuperar un papel activo. La propuesta no es caer en nostalgias y revivir patrones de relación pasados, que en el actual entorno probablemente ya no sean los adecuados. Al respecto se encuentran referencias en Antoine van Agtmael, quien previene contra el riesgo de que las medidas de promoción deriven en proteccionismo. Van Agtmael dice que “hay que evitar que – en la ganancia de terreno de la participación estatal – el péndulo se balancee tanto que alcance el extremo opuesto, pues el proteccionismo tiende a conducir a las empresas a la mediocridad y oscuridad”.<sup>98</sup> No se trata de que el Estado reemplace al capital privado en sus funciones ni de que busque constreñirlo, evitando que haga cosas “indeseables”. El camino más efectivo está en buscar crear “relaciones sinérgicas de promoción” entre Estado y empresa.<sup>99</sup> La tarea estatal consiste en impulsar y asistir a la empresa privada con miras a que esté en posición de superar satisfactoriamente los desafíos que enfrenta.

La transnacionalización de empresas de países en vías de desarrollo, y de las mexicanas en concreto, no puede considerarse un fenómeno aislado ni azaroso. Depende en buena medida de factores estructurales como los avances en la tecnología, las comunicaciones y el transporte; de las políticas económicas del país base; así como de las tendencias económicas mundiales entre las que se puede contar la disminución de barreras

---

<sup>98</sup> Antoine van Agtmael, *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies Is Overtaking the World*, Nueva York, Free Press, 2007, p. 280.

<sup>99</sup> P. Evans, *op. cit.*, p. 14.

comerciales y de barreras de acceso al capital extranjero. Pero depende también de la estrategia diseñada y adoptada por el gobierno de cada país con la intención de no obstaculizar o incluso fomentar e impulsar la emisión de inversión extranjera directa por conducto de empresas nacionales dispuestas a expandir sus actividades. La conveniencia de promover la salida de inversiones encuentra sustento en una creciente percepción de la emisión de inversión como algo que puede tener repercusiones favorables para el país en su conjunto, pero requiere también la adopción de una actitud proactiva que permita que esa percepción se concrete en una estrategia que promueva la materialización de sus beneficios potenciales.

En este capítulo he abordado la participación estatal en relación con las empresas transnacionales desde diversos ángulos: como contenedor de los posibles males de la globalización – fenómeno más amplio dentro del que se inscribe el auge de la internacionalización empresarial – y como promotor de sus posibles beneficios. También como impulsor de la competitividad nacional mediante el fomento a la competitividad empresarial. Estas razones favorables a la relación de cooperación entre Estado y empresa en la transnacionalización de las actividades de las segundas encuentran sustento empírico en la positiva experiencia de países asiáticos como Corea, China y otros más, así como más recientemente en la de algunos latinoamericanos como Brasil o Chile. Igualmente, la experiencia de algunos países desarrollados – cuyas empresas tienen una historia de actividades transnacionales más larga, pero que también han contado con el apoyo sistemático de sus gobiernos – sugiere que el respaldo estatal a las actividades transnacionales de las empresas puede tener resultados positivos. En este segundo grupo de países se pueden incluir los casos de España, Estados Unidos, Francia y Japón, por ejemplo.

Estos países, tanto los desarrollados como los que están en vías de desarrollo, y sus empresas, han tenido éxito económico. No hay elementos para ser concluyentes

respecto a si hay una relación causal entre el éxito empresarial y el éxito económico de un país. Pero pareciera, según la evidencia empírica que ofrecen los casos citados, que hay cuando menos una correlación. Con base en los argumentos teóricos y prácticos aquí citados, es posible afirmar que hay indicios favorables a la conveniencia de cooperación entre Estado y empresa y a la articulación de sus objetivos en lo concerniente a la internacionalización empresarial. Con esto como referencia, retomo la pregunta de investigación que motiva este trabajo: ¿apoya el Estado mexicano a las empresas locales en su proceso de internacionalización?

## CAPÍTULO SEGUNDO

### EL ASCENSO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES MEXICANAS Y DE ECONOMÍAS EN VÍAS DE DESARROLLO

#### **Multiplicación y consolidación de las empresas transnacionales de países en desarrollo**

*Emerging economies are the new  
foreign direct investment powerhouses.*

UNCTAD, *World Investment Report 2011*.

Las multinacionales no son nuevas. Ejemplos primitivos se remontan cuando menos a los primeros años del siglo XVII con la Compañía de Indias holandesa y la Compañía de Indias inglesa. No obstante, hay consenso acerca de que la empresa multinacional moderna es una creación de finales del siglo XIX y principios del siglo XX.<sup>100</sup> Las revoluciones en las comunicaciones y en el transporte fueron necesarias para que una firma pudiera imponer una coordinación eficiente y ejercer control efectivo sobre las agencias en el extranjero desde oficinas centrales. Sin la capacidad provista por los avances referidos, y con las dificultades de coordinación que la distancia inevitablemente presenta, la posibilidad de que las subsidiarias terminaran siendo más responsivas a la dirección local que a la central era alta.<sup>101</sup> Por ello, sin progresos tecnológicos y sin la constante reducción de costos administrativos y de comunicación, la empresa multinacional, como la conocemos ahora, no podría existir.

Las transnacionales con su configuración actual tienen apenas poco más de un siglo de historia, mas es innegable que la profundización de la globalización – tema

---

<sup>100</sup> Mira Wilkins, “The history of the multinational enterprise”, en Alan M. Rugman (ed.), *The Oxford Handbook of International Business*, Nueva York, Oxford University Press, 2ª edición, 2009, pp. 16 y 17.

<sup>101</sup> M. Wilkins, *art.cit.*, pp. 16 y 17 y S.P. Huntington, *art.cit.*, p. 342.

tratado en el primer capítulo – ha favorecido su avance. Así lo entiende Carlos Marichal al decir que “[aunque] el proceso de internacionalización de grandes empresas se produjo desde hace mucho tiempo, no está claro que alcanzaran el grado de integración que manifiestan las modernas compañías globales desde el decenio de 1980”.<sup>102</sup> A partir de entonces ha habido un aumento espectacular en la velocidad y el alcance de su expansión, así como en la visibilidad que el fenómeno ha adquirido. Se trata de una tendencia general que se ha presentado en países con alto grado de desarrollo y en países en vías de desarrollo. Hay multinacionales basadas en países desarrollados desde hace tiempo, pero su número y alcance aumentaron como nunca antes desde el decenio de los años ochenta. En los países en vías de desarrollo la transformación fue posterior y mucho más acelerada. Aun habiendo antecedentes aislados en algunos países, fue hasta entonces cuando las empresas de países en desarrollo se montaron sobre la explosión del fenómeno y comenzaron a figurar como actores internacionales de peso. Los países en desarrollo han ido ganando terreno, tanto por el número de compañías transnacionales que ahí se originan cuanto por la cantidad de estas economías que participan del fenómeno. Actualmente, algunas de sus empresas están incluso en condiciones de rivalizar con las multinacionales de países desarrollados y de disputarles algunos mercados internacionales.

Hasta hace relativamente poco, la idea más difundida era que las multinacionales de países en desarrollo no estaban a la altura de las de países desarrollados ni en posición de competir con ellas. El arraigo de esta percepción se evidencia en las reacciones de escepticismo frente a las grandes adquisiciones de parte de empresas domiciliadas en países en desarrollo. Por ejemplo, en el caso de Cemex, tras la operación Sansón y

---

<sup>102</sup> Carlos Marichal, “Del mercado protegido al mercado global”, en Mario Cerutti (coord.), *Del mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000*, México, Trillas, 2003, p. 15.

Valenciana en 1992<sup>103</sup> y tras la compra de la británica RMC (Ready Mixed Concrete), en septiembre de 2004 por 5,800 millones de dólares, hubo serias dudas en torno a la viabilidad de la maniobra. Se cuestionó la capacidad de Cemex de administrar compañías de ese tamaño, que además concentran actividades en mercados desarrollados, que se juzgan más complejos que los de países en vías de desarrollo.<sup>104</sup> En ambos casos, el mercado de valores recibió la compra con incredulidad y escepticismo, lo que repercutió en una caída de las acciones de la cementera, de 25% en el primer caso y de 7% en el segundo.<sup>105</sup>

“La sabiduría popular sostiene que las compañías de países en desarrollo enfrentan intimidantes obstáculos al tratar de expandirse internacionalmente.”<sup>106</sup> No cabe duda que éstas enfrentan dificultades distintas – y en muchas ocasiones mayores – en su proceso de internacionalización que las empresas de países desarrollados. Así se percibe en textos como el de Khanna y Palepu, quienes resaltan las ventajas de las compañías de países desarrollados, que generalmente cuentan con capacidades organizativas y tecnológicas avanzadas. Además, pueden acceder más fácilmente a recursos humanos, financieros y de distinta índole, como por ejemplo una red de proveedores y distribuidores más sofisticada.<sup>107</sup> En contraste, en los países en desarrollo suele haber insuficiencias en infraestructura y en desarrollo institucional,<sup>108</sup> mismas que tienen que ser suplidas por las empresas al enfrentar la competencia internacional. En síntesis puede decirse que las CSAs con que cuentan las empresas de países desarrollados suelen ser superiores a aquellas de las empresas de países en desarrollo, lo que da ventaja a las

---

<sup>103</sup> Con esta operación, la empresa mexicana compró las cementeras españolas pertenecientes a la familia Serratos por un monto de 1,850 millones de dólares.

<sup>104</sup> Rossana Fuentes Berain, *Oro Gris. Zambrano, la gesta de Cemex y la globalización en México*, México, Aguilar-Raya en el Agua, 2007, pp. 15, 41 y 42.

<sup>105</sup> *Ibid.*, pp. 16 y 46.

<sup>106</sup> Jayant Sinha, “Global champions from emerging markets”, *McKinsey Quarterly*, 2 (2005), p. 27.

<sup>107</sup> Tarun Khanna y Krishna Palepu, “Emerging giants: building world class companies from emerging markets”, Publishing Case No. N9-703-431, Cambridge, Harvard Business School Publishing, 2004, p. 1.

<sup>108</sup> *Loc. cit.*

primeras en términos de internacionalización. Así, el aire de superioridad que caracteriza a los directivos de algunas empresas tradicionales y que encuentra contraparte en las inseguridades que aquejan a algunos de los empresarios en países en vías de desarrollo, no carece de sustento. No obstante esta disparidad, hay un creciente número de firmas domiciliadas en países en vías de desarrollo que parecieran resistir las disparidades y que han alcanzado espectacular éxito internacional.<sup>109</sup> La idea de que éstas enfrentan obstáculos prácticamente insuperables ha probado no ser más que un lugar común.

Las diferencias entre empresas de países desarrollados y de países en desarrollo no siempre han jugado en contra de estas últimas. Ciertas características distintivas de las segundas han resultado incluso en ventajas comparativas. Así sucede, por ejemplo, con la estructura y organización empresarial. Es frecuente que las firmas de países en vías de desarrollo sean de propiedad familiar. El empresario mexicano Carlos Slim ha declarado ser firme creyente en la empresa familiar, pues considera que esa estructura le otorga ciertas ventajas: “Yo creo mucho en [la empresa familiar]. No está pensando en el trimestre, en las opciones o el salario, sino tiene una visión de largo plazo mucho más sólida. Comete menos errores porque tiene más cuidado”.<sup>110</sup> También es común la pertenencia a un grupo empresarial que conjuga compañías dedicadas a actividades diversas, en ocasiones, pero no por regla general, complementarias entre sí. Las empresas que preside Carlos Slim son de propiedad familiar y forman un conglomerado empresarial.

Otra característica frecuente entre las empresas provenientes de países en vías de desarrollo es que buscan abarcar gran parte de las actividades de la línea de producción. Es el caso, por ejemplo, de la panificadora mexicana Bimbo, cuya fortaleza en el mercado responde en buena medida a haber adoptado una “astuta estrategia” de integración

---

<sup>109</sup> *Ibid.*, p. 2.

<sup>110</sup> Miguel Jiménez y Amanda Mars, “Todas las crisis son oportunidades. Entrevista a Carlos Slim” 8 de junio de 2008. Consultada en página electrónica de Carlos Slim Helú: [www.carlosslim.com](http://www.carlosslim.com), noviembre de 2010.

vertical, incluyendo, en un extremo de su cadena de producción, la obtención de materias primas, como trigo y harina, para no estar a merced de fluctuaciones en sus precios y de ser autosustentable y, en el otro extremo, la distribución de sus productos.<sup>111</sup> La decisión de asumir la responsabilidad de la distribución responde a que sus actividades están concentradas en México y América Latina,<sup>112</sup> países en los que parte importante de las ventas se hacen en localidades remotas y de difícil acceso. La flotilla de camiones de Bimbo es muy grande y su red de distribución alcanza los lugares más alejados. Mediante la explotación de esta característica ha logrado expandirse en la región latinoamericana y superar a competidores que confían la tarea a proveedores externos, que con frecuencia han resultado ineficientes.<sup>113</sup> Así, este rasgo distintivo de Bimbo se ha convertido en una ventaja comparativa.

La expansión internacional de las empresas de países en vías de desarrollo *vis à vis* la de las de países desarrollados también se distingue por los motivos que la impulsan. En el caso de las primeras influyen consideraciones ajenas a las segundas. Así, algunas compañías internacionalizan sus actividades no por la perspectiva de mayores ganancias producto de la ampliación de mercados, sino para paliar ausencias estructurales del país base. Un ejemplo es la búsqueda por compensar riesgos de inestabilidad económica o política en el mercado interno mediante diversificación geográfica de actividades.<sup>114</sup> Es también el caso de empresas que expandieron actividades a Estados Unidos para cotizar en la bolsa neoyorquina y ampliar sus potenciales fuentes de financiamiento. Otro ejemplo es Grupo Silanes, compañía mexicana dedicada al desarrollo de medicamentos y especializada en antídotos para venenos animales. Grupo Silanes abrió recientemente una oficina en España, encargada de parte del área de investigación y desarrollo de la

---

<sup>111</sup> L. Casanova, *From Multilatinas to Global Latinas*, *op. cit.*, pp. 95, 97 y 106.

<sup>112</sup> Según Bimbo, *Informe anual 2010. Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo*, p. 62, 60% de las ventas de la compañía corresponden a América Latina. Si desagregamos esos datos, aproximadamente 48% de las ventas totales corresponden a México y 12% al resto de la región.

<sup>113</sup> L. Alfaro y E. Hammel, *art. cit.*, p. 80.

<sup>114</sup> L. Casanova, *From Multilatinas to Global Latinas*, *op. cit.*, p. 105.

compañía, pues la aprobación de un antídoto de parte de la mexicana Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) no es reconocida por sus pares en el resto del mundo. En cambio, los productos aceptados en España, lo son automáticamente también en toda la Unión Europea. Ese respaldo facilita la venta en otros mercados.<sup>115</sup>

Algunas características de las multinacionales domiciliadas en economías en desarrollo las distinguen de las basadas en economías desarrolladas. Esto no quiere decir que todas las empresas de países en vías de desarrollo compartan estos rasgos distintivos, sino sólo que éstos se encuentran con mayor frecuencia en empresas con este origen. Tampoco quiere decir que se trate de características privativas de estas firmas, como lo demuestra, por ejemplo, la fuerte presencia de la empresa de propiedad familiar en España. Finalmente, no se debe entender que estas peculiaridades constituyan su esencia. Son compañías versátiles que buscan consolidar su posición en el mercado internacional y se transforman según sus exigencias. Así, la que hasta hace no mucho podía considerarse una especificidad de empresas de países en desarrollo, a saber la participación en sectores de bajo valor agregado, carga tecnológica mínima y poca sofisticación, ha dejado de serlo.

Las compañías de los países identificados como los cuatro tigres asiáticos (Corea del Sur, Singapur, Hong Kong y Taiwán) incursionaron desde hace ya decenios en industrias con alta carga tecnológica como la de aparatos electrónicos, la automotriz o la náutica. Los países que se sumaron posteriormente al grupo de economías de alto desempeño en Asia<sup>116</sup> (Indonesia, Malasia, Tailandia, China e India), así como los países latinoamericanos que sirven de base a las grandes empresas de la región (Brasil y México y, en menor medida, Argentina, Chile y Perú) también exploran crecientemente industrias

---

<sup>115</sup> David Santa Cruz, “Molécula mexicana”, *América economía*, 403 (2011), pp. 37 y 38.

<sup>116</sup> Rescato del libro *The East Asian Miracle. Economic Growth and Public Policy* publicado por el Banco Mundial (Nueva York, World Bank-Oxford University Press, 1993) el concepto de “economía de alto desempeño” y el de “tigres asiáticos”, así como la composición de este grupo.

con mayor carga tecnológica como aeronáutica, telecomunicaciones, electrodomésticos, computación y *software*.

Las firmas latinoamericanas en particular se han distinguido por incorporar alta tecnología a sus procesos productivos, aun cuando sus productos no sean tan avanzados. Es el caso, por ejemplo, de la mexicana Cemex que ha echado mano de la tecnología de la información para estandarizar y coordinar la producción en todas sus plantas alrededor del mundo y para ofrecer un servicio de entrega “justo a tiempo”. Es también el caso de la argentina Tenaris, líder mundial en la producción de tubos de acero sin costura, que también tiene el servicio de entrega “justo a tiempo” y además ofrece a los clientes la instalación de sus productos y la administración de su inventario de tubos.<sup>117</sup> La recientemente convertida en la más grande panificadora del mundo – la mexicana Bimbo – “siempre ha basado su éxito en el uso de la última tecnología”.<sup>118</sup> Desde muy pronto introdujo envolturas de celofán para mantener sus productos frescos por más tiempo, entonces una técnica innovadora. Recientemente, Bimbo ha mostrado “habilidad para utilizar la última tecnología para mejorar su capacidad de operación”.<sup>119</sup>

Se evidencia entonces que la capacidad de adaptación a nuevos mercados, la originalidad en la forma de solucionar dificultades y afrontar retos y la sofisticación empresarial no son prerrogativa de las grandes compañías provenientes de países desarrollados. Las empresas de países en desarrollo han mostrado poder estar a la altura de las más grandes del mundo e incluso “en varios casos, ser líderes en sus respectivas industrias”.<sup>120</sup>

La presencia de las multinacionales provenientes de países en desarrollo va en aumento; su número y tamaño son cada vez mayores. Las clasificaciones y comparaciones que así lo demuestran son múltiples. Mucho ha cambiado desde que “en

---

<sup>117</sup> L. Casanova, *Global Latinas, op. cit.*, pp. 96 y 97.

<sup>118</sup> *Ibid.*, p. 76.

<sup>119</sup> *Ibid.*, p. 92.

<sup>120</sup> L. Alfaro y E. Hammel, *art. cit.*, p. 80.

el decenio de los noventa dos transnacionales de países en desarrollo (la coreana Daewoo y Petróleos de Venezuela) entraron por primera vez en la lista de las 100 empresas más grandes del mundo”.<sup>121</sup> Apenas veinte años después, en el *Fortune Global 500* de 2011, tan solo México registra 3 compañías. Los países en vías de desarrollo aparecen en 118 ocasiones, esto significa que 24% de las más grandes empresas del mundo provienen de ellos. Además, China se coloca como la tercera economía con mayor número de firmas en la lista (61), apenas por detrás de Estados Unidos (133) y Japón (68).<sup>122</sup>

Otro dato que muestra el aumento en la presencia internacional de empresas provenientes de países en desarrollo es la cantidad de fusiones y adquisiciones que protagonizan como acreedoras. Aunque las transacciones de este tipo siguen estando dominadas por compañías de países desarrollados, la participación de las de países en desarrollo ha ido en constante aumento, tanto según el número de transacciones, cuanto según su valor en dólares. Siguiendo este criterio, la participación de los países en desarrollo se ha más que duplicado desde 1995 a la fecha.<sup>123</sup>

El aumento en la cantidad de transnacionales de países en desarrollo que figuran en las diversas clasificaciones de las empresas más importantes del mundo y su creciente presencia en las más grandes fusiones y adquisiciones, son muestra del dinamismo que han alcanzado, al grado de presentar ya un verdadero desafío a las compañías de países industrializados. Puede extraerse la misma conclusión si atendemos al ritmo de crecimiento de la emisión de inversión extranjera directa. Aykut y Goldstein sostienen que, desde 2003, éste ha sido superior en el caso de los países en vías de desarrollo que en

---

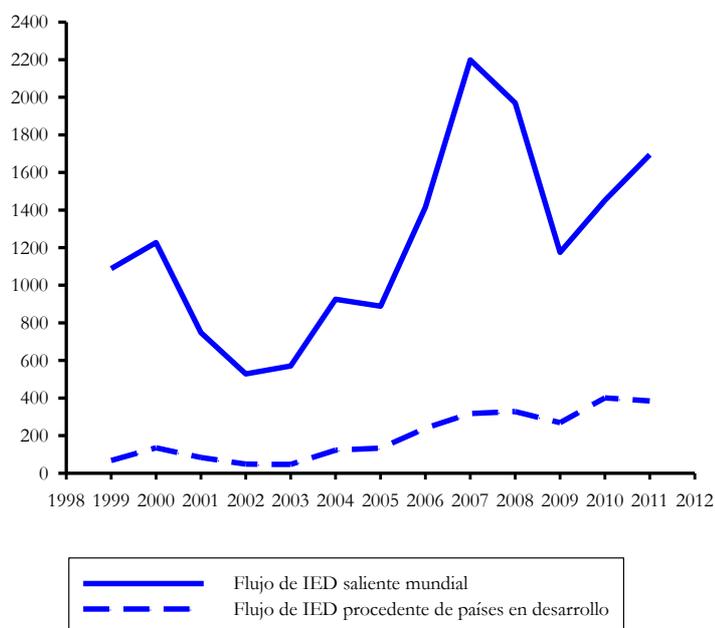
<sup>121</sup> María de los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, México, El Colegio de México, 2002, p. 64.

<sup>122</sup> Lista de las 500 compañías más grandes del mundo utilizando ingresos como criterio de clasificación, publicada anualmente por la revista *Fortune*. Consultado en la página electrónica de Fortune: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full\\_list](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list), septiembre de 2011.

<sup>123</sup> J. Cantwell y H. Barnard, *art. cit.*, p. 75.

el de las economías industrializadas, lo que ha permitido que algunos de estos sean considerados “fuentes significativas” de inversión.<sup>124</sup>

Figura 1. Emisión de IED mundial y de países en desarrollo (miles de millones de dólares)



Elaboración propia con datos de UNCTAD.

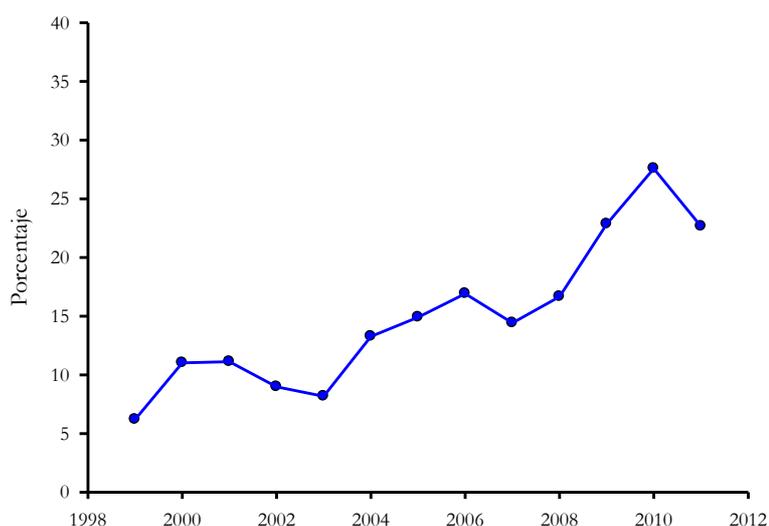
Ya en 1998 decían Celso Garrido y Wilson Peres que en los últimos tres lustros el polo más dinámico de la economía se había desplazado a los países en desarrollo.<sup>125</sup> Esa afirmación no sólo mantiene vigencia hoy día, sino que posiblemente se muestra más actual que entonces. La crisis financiera mundial de 2008-2009 tuvo un efecto diferenciado sobre la economía de los países en vías de desarrollo y la de los países desarrollados. Perjudicó a muchos, pero no por igual. La inversión extranjera directa – rubro de la economía fuertemente afectado por la crisis – se contrajo fuertemente en

<sup>124</sup> D. Aykut y A. Goldstein, *art. cit.*, p. 8.

<sup>125</sup> Celso Garrido y Wilson Peres, “Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa”, en Wilson Peres (coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México, Siglo XXI-CEPAL, 1998, p. 17.

2009, con una caída de aproximadamente 40%.<sup>126</sup> Si desglosamos esta información, observamos que el desplome en la emisión de inversión extranjera directa fue de 21% en los países en vías de desarrollo y de 48% en los países desarrollados.<sup>127</sup> Como resultado de esta caída diferenciada, las economías en desarrollo fortalecieron su posición mundial como fuentes de inversión, aumentando su tajada a 25% del total en 2009, frente a 19% que tenían en 2008.<sup>128</sup>

Figura 2. Participación de países en desarrollo en la emisión mundial de IED



Elaboración propia con datos de UNCTAD.

Si la crisis acortó distancias entre países desarrollados y países en desarrollo en lo que toca a emisión de inversión extranjera directa, la tendencia se reforzó con la recuperación de la crisis en general y de la inversión extranjera en particular, desde 2010. Los flujos mundiales de inversión han mostrado mejora, mas no han alcanzado aún los montos previos a la crisis, aunque, al momento de la publicación del *World Investment Report 2011*, se esperaba que lo hicieran ese mismo año y que, en 2013, se acercaran a los

<sup>126</sup> UNCTAD, *WIR 2010*, *op. cit.*, p. xvii.

<sup>127</sup> *Ibid.*, p. xix.

<sup>128</sup> *Ibid.*, p. 6.

máximos niveles alcanzados.<sup>129</sup> A pesar de ello, el ritmo de recuperación de los países desarrollados ha sido “tenue” en comparación a la “dinámica” recuperación de aquellos en desarrollo, cuya emisión de inversión extranjera directa aumentó 21% en 2010 con respecto a 2009, concentrando 29% de la emisión mundial total, cifra sin precedentes.<sup>130</sup> Así, las economías en desarrollo “están liderando la recuperación de la inversión extranjera directa”; su peso relativo como emisoras de inversión ha aumentado manifiestamente y se pronostica que continuará así.<sup>131</sup>

No obstante estas tendencias, los flujos de inversión extranjera directa siguen siendo mucho menores en el caso de los países en desarrollo que en el de los desarrollados, si se considera el nivel agregado. En lo individual, sin embargo, se puede apreciar con mayor nitidez la disminución de la brecha. En 2010, cinco economías en desarrollo alcanzaron a clasificarse entre los veinte principales inversores del mundo. Se trata de Hong Kong (4), China (5), Singapur (16), Corea (17) e India (20).<sup>132</sup> Esto demuestra que algunos países en desarrollo se han convertido ya en inversores de peso, que están en condición de rivalizar con los países desarrollados. La UNCTAD vaticina que la cantidad de países en desarrollo en este listado irá en aumento.<sup>133</sup>

Los datos presentados muestran que la emisión de inversión extranjera directa no sólo ha dejado de ser prerrogativa de los países desarrollados, sino que su participación y la de países en desarrollo es cada vez más equitativa.

---

<sup>129</sup> United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), *World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development*, Ginebra, United Nations Publications, 2011, p. xiv. En adelante: *WIR 2011*.

<sup>130</sup> *Loc. cit.*

<sup>131</sup> UNCTAD, *WIR 2010, op.cit.*, p. xvii.

<sup>132</sup> UNCTAD, *WIR 2011, op. cit.*, p. 7. Los números entre paréntesis indican la posición ocupada por cada país en la lista de los veinte principales inversores del mundo.

<sup>133</sup> *Loc. cit.*

### Las “olas” de empresas transnacionales de países en vías de desarrollo.

Parte de la literatura que estudia las multinacionales de países en desarrollo se sirve de un recurso analítico que consiste en clasificar la evolución de las compañías por épocas, a las que denomina olas. El grueso de los autores identifica dos olas,<sup>134</sup> que se distinguen entre sí por el origen de las empresas, por el proceso de internacionalización seguido y por el entorno en que éste se dio. La primera ola tuvo dos polos – el asiático y el latinoamericano – que se desarrollaron de forma paralela, compartiendo algunos rasgos. La segunda ola, en cambio, inició dominada por firmas asiáticas que se apoyaron en el dinamismo de sus economías base para crecer y expandirse. No fue sino hasta entrado el decenio de los años noventa que empresas de algunos países latinoamericanos se montaron sobre esta segunda ola, emulando ciertas características de la experiencia asiática y buscando reproducir su éxito. A la fecha, los casos asiáticos siguen siendo referencia obligada y, en ocasiones, ejemplo a seguir para la internacionalización de empresas latinoamericanas.

Chudnovsky y López afirman que el aumento en la presencia de países en vías de desarrollo como emisores de inversión extranjera directa es una tendencia cuyos primeros indicios aparecieron en el decenio de los años sesenta;<sup>135</sup> comenzaba entonces la que se denomina primera ola de empresas multinacionales de países en desarrollo. Ésta estuvo

---

<sup>134</sup> Hablan de dos olas de empresas transnacionales de países en desarrollo, por ejemplo, Federico Bonaglia, Andrea Goldstein y John A. Mathews, “Accelerated internationalization by emerging markets’ multinationals: the case of the white goods sector”, *Journal of World Business*, mimeo, OECD Development Centre, París, *passim* y Geoffrey Jones, *Multinationals and Global Capitalism: From the Nineteenth to the Twenty-first Century*, Nueva York, Oxford University Press, 2005, *passim*.

Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López (*Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, FCE, 1999, pp. 8, 33 y 34.) hablan de tres – en vez de dos – olas de inversión extranjera directa de países en desarrollo. Dividen en dos la que el grueso de los autores denominan segunda ola. A su juicio, las inversiones de las firmas latinoamericanas guardan semejanzas y diferencias respecto a las asiáticas, pero éstas son demasiadas como para poder englobar ambos procesos de internacionalización regionales como parte de una misma ola. Así, la segunda ola está protagonizada por empresas asiáticas, en tanto la reincursión de empresas latinoamericanas en la transnacionalización de sus actividades a partir del decenio de los años noventa constituye una nueva ola por sí misma: la tercera. En este ensayo adopto la clasificación en dos olas.

<sup>135</sup> D. Chudnovsky y A. López, *art. cit.*, p. 175.

protagonizada por firmas de Argentina, Brasil, Colombia, Filipinas, Hong Kong, India, Perú, Singapur y Taiwán, primordialmente.<sup>136</sup> La inversión extranjera directa de países en desarrollo perdió dinamismo en el década de los años ochenta, sobre todo entre los países latinoamericanos y también en algunos asiáticos como India o Filipinas, mismos que – de inicio – no tuvieron participación relevante en la segunda ola que iniciaba en esos mismos años, con empresas de Hong Kong, Taiwán, Singapur y la República de Corea a la cabeza.<sup>137</sup>

Como ya dije anteriormente, la internacionalización de empresas domiciliadas en países en desarrollo no es un fenómeno nuevo, sino uno que se remonta a 1890-1910, destacando el caso pionero de Argentina, la más antigua economía base de multinacionales de países en desarrollo.<sup>138</sup> Pero estos no eran más que casos aislados. La primera ola inició posteriormente cuando, de manera incipiente, las firmas de países en desarrollo consideraron la internacionalización de sus actividades una posible estrategia de desarrollo. La segunda ola comenzó al momento en que la emisión de inversión extranjera directa de estos países se consolidó y alcanzó un crecimiento sostenido.

Según Alfaro y Hammel, las multinacionales de la primera ola eran notablemente diferentes a las actuales.<sup>139</sup> En el primer período – inmerso en el modelo económico basado en la sustitución de importaciones – la intención primordial de las inversiones en el extranjero era eludir aranceles y otras barreras comerciales.<sup>140</sup> La internacionalización estaba impulsada por motivos de índole comercial antes que por la búsqueda de economías de escala o la optimización de la producción, por lo que las inversiones se

---

<sup>136</sup> S. Lall, *op. cit.*, p. viii.

<sup>137</sup> D. Chudnovsky y A. López, *art. cit.*, p. 33.

<sup>138</sup> Bernardo Kosacoff, “El caso argentino”, en Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, FCE, 1999, p. 73.

<sup>139</sup> L. Alfaro y E. Hammel, *art. cit.*, p. 79.

<sup>140</sup> *Loc. cit.*

hacían sobre todo en países vecinos con los que el comercio se veía obstaculizado en razón del predominio de economías cerradas.

Inicialmente, la apertura económica durante los decenios de los años ochenta y noventa hizo temer que, con la disminución de barreras comerciales, las inversiones de países en desarrollo caerían bruscamente, mas sucedió lo contrario. “La relajación en el control de capitales y las menores restricciones para invertir facilitaron la transferencia de capitales y la realización de inversiones en el extranjero.”<sup>141</sup> Así, estas transformaciones fomentaron la evolución de la inversión extranjera directa, sentando condiciones para que se presentara la segunda ola de multinacionales de países en desarrollo. De ahí que haya quien dice que el surgimiento de la segunda ola es un rasgo distintivo de la globalización.<sup>142</sup>

El diferente entorno económico propició transformaciones en estas empresas y sus inversiones en el exterior. En la primera ola se buscaba sortear barreras comerciales y las incursiones estaban primordialmente orientadas al mercado interno del país receptor de la inversión; en la segunda los motivos son más diversos, abarcando desde reducción en costos de mano de obra, hasta el acceso a tecnologías específicas, entre otros. El grueso de los proyectos de la segunda ola tiene una orientación de comercio internacional y busca en los países receptores de la inversión una plataforma exportadora para atender mercados cercanos. La escala de las inversiones también ha aumentado notablemente con la segunda ola, al grado de que algunas fusiones y adquisiciones protagonizadas por países en desarrollo han figurado entre las más cuantiosas.

Las multinacionales de la primera ola se caracterizaron por ser poco avanzadas tecnológicamente y por recurrir a procesos productivos intensivos en mano de obra.<sup>143</sup> En cambio, las firmas de la segunda ola han seguido “patrones de expansión más

---

<sup>141</sup> *Loc. cit.*

<sup>142</sup> F. Bonaglia, A. Goldstein y J.A. Mathews, *art. cit.*, p. 2.

<sup>143</sup> Geoffrey Hamilton, Prefacio a S. Lall, *op. cit.*, p. xi.

ambiciosos”,<sup>144</sup> incursionando en mayor cantidad de sectores económicos y sofisticando su producción y sus productos. También las estrategias de expansión se han transformado. La anterior práctica de invertir primordialmente en países de menor desarrollo relativo se ha revertido. Aunque las multinacionales de países en desarrollo siguen atendiendo mercados menos desarrollados, ahora también se interesan en cubrir los de mayor tamaño y con más grandes perspectivas de crecimiento.<sup>145</sup> Asimismo, el predominio de las *joint ventures* como vehículo de internacionalización ha cedido terreno frente a incursiones en solitario en nuevos mercados. En el caso de las multinacionales latinoamericanas, las diferencias entre primera y segunda ola son especialmente claras. La aguda caída en la emisión de inversión extranjera directa en el decenio de los años ochenta impidió continuidad en el desarrollo de la inversión extranjera y propició que, con contadas excepciones, las empresas protagonistas de la primera y segunda ola fueran otras.<sup>146</sup>

De la mano del crecimiento de esta clase de inversiones, ha aumentado el interés que despiertan. Destaca la transformación del papel del Estado en los países en desarrollo, que en la mayoría de los casos ha sido de índole reactiva ante el aumento en la importancia cobrada por la emisión de inversión. En el libro editado por Lall se muestra que, durante la primera ola de multinacionales de países en desarrollo, el Estado – incluso en el caso de los principales emisores de inversión extranjera – otorgaba mínima importancia al fenómeno y solía mantenerse al margen.<sup>147</sup> En el capítulo dedicado a

---

<sup>144</sup> L. Casanova, *Global Latinas*, *op. cit.*, p. 10.

<sup>145</sup> D. Chudnovsky y A. López, *art. cit.*, p. 187.

<sup>146</sup> Jorge Basave habla de aproximadamente veinte empresas transnacionales mexicanas en la primera ola. De entre ellas, identifica 5 que han estado presentes en ambas olas: Alfa, Vitro, Grupo Industrial Camesa (hoy Mexichem), Grupo DESC (hoy Kuo) y Gruma. Forman, además, parte de la primera ola: Celanese, Celulosa, Moctezuma, Frisco, Tolteca, Loreto y Peña Pobre, Purina y Negromex. (Jorge Basave Kunhardt, “Flujos de IED mexicana hacia Europa y presencia de grandes multinacionales mexicanas en España. Evidencia empírica y reflexiones teóricas”, *ICEI Working Papers*, 2012, p. 13 y Jorge Basave Kunhardt, *Los grupos de capital financiero en México (1974-1995)*, México, UNAM-El Caballito, 1996, p. 75.)

<sup>147</sup> S. Lall, *op. cit.*, *passim*.

Argentina se dice que las actividades internacionales de los empresarios no fueron cuestión de importancia pública y que hubo una casi completa ausencia de legislación al respecto.<sup>148</sup> Por lo que hace a la India, los incentivos otorgados a quienes invertían en el exterior se califican como “poco impresionantes” y se destaca la ausencia de “estímulos activos” a esta clase de actividades.<sup>149</sup> En el caso brasileño se recalca la inexistencia de legislación y de políticas gubernamentales explícitas que trataran la cuestión de la inversión allende las fronteras por parte de empresas nacionales.<sup>150</sup>

Durante la segunda ola, la participación estatal ha ganado aceptación gradualmente y un mayor número de países en desarrollo ha incorporado medidas tendientes a apoyar o fomentar la emisión de inversión extranjera. Chudnovsky y López, al hablar de los rasgos de la segunda ola, señalan como novedad que países asiáticos – China, Malasia, Singapur y Tailandia, por ejemplo – hayan promovido la internacionalización de sus firmas mediante inversión extranjera sirviéndose de diversas políticas gubernamentales.<sup>151</sup> En años recientes, algunos países latinoamericanos han mostrado incipientes estrategias de fomento a la emisión de inversión. Es particularmente notable el caso de Brasil, cuyas empresas se han beneficiado del estímulo de políticas gubernamentales sólidas y de apoyo sustancial mediante fondos públicos de inversión.<sup>152</sup> El impulso a la inversión extranjera directa no está generalizado entre los países en vías de desarrollo al grado de poder considerarla un rasgo nuclear de las inversiones de segunda ola, pero sí es un sello propio de éstas, que las distingue de las inversiones de primera ola.

---

<sup>148</sup> Jorge Katz y Bernardo Kosacoff, “Multinationals from Argentina”, en Sanjaya Lall, *The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises*, París, Wiley-IRM Series on Multinationals, 1983, p. 217.

<sup>149</sup> Sanjaya Lall, “Multinationals from India”, en Sanjaya Lall, *The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises*, París, Wiley-IRM Series on Multinationals, 1983, pp. 38 y 39.

<sup>150</sup> Annibal V. Villela, “Multinationals from Brazil”, en Sanjaya Lall, *The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises*, París, Wiley-IRM Series on Multinationals, 1983, pp. 229 y 230.

<sup>151</sup> D. Chudnovsky y A. López, *art. cit.*, p. 179.

<sup>152</sup> CEPAL, *FDI in Latin America and the Caribbean, op. cit.*, p. 12.

Este apartado ha mostrado que, históricamente, los países en desarrollo protagonistas de la emisión de inversión extranjera directa se encuentran en Asia y América Latina. La inversión emitida por una y otra región ha tenido un marcado aumento en términos absolutos en los últimos dos decenios. Mas si comparamos la evolución de la inversión en ambas regiones, se evidencia que el desarrollo de las multinacionales asiáticas ha sido más acelerado que el de las latinoamericanas, que “han perdido el liderazgo que alguna vez tuvieron”.<sup>153</sup> Durante casi todo el siglo XX, América Latina albergó al puñado de multinacionales de países en desarrollo existentes.<sup>154</sup> En los últimos 25 años, la distribución de la emisión de inversión extranjera entre los países en desarrollo se ha modificado dramáticamente. El papel dominante de Latinoamérica frente a Asia se ha revertido: mientras la primera región aglutinaba dos terceras partes de la inversión proveniente de países en desarrollo en el década de los años ochenta, su participación era de una cuarta parte del total para 2005. En cambio, durante el mismo período, la participación asiática pasó de una cuarta parte a dos terceras partes de esos mismos flujos.<sup>155</sup>

Si reparamos en que, durante este lapso, varios gobiernos asiáticos han puesto en práctica una estrategia de apoyo y fomento a la emisión de inversión extranjera directa, cuando en el caso latinoamericano sólo muy recientemente algunos países han adoptado incipientes medidas de esa índole, resulta inevitable elaborar conjeturas en el sentido de un posible vínculo entre presencia de una estrategia gubernamental y la aceleración del crecimiento y desarrollo de las inversiones. La reducida cantidad de información disponible, aunada a la pluralidad de factores que posibilitan e impulsan las inversiones de parte de las empresas, impiden establecer una relación causal entre las estrategias de los gobiernos y la multiplicación de los flujos de inversión al exterior. A pesar de estas

---

<sup>153</sup> A. Goldstein, *op. cit.*, p. xviii.

<sup>154</sup> *Loc. cit.*

<sup>155</sup> K.P. Sauvart, *art. cit.*, p. 7.

limitaciones, la confrontación de la evolución asiática y latinoamericana del fenómeno permite aventurar la hipótesis de una correlación entre ambas variables. La comprobación de esta conjetura escapa al alcance del presente trabajo. A pesar de ello el cuestionamiento es pertinente en la medida que resulta evidente, en primer lugar, que una de las diferencias entre el sendero de desarrollo de las multinacionales asiáticas y latinoamericanas de segunda ola es, con excepciones, la respectiva presencia y ausencia de impulso gubernamental. En segundo lugar, todo parece indicar que el crecimiento de las multinacionales de los países asiáticos en desarrollo ha sido mucho mayor que el de las multinacionales de países americanos en desarrollo. Así se percibe si se evalúa según el acumulado (*stock*) de inversión saliente en una y otra región. Mientras la cifra era similar en 1990, veinte años después el acumulado asiático más que triplica el americano.

Figura 3. Inversión saliente (acumulado) de países en desarrollo en Asia y América (millones de dólares)

	1990	2010	Cambio porcentual
Países en desarrollo de América	61, 682	732, 781	1, 187%
Países en desarrollo de Asia	75, 212	2, 276, 194	3, 026%

Elaboración propia con datos de UNCTAD.

### Multilatinas y multilatinas mexicanas

*Years ago our competitors said: 'How dare those ugly ducklings from South America try to sell a jet in the Northern Hemisphere?' ... Fortunately they underestimated us.*

SATOSHI YOKOTA  
*Vicepresidente ejecutivo para ingeniería y desarrollo de Embraer*<sup>156</sup>

<sup>156</sup> *Business Week*, 31 de julio 2006, cit. por L. Casanova en *Global Latinas*, op. cit., p. 82. Embraer es una empresa transnacional brasileña del sector aeronáutico.

En este apartado me centro en la evolución y expansión de las multilatinas de segunda ola, con especial atención en las multilatinas mexicanas. Hay quienes, por multilatinas, entienden las empresas que reúnen ciertas características que las distinguen de otras empresas transnacionales.<sup>157</sup> Yo adopto una definición *lato sensu* de multilatinas, refiriéndome con el término simplemente a las compañías multinacionales basadas en algún país de la región latinoamericana.<sup>158</sup>

La segunda ola de multilatinas inició en el decenio de los años noventa, “cuando el fenómeno de la internacionalización de las firmas latinoamericanas tomó una nueva dimensión”.<sup>159</sup> La expansión internacional de un creciente número de firmas “se enmarca en los procesos de apertura y reestructuración de [las] economías [de América Latina]”.<sup>160</sup> Ya me referí en el primer capítulo al vínculo entre liberalización económica e internacionalización empresarial que explica que, cuando menos de inicio, la internacionalización fuera una estrategia defensiva que formó parte de las respuestas empresariales “para mantener su crecimiento y rentabilidad en un nuevo entorno”.<sup>161</sup> Posteriormente, la internacionalización evolucionaría a ser parte central de la estrategia de crecimiento y desarrollo de las empresas. En esta primera etapa, los flujos de inversión fueron limitados, aunque mostraban una tendencia ascendente. El promedio para la región entre 1992 y 1996 fue de 3,000 millones de dólares anuales.<sup>162</sup>

---

<sup>157</sup> Véase Jon E. Martínez, José Paulo Esperança y José de la Torre, “The evolving multinational: management processes in Latin American operations”, *Documento de trabajo*, ESE-Universidad de los Andes, diciembre 2003, *passim*.

<sup>158</sup> Retomo la definición utilizada por *The Latin America Competitiveness Review 2006*, *op. cit.*, p. 29. Cf. nota 6 del primer capítulo.

<sup>159</sup> D. Chudnovsky y A. López, *art. cit.*, p. 359.

<sup>160</sup> Daniel Chudnovsky y Andrés López, “Inversión extranjera directa y empresas multinacionales de países en desarrollo. Tendencias y marco conceptual”, en Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, FCE, 1999, p. 54.

<sup>161</sup> Celso Garrido, “El caso mexicano”, en Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, FCE, 1999, p. 167.

<sup>162</sup> CEPAL, *op. cit.*, p. 49.

La conexión entre liberalización económica e internacionalización empresarial da cuenta de que Chile y México fueran los primeros países de la región con “tendencias sostenidas hacia la internacionalización de un número significativo de empresas”, pues fueron también los primeros en promover reformas para liberalizar la economía. Las compañías argentinas siguieron poco después y las brasileñas expandieron sus actividades al extranjero más tarde.<sup>163</sup> En el caso de México, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte de 1994, en tanto liberalizador de la economía nacional, representó un impulso adicional que permitió que las firmas mexicanas fueran pioneras regionales de la transnacionalización. Las primeras empresas en invertir fuera en el marco de la segunda ola - entre las que destacan Cemex, Vitro, Bimbo, Gruma, Femsa, ICA, Televisa, Sidek y Desc – lo hicieron primordialmente en Estados Unidos y Centroamérica, aunque en algunos casos hubo incursiones en América del Sur e incluso esporádicamente en Europa y Asia.<sup>164</sup>

A partir de finales de la década de los años noventa, y sobre todo a lo largo del primer decenio del siglo XXI, la internacionalización de las actividades de las empresas latinoamericanas ganó en madurez. Los flujos de inversión hacia el exterior mostraron una sostenida tendencia al alza y se abultaron hasta alcanzar 26,500 millones de dólares anuales en promedio para el período 2004-2010.<sup>165</sup> El encumbramiento de la inversión desde 2003 fue catalizado por las agresivas estrategias expansivas de unas cuantas empresas, como la brasileña Vale – una de las compañías mineras más grandes del mundo – y las mexicanas Cemex y América Móvil, que hicieron adquisiciones millonarias. Es de destacar el monto de las transacciones, que evidencia que en la carrera por “comprar o ser compradas”, las empresas latinoamericanas no sólo no son presa fácil, sino que con cierta frecuencia se encuentran en la inesperada posición de adquirentes.

---

<sup>163</sup> D. Chudnovsky y A. López, “Inversión extranjera directa y empresas multinacionales...” *art cit.*, p. 54.

<sup>164</sup> CEPAL, *op. cit.* p. 53.

<sup>165</sup> *Ibid.*, p. 49.

Aquí una prueba más de que las más fuertes multilatinas pueden competir en igualdad de condiciones con empresas de cualquier parte del mundo.

Figura 4. Principales inversiones de multilatinas en el período 2003-2008

Compañía	Adquisiciones	Inversiones creativas	Adquisiciones destacadas	Año	Cantidad (mdd)
Vale	4	5	Inco (Canadá)	2006	17 800
Cemex	10	1	Southdown (EUA)	2000	2 800
			RMC (Reino Unido)	2005	5 800
			Rinker (Australia)	2007	15 624
América Móvil	11	3	Verizon (Rep. Dominicana)	2006	2 060
			Telecomunicaciones de Puerto Rico (Puerto Rico)	2007	939

Elaboración propia con datos de *Lourdes Casanova, From Multilatinas to Global Latinas*.

Tras una abrupta contracción en la emisión de inversión extranjera en 2009, producto de la crisis financiera mundial, la región mostró un repunte generalizado en 2010, casi cuadruplicando el flujo del año anterior y estableciendo un nuevo récord: 43,000 millones de dólares. El aumento es producto de la recuperación de la emisión de inversión en Brasil, Chile, Colombia y México que, juntos, concentraron el 90% de los flujos hacia el exterior de la región. En los tres últimos casos la recuperación fue tal, que permitió alcanzar máximos históricos.<sup>166</sup> Pareciera que esta recuperación marca el reestablecimiento de la sostenida tendencia al alza en los flujos de inversión extranjera directa hacia el exterior observada en la región durante buena parte del primer decenio del siglo XXI.<sup>167</sup>

Como ya señalé con anterioridad, los países latinoamericanos emergieron de la crisis financiera mundial de 2008 - 2009 con reforzada presencia como emisores de

<sup>166</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>167</sup> *Ibid.*, p. 26.

inversión extranjera. Su aumento – el de mayor fuerza entre todas las regiones económicas – permitió que América Latina y el Caribe se colocara en 2010 como la zona más dinámica, siendo responsable de 17% del total de inversión extranjera emitida por países en desarrollo, contra apenas 6% en 2000.<sup>168</sup> El impresionante aumento fue impulsado sobre todo por las dos principales economías de la zona, Brasil y México.<sup>169</sup>

Figura 5. Flujos salientes de IED de América Latina y el Caribe (miles de millones de dólares)



Elaboración propia con datos de UNCTAD.

Además, la cantidad de transnacionales domiciliadas en la región ha aumentado constantemente. El número de economías base se expandió y a los pioneros de la segunda ola – Argentina, Brasil, Chile y México – se sumaron gradualmente compañías peruanas, colombianas y salvadoreñas. A juzgar por el número de empresas, destacan de nueva cuenta Brasil y México, que son los países cuyas empresas más invierten en la región latinoamericana y que, cada vez con mayor frecuencia, optan por diversificar los destinos en que incursionan. Su predominio se refleja en cada uno de los *rankings*

<sup>168</sup> *Ibid.*, pp. 10 y 26.

<sup>169</sup> UNCTAD, *WIR 2011, op. cit.*, p. 59.

corporativos en que aparecen firmas latinoamericanas. Las empresas chilenas están en expansión y ganan en presencia año con año (véanse figura 9 y anexos I y II).

Brasil ha registrado la más grande expansión de flujos de inversión hacia el exterior, colocándose como el principal emisor de la región.<sup>170</sup> En 2006 se situó incluso como inversor neto, reportando mayor cantidad de inversión saliente que de inversión entrante.<sup>171</sup> Su principal contendiente por el liderazgo regional en lo relativo a la emisión de inversión y al peso e influencia regional e internacional de sus empresas es México. En la “competencia” entre ambos países, Brasil ha venido de atrás y ha logrado que, a últimos tiempos, el grueso de los indicadores señalen a sus empresas como las más aventajadas.

No obstante esto, es preciso recordar que las empresas mexicanas fueron pioneras regionales en la internacionalización de segunda ola y que muchas de ellas han crecido y se han fortalecido en términos absolutos, por lo que siguen en posibilidad de rivalizar con las brasileñas. De México han salido algunas de las más grandes compañías latinoamericanas y Lourdes Casanova describe al país como un “creador estelar” de multilatinas.<sup>172</sup> La emisión de inversión directa mexicana ha mostrado una tendencia al alza en los dos últimos decenios y se ha multiplicado por más de trece si tomamos los años 1994 y 2010 como base. 2010 puede ser un mal año de referencia, pues la cifra que alcanzaron los flujos salientes de inversión fue inusualmente alta. Pero con 1994 y 2007 como base, el aumento es también muy grande, con los flujos multiplicándose casi por ocho.<sup>173</sup> El promedio de inversión en el período 2001-2010 fue de 6,300 millones de dólares anuales y el *stock* de inversión mexicana en el exterior ya era superior a los 66,000 millones de dólares en el 2010, según datos de la UNCTAD. Los principales destinos del

---

<sup>170</sup> UNCTAD, *WIR 2010, op. cit.*, p. 47.

<sup>171</sup> *Loc. cit.*

<sup>172</sup> L. Casanova, *Global Latinas, op. cit.*, p. 62.

<sup>173</sup> Datos consultados en la página electrónica de UNCTADSTAT: <http://unctadstat.unctad.org>, febrero de 2012. En adelante: UNCTADSTAT.

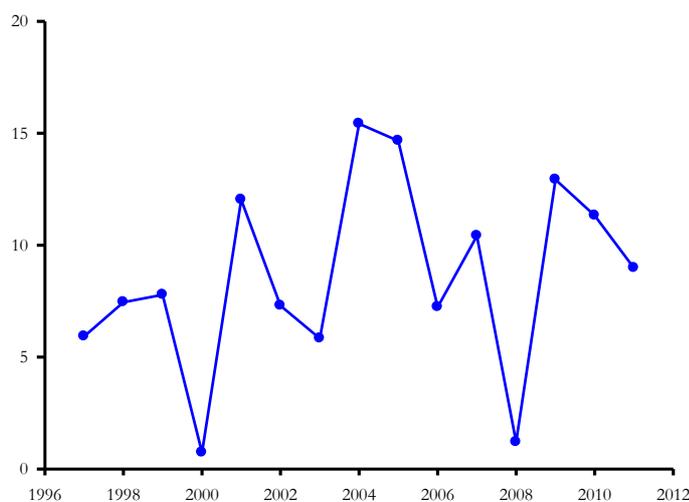
capital mexicano son América Latina y Norteamérica y, en menor medida, Europa.<sup>174</sup> Unas pocas compañías se han aventurado a mercados más lejanos geográfica y culturalmente: Cemex ha invertido en África, Asia y Oceanía; Gruma lo ha hecho en Asia y Oceanía; y Bimbo en Asia.

Figura 6. Inversión directa de México en el exterior

Año	Millones de dólares
1997	1,108
1998	1,363
1999	1,901
2000	363
2001	4,404
2002	891
2003	1,253
2004	4,432
2005	6,474
2006	5,758
2007	8,256
2008	1,157
2009	7,019
2010	13,570
2011	8,946

Elaboración propia con datos de UNCTAD.

Figura 7. Participación de México en el total de la inversión extranjera directa procedente de América Latina. (Porcentaje)



Elaboración propia con datos de UNCTAD.

<sup>174</sup> CEPAL, *op. cit.*, p. 53.

La reciente crisis financiera internacional golpeó a la economía mexicana con fuerza. Esta situación propició que, a diferencia de otros países latinoamericanos que “mostraron gran resistencia ante la crisis”,<sup>175</sup> México sufriera grandes estragos. No obstante esto, 2010 fue un buen año para las multinacionales mexicanas, que mostraron pronta recuperación, y colocaron a México como país líder en la región por el monto de sus inversiones en el exterior. La inversión mexicana aumentó, en 2010, 81% con respecto a 2009 para alcanzar un máximo histórico de 12,694 millones de dólares,<sup>176</sup> situación que refleja las oportunidades que una crisis puede ofrecer a empresas con finanzas sólidas y con capacidad de adaptación al entorno. Fue el caso de algunas firmas mexicanas como Bimbo, América Móvil, Casa Saba o Sigma Alimentos (Alfa) que aprovecharon la situación adversa para comprar otras compañías y ampliar su capacidad productiva. Esto, sin embargo, no es generalizable a todas las multinacionales mexicanas, ni siquiera a las más grandes.

El principal contraejemplo es Cemex, por largo tiempo considerada la multilatina por antonomasia y el paradigma de una empresa de la región internacionalmente exitosa. La cementera fue sorprendida por la crisis con una gran deuda, que la ha forzado a reestructurar su plan de financiamiento y a adoptar la actitud opuesta a la de empresas que han visto en la crisis una oportunidad: el desprendimiento de activos. Destaca la venta de su planta en las Islas Canarias por más de 226 millones de dólares<sup>177</sup> y sobre todo la venta de sus activos en Australia (249 plantas de concreto, 83 canteras de agregados y 16 plantas de tubos de concreto) a Holcim, una de sus principales

---

<sup>175</sup> *Ibid.*, p. 9.

<sup>176</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>177</sup> Gisela Vázquez, “Los ojos sobre Cemex”, *Expansión*, 2 de febrero de 2009. Consultado en la página electrónica de la revista *Expansión*: [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com), noviembre de 2010.

competidoras en el ámbito mundial, por 1,700 millones de dólares, apenas después de dos años de haberlos adquirido y aproximadamente a la mitad de lo que pagó por ellos.<sup>178</sup>

Figura 8. Principales adquisiciones internacionales de empresas mexicanas en 2010

Empresa compradora	Empresa adquirida	País de origen	Monto
<b>Principales adquisiciones</b>			
Grupo Televisa	Grupo Univisión	EUA	1 200
Bimbo	Sara Lee	EUA	959
Casa Saba	Farmacias Ahumada	Chile	604
Sigma Alimentos (Alfa)	Bar-S Foods	EUA	575
Grupo R	PetroRig	Noruega	540
Embotelladoras Arca	Ecuador Bottling Co.	Ecuador	345
Metalsa	Dana Hldg-Structural Prod	EUA	150
Inmobiliaria Carso	417, Fifth Avenue, NY	EUA	140
<b>Principales inversiones anunciadas</b>			
América Móvil	Net	Brasil	1390
América Móvil		Colombia	171

Elaboración propia con datos de CEPAL, *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*.

No cabe duda que, durante la segunda ola y en particular durante el último decenio, las multinacionales mexicanas – y las multilatinas en general – han crecido de forma excepcional, cuantitativa y cualitativamente. Cuantitativamente, porque su número se ha multiplicado, como también ha sucedido con su tamaño y con las cantidades que invierten en el exterior. Cualitativamente, porque han ampliado su horizonte y se han sofisticado. Atrás está la época en que invertían casi exclusivamente en mercados naturales.<sup>179</sup> Además, han perfeccionado sus sistemas de producción con miras a ser

<sup>178</sup> Barbara Anderson y Adolfo Ortega, “Así lo hice”, *Expansión*, 23 de noviembre de 2009. Consultado en la página electrónica de la revista *Expansión*: [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com), noviembre de 2010.

<sup>179</sup> Mercados naturales son aquellos con los que el país del que proviene una inversión tiene especial afinidad, misma que resulta de alguna característica en común. L. Casanova identifica cuatro criterios para que un mercado pueda ser clasificado como natural: proximidad geográfica, idioma compartido, vínculos históricos o vínculos culturales (*Global Latinas, op. cit.*, p. 11).

competitivas internacionalmente. Muchas de ellas “han incorporado tecnología de punta y todas las prácticas modernas de la producción”,<sup>180</sup> han introducido innovaciones importantes en sus productos y servicios; y también en su organización, en sus modelos de negocio y sus procesos gerenciales.<sup>181</sup> También han dejado de ser primordialmente empresas de *commodities* y han incursionado en nuevos sectores productivos, algunos incluso intensivos en tecnología como la industria televisiva, la de telecomunicaciones o la de *software*.

Empresas transnacionales con el grado de sofisticación y éxito alcanzado por Mabe, dedicada a la producción de electrodomésticos; Softtek, pionera latinoamericana en *software*; o la empresa de agrobiotecnología Seminis que llegó a ser la mayor productora de semillas del mundo antes de ser vendida a un consorcio estadounidense en 2003, no corresponden a la idea más difundida que de las multilatinas se tiene. Demuestran que las empresas mexicanas pueden estar en condiciones de triunfar en los mercados internacionales y que, en los países en desarrollo, el camino de la internacionalización no es prerrogativa de empresas enormes. Algunas de tamaño medio, de reciente creación o de reciente crecimiento – la “nueva raza” de multilatinas -<sup>182</sup> también pueden aspirar a explorar mercados externos con éxito.

He destacado las similitudes más que las diferencias entre las multilatinas y las transnacionales de países desarrollados y las de las principales economías asiáticas en desarrollo, mas equipararlas sería engañoso. El tamaño y la presencia internacional de las multilatinas siguen siendo pequeños en comparación con aquéllas. Lo que busco destacar es el potencial de las empresas latinoamericanas. Subrayar que lo tienen y que en

---

Khanna y Palepu sostienen que el factor decisivo para considerar que un mercado es “natural” es el geográfico. Reconocen la posibilidad de que haya “proximidad institucional” derivada de vínculos históricos en las esferas social, política o económica pero consideran que éstos encuentran su origen en la proximidad geográfica (“Emerging giants...”, *art. cit.*, p. 39).

<sup>180</sup> M.A. Pozas, *op. cit.*, p. 201.

<sup>181</sup> L. Casanova, *Global Latinas*, *op. cit.*, p. 82 y Á. Cuervo Cazorra, *art. cit.*, p. 30.

<sup>182</sup> L. Casanova, *Global Latinas*, *op. cit.*, p. 7.

ocasiones han sabido explotarlo.<sup>183</sup> Laura Alfaro y Eliza Hammel dicen que estas empresas transmiten un mensaje tranquilizador: las multinacionales latinoamericanas – y entre ellas las mexicanas – son enteramente capaces de ser compañías de clase mundial y de sobreponerse con disciplina y creatividad a sus debilidades producto del entorno institucional de su país base.<sup>184</sup> Lo más conveniente, sin embargo, sería maximizar las posibilidades de éxito de las empresas que internacionalizan sus actividades y propiciar un entorno que favorezca que las empresas en condiciones de expandirse fuera del país, puedan hacerlo. Para ello, y así lo infiero de la más rápida y exitosa experiencia de internacionalización en otros países, pareciera deseable la articulación entre empresa y Estado.

---

<sup>183</sup> La información disponible acerca de empresas multinacionales mexicanas es insuficiente y frecuentemente oscura, en parte porque el gobierno no lleva registro de las inversiones en el exterior (Patricia Espinosa Cantellano, “La política exterior del México democrático; análisis de la renovada presencia mexicana en América Latina y el Caribe”, en Blanca Torres y Gustavo Vega (coords.), *Relaciones internacionales*, tomo XII de *Los grandes problemas de México*, México, El Colegio de México, 2010, p. 39). Por tanto, no se sabe con certeza cuántas empresas mexicanas invierten en el extranjero y pueden considerarse multilaterales. Las cifras referidas en la literatura son poco uniformes. Celso Garrido hablaba en 1999 de treinta o más empresas multinacionales (*art. cit., passim*). Jorge Basave decía en 2006 que alrededor de veinte empresas mexicanas tenían filiales en el exterior (“Desempeño exportador empresarial e impacto económico”, en María de los Ángeles Pozas (coord.), *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, México, El Colegio de México, 2006). Yo mismo hice durante la investigación para este trabajo un listado sin pretensiones de exhaustividad de las empresas mexicanas que invierten fuera de México. A partir de la literatura consultada computé un número superior a treinta (véase anexo III). A reserva de que la diferencia en las cifras responda a divergencias metodológicas, lo que es un hecho es que el número de transnacionales mexicanas no es en absoluto desdeñable y que el que México sea un país emisor de inversión extranjera directa es, en apariencia, un fenómeno consolidado. Como prueba del peso que ha cobrado la internacionalización empresarial en el país basta volver sobre el acumulado de inversión mexicana en el extranjero, que superó los 66, 000 millones de dólares en 2010, mientras que el acumulado de inversión recibida fue de 327, 000 millones, sólo alrededor de cinco veces más.

<sup>184</sup> L. Alfaro y E. Hammel, *art. cit.*, p. ix.

Figura 9. Las principales multilaterales del 2009  
según The Boston Consulting Group

<b>Argentina</b>	<b>Brasil</b>	<b>Chile</b>
Arcor	Alpargatas	Antofagasta Minerals
Atanor	América Latina Logística	CAP
Grupo Pluspetrol	Andrade Gutierrez	Celulosa Arauco
Molinos Río de la Plata	Brasil Foods	Cementos Bío Bío
Pan American Energy	Braskem	Cencusod
Tenaris	Coteminas	Compañía Cervecerías Unidas
Ternium	CSN	Compañía Sudamericana de Vapores
	Embraer	Embotelladora Andina
	EMS Sigma Pharma	Empresa Nac. de Petróleo
	Gerdau	Empresas Carozzi
	Globo Comunicação	Empresas CMPC
	Grupo Camargo Corrêa	Falabella
	Grupo Queiroz Galvao	Farmacias Ahumada
	Grupo Votorantim	LAN Airlines
	Iochpe-Maxion	Madeco
	Itautec	Masisa
	JBS-Friboi	Molibdenos y Metales
	Klabin	Sigdo Koppers
	Localiza	Sonda
	Magnesita Refratários	SQM
	Marcopolo	
	Marfrig Group	
	Minerva	
	Natura Cosméticos	
	Odebrecht	
	Petrobras	
	Randon	
	TAM Linhas Aéreas	
	Tigre	
	Tramontina	
	Ultrapar	
	Vale	
	Votorantim	
	Weg	

<b>Colombia</b>	<b>México</b>	<b>Perú</b>
Argos	Alpek	Alicorp
Avianca	Alsea	Grupo Gloria
Grupo Nac. de Chocolates	América Móvil	Southern Copper Corp.
Organización Terpel	Cemex	
SaludCoop	Cemex Group	
	Corp. Interamericana de	
	Entretenimiento	
	ICA	
	Famsa	
	Femsa	
	Gruma	
	Grupo Bal	
	Grupo Bimbo	
	Grupo Cementos Chihuahua	
	Grupo Condumex	
	Grupo Iusa	
	Grupo Lala	
	Grupo México	
	Grupo Salinas	
	Industrias CH	
	Mabe	
	Mexichem	
	Nemak	
	Sigma Alimentos	
	Televisa	
	Telmex	
	Verzatec	
	Xignux	

Elaboración propia con datos de *The 2009 Boston Consulting Group Multilatinas*.

## CAPÍTULO TERCERO

### LA (NO) ESTRATEGIA DE IMPULSO A LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

La relación que sostiene el Estado con las empresas locales en lo que toca a la internacionalización de sus actividades puede adoptar diversas formas. No hay tal cosa como una receta que indique el grado de cercanía idónea entre ambos. Theodore H. Moran en “What policies should developing country governments adopt toward outward foreign direct investment?” hace una clasificación en tres tipos ideales que representan los posibles grados de cercanía entre los gobiernos y las empresas transnacionales locales. Según él, la relación puede adoptar una de tres formas:<sup>185</sup>

- 1) Promoción activa de la emisión de inversión extranjera directa, mediante políticas<sup>186</sup> que favorezcan explícitamente la internacionalización de empresas locales.
- 2) Contención o restricción de la emisión de inversión extranjera directa, desincentivando a las empresas nacionales a expandirse al exterior u otorgando ventajas a las empresas que se quedan.
- 3) Neutralidad frente a la emisión de inversión extranjera directa, permitiendo que las fuerzas del mercado internacional determinen el comportamiento empresarial, interviniendo sólo para compensar fallas.

En la medida en que identifiqué las categorías presentadas por Moran como tipos ideales en la tradición weberiana, reconozco que difícilmente será posible encontrar una actitud estatal que encuadre completamente en alguna de ellas. Mi intención al servirme

---

<sup>185</sup> Esta clasificación (T.H. Moran, *art. cit.*, p. 272) es muy similar a la que hace Robert E. Lipsey (“Home- and host-country effects of foreign direct investment”, en Robert E. Baldwin y L. Alan Winters, *Challenges to Globalization. Analyzing the Economics*, Chicago-Londres, The University of Chicago Press, 2004, p. 382.) Lipsey plantea la pregunta de si los países deberían promover, contener o mostrarse neutrales frente a la internacionalización de las empresas locales.

<sup>186</sup> Cuando Moran habla aquí de “políticas”, se refiere a lo que yo he entendido a lo largo de este trabajo como estrategia.

de este recurso analítico es identificar la tendencia predominante, la que podría caracterizar la relación entre el gobierno y las empresas que se internacionalizan en México. Adicionalmente, limitar el universo de posibles conductas estatales a tres, facilita la confrontación del caso mexicano con otros, cuando el argumento del trabajo así lo requiera.

### **Panorama del apoyo a la internacionalización empresarial en teoría y en la práctica**

Como ya dije, la emisión de inversión extranjera directa tiene el potencial de ser beneficiosa para la economía de un país. La posibilidad de que estos beneficios se presenten o logren maximizar aumenta con la mediación del Estado. En buena parte de la literatura que estudia el tema de la internacionalización empresarial hay alusiones, en primer lugar, a la idea de que la transnacionalización de empresas locales es “una actividad que debería ser apoyada por los gobiernos respectivos”.<sup>187</sup> En segundo lugar, a que hay gobiernos que fomentan e impulsan a sus empresas y que esto puede ser referencia y guía para países que deseen sumarse a esta tendencia.

Los arriba citados Daniel Chudnovsky y Andrés López sostienen que “el apoyo a la emisión de inversión extranjera directa debería formar parte de una estrategia nacional de inserción en la economía internacional” y que “sería conveniente que en América Latina se pusieran en marcha algunas de las políticas gubernamentales más utilizadas en otras latitudes”.<sup>188</sup> Celso Garrido, por ejemplo, dice que México podría inspirarse en el caso japonés para promover que empresas medianas se articulen en “la evolución internacional de las grandes empresas mexicanas”, lo que podría lograrse mediante apoyos de parte del Estado dirigidos a socializar riesgos, costos y experiencias.<sup>189</sup> Maxfield

---

<sup>187</sup> D. Chudnovsky y A. López, “Las empresas multinacionales...”, *art. cit.*, p. 380.

<sup>188</sup> *Loc. cit.*

<sup>189</sup> C. Garrido, *art. cit.*, p. 171.

y Schneider afirman que, en el decenio de los años noventa, buena parte del mejor desarrollo económico observado en algunos países respondió al tipo de relación entre empresas y Estado. Como sustento de esta aseveración citan el estudio que de Corea hace Alice Amsden,<sup>190</sup> quien concluye que el crecimiento económico de los países será mayor en la medida en que haya más reciprocidad en las relaciones empresa-Estado.<sup>191</sup>

Todos estos autores señalan que hay elementos teóricos y empíricos que justifican una relación de cooperación entre el Estado y las empresas en lo que toca a las actividades internacionales de las últimas. Harry W. Kopp, por ejemplo, considera indiscutible que está en el interés de todo país que las empresas busquen colocar bienes, servicios o capital en el extranjero, por lo que es pertinente que reciban apoyo de sus respectivos gobiernos para hacerlo. Así lo han entendido varios países, sobre todo a últimos tiempos, en que un número creciente de ellos “ha optado por una política industrial más proactiva”.<sup>192</sup> Las razones que subyacen a esta decisión son múltiples y, entre ellas, se encuentran la búsqueda de diversificación comercial, la presión ejercida por la competencia internacional, el desencanto con las políticas de *laissez-faire* y una voluntad de guiar el desarrollo.<sup>193</sup> También el éxito de las estrategias de apoyo estatal a la internacionalización empresarial en países como Brasil, China o Corea del Sur, ha dado pie a la idea de que, adoptando políticas similares, el resultado podría replicarse. Esta situación ha derivado en gobiernos, primordialmente del Asia en desarrollo, que promueven, de manera deliberada, que sus empresas inviertan en el extranjero sirviéndose de una diversidad de medidas para ese propósito.<sup>194</sup> “Los instrumentos más

---

<sup>190</sup> Alice Amsden, *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*, Nueva York, Oxford University Press, 1989, p. 146.

<sup>191</sup> Sylvia Maxfield y Ben Ross Schneider, “Business, the state, and economic performance in developing countries”, en Sylvia Maxfield y Ben Ross Schneider (eds.), *Business and the State in Developing Countries*, Ithaca, Cornell University Press, 1997, p. 6.

<sup>192</sup> UNCTAD, *WIR 2011*, *op cit.*, p. 105.

<sup>193</sup> *Loc. cit.*

<sup>194</sup> United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), “Developing countries are beginning to promote outward FDI”, *UNCTAD Investment Brief*, 4 (2006), p xxx.

habituales son el suministro de información, el servicio de casamentera, los incentivos financieros o fiscales, y el aseguramiento de las inversiones.”<sup>195</sup> Estos apoyos suelen ser ofrecidos por una de dos instancias: por las agencias gubernamentales federales o por sus representaciones en el exterior, como pueden ser embajadas u oficinas de promoción comercial.

Entre los defensores de una relación estrecha entre ambos actores predomina la idea de que estos vínculos son, por regla general, beneficiosos. Se piensa que lo son en especial cuando se trata de países en vías de desarrollo, cuyas empresas apenas se han aventurado a mercados externos y tienen que enfrentar la competencia de empresas de países desarrollados, experimentadas en estos menesteres y consolidadas en la escena internacional. Si los gobiernos de países desarrollados intervienen para promover a sus empresas, sería previsible que los gobiernos de países en desarrollo lo hicieran con mayor razón en aras de compensar las desventajas relativas de sus empresas y acortar la brecha que las separa de sus competidoras. Esta idea encuentra sustento en una amplia literatura. Un ejemplo se encuentre en el artículo “Old wine in new bottles”, según el cual los gobiernos de países en vías de desarrollo tienden a ejercer mayor influencia sobre las decisiones de inversión de sus empresas de lo que lo hacen sus contrapartes en países desarrollados. Son sobre todo los gobiernos de países en desarrollo los que ven la emisión de inversión extranjera directa como un importante vehículo para avanzar objetivos nacionales y mejorar la competitividad de sus economías.<sup>196</sup>

Sorprende, por lo tanto, que las estrategias de fomento a la emisión de inversión sigan siendo excepcionales entre los países en desarrollo. Pero esto está cambiando<sup>197</sup> y, aunque sigue siendo pequeño, el número de países con estrategias para promover las

---

<sup>195</sup> *Loc. cit.*

<sup>196</sup> J.H. Dunning *et al.*, *art. cit.*, pp. 173 y 174.

<sup>197</sup> UNCTAD, “Developing countries are...”, *art. cit.*, p. 202.

inversiones en el exterior va en ascenso.<sup>198</sup> Algunos gobiernos incluso han establecido instituciones que tienen como tarea específica apoyar y promover activamente la internacionalización de las empresas.

Como ya dije con anterioridad, los países del este y sudeste de Asia son los que con mayor frecuencia cuentan con medidas diseñadas específicamente para fomentar la emisión de inversión extranjera directa y para alentar a sus empresas a internacionalizarse. En África y América Latina, “algunos gobiernos se han pronunciado en favor de la importancia de la emisión de inversión extranjera directa, mas estas declaraciones rara vez han estado seguidas de medidas de promoción concretas”.<sup>199</sup>

En América Latina pareciera que el apoyo explícito a la internacionalización de las empresas ha estado más bien ausente. En algunos países de la región las empresas han gozado de beneficios y prerrogativas gubernamentales que les han permitido ganar fuerza en casa, lo que en ocasiones ha facilitado su expansión a nuevos mercados. No obstante, Chudnovsky y López consideran “evidente que el proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas se ha dado esencialmente en forma espontánea, es decir, sin políticas gubernamentales específicas que lo promuevan”.<sup>200</sup> Aunque esta afirmación data de finales del decenio de los años noventa, pareciera mantener vigencia para la mayoría de los países de la región que invierten en el extranjero. Brasil, y en menor medida Chile, podrían ser la excepción, pero en los demás países no hay una estrategia de impulso a la internacionalización de empresas locales ni incentivos que la promuevan.<sup>201</sup> La sugerencia de Mortimore y Razo es que, si los gobiernos de la región tienen interés en incrementar

---

<sup>198</sup> *Ibid.*, p. 201.

<sup>199</sup> *Ibid.*, p.239.

<sup>200</sup> D. Chudnovsky y A. López, “Las empresas multinacionales...”, *art. cit.*, p. 195.

<sup>201</sup> CEPAL, *op. cit.*, p. 48.

su emisión de inversión extranjera directa, deben diseñar y poner en práctica estrategias dirigidas específicamente a ese propósito.<sup>202</sup>

### **La estrategia de promoción**

En el apartado anterior expuse que hay literatura que sostiene como deseable que, en los países en vías de desarrollo, haya apoyo gubernamental a las empresas locales en su proceso de internacionalización. Mostré también que, cada vez con mayor frecuencia, los gobiernos toman conciencia de la influencia que pueden ejercer sobre la internacionalización de empresas locales y sus posibilidades de éxito, y que su disposición para adoptar una actitud proactiva al respecto va en ascenso. Finalmente, señalé que en algunos países en desarrollo la actitud favorable a la transnacionalización empresarial se ha logrado materializar en una estrategia de fomento, promoción y apoyo a las inversiones en el exterior.

Con base en estos antecedentes, vuelvo a la pregunta que da origen a esta investigación: ¿tiene nuestro gobierno una estrategia de fomento a la inversión extranjera mexicana y de promoción de la internacionalización de las empresas nacionales?

Mi hipótesis es que el gobierno mexicano carece de una estrategia de impulso a la internacionalización de las empresas locales. Retomo de Drache y Gertler lo que consideran requisito mínimo para que una estrategia industrial – categoría genérica dentro de la que cabe la aquí estudiada estrategia de impulso a la internacionalización empresarial – pueda ser considerada tal: un acercamiento sistemático al problema, más que medidas aisladas y *ad hoc*.<sup>203</sup> La sistematicidad en la aproximación exige ciertos lineamientos preestablecidos en vez de un acercamiento casuístico al asunto.

---

<sup>202</sup> Michael Mortimore y Carlos Razo, “Outward investment by Trans-Latin enterprises: reasons for optimism”, *Columbia FDI Perspectives*, 12 (2009), p. 2.

<sup>203</sup> Daniel Drache y Meric Gertler (eds.), *The New Era of Global Competition. State Policy and Market Power*, Québec, McGill-Queens University Press, 1991, p. 19.

Tomando lo anterior como punto de partida propongo cuatro elementos que, a mi juicio, deben formar parte de una estrategia de apoyo a la internacionalización empresarial:

- 1) Existencia de agencias promotoras de inversión extranjera directa.
- 2) Legislación que fomente la emisión de inversión extranjera directa y ofrezca ciertas garantías y un grado mínimo de certidumbre a los inversores.
- 3) Disponibilidad de financiamiento y acceso a crédito productivo.
- 4) Coordinación entre las instituciones involucradas en la promoción de la inversión extranjera directa.

### **¿Hay en México una estrategia de promoción de inversiones en el exterior?**

A continuación analizo – para el caso mexicano – cada uno de los rubros que conforman dicha estrategia, sirviéndome de la información disponible en la literatura y de opiniones recolectadas en entrevistas. Recorro también a la legislación mexicana.

#### *Agencias promotoras de inversión extranjera*

En términos generales hay consenso en torno a que la inversión de empresas nacionales en el exterior reporta beneficios tanto a la empresa cuanto a su país base. México no es la excepción. Se suele reconocer que la internacionalización es a la par causa y efecto del fortalecimiento empresarial. Sólo empresas fuertes y consolidadas pueden aspirar a competir con éxito en los mercados internacionales. Además, una expansión internacional exitosa fortalece a las empresas y alimenta su competitividad. Nathan Wolf Lustbader, director general de cooperación y promoción económica internacional de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Secretaría de Relaciones Exteriores, decía que está en el interés del país que las empresas se internacionalicen, pues en la medida en que una empresa crece fuera, crece

necesariamente dentro y eso contribuye a que gane en fortaleza y solidez financiera.<sup>204</sup> En sentido similar, Carlos Fuentes, coordinador para América Latina de ProMéxico, dijo estar convencido de que la internacionalización de las empresas mexicanas es beneficiosa para el país y aseguró que esa es también la posición de la dependencia que representa.<sup>205</sup>

Las políticas de promoción de emisión de inversión pueden ser medios importantes para impulsar a las empresas a internacionalizarse. Así se entiende en buena parte del mundo industrializado y en varios de los países asiáticos en desarrollo.<sup>206</sup> No sucede lo mismo en América Latina donde, como ya dije, la internacionalización empresarial ha sido primordialmente iniciativa y responsabilidad de las empresas mismas. Toda estrategia requiere del respaldo de una institución y, en el caso de la promoción internacional de inversiones, hay variación entre países en el marco institucional detrás. “Mientras la mayoría de los países en desarrollo no cuentan con agencias designadas para este propósito, unos pocos gobiernos han creado cuerpos especializados en proveer diferentes clases de apoyo a empresas que deseen expandirse e invertir en el extranjero.”<sup>207</sup>

Los instrumentos de promoción de inversión suelen limitarse a unos cuantos ejes. Identifico las siguientes cinco principales formas que puede adoptar el impulso a la inversión extranjera. Los primeros dos aspectos de la lista son los que, con mayor frecuencia, ofrecen las dependencias de países en desarrollo.

A) Provisión de información.

Varios gobiernos buscan ayudar a las empresas locales a identificar y evaluar oportunidades de inversión en el extranjero. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo hace referencia a “estudios que han

---

<sup>204</sup> Entrevista a Nathan Wolf Lustbader, 23 de diciembre de 2011. En adelante: N. Wolf Lustbader.

<sup>205</sup> Entrevista a Carlos Fuentes, 14 de diciembre de 2011. En adelante: C. Fuentes.

<sup>206</sup> D. Chudnovsky y A. López, “Las empresas multinacionales...”, *art. cit.*, p. 383.

<sup>207</sup> UNCTAD, *WIR 2006, op. cit.*, pp. 212, 213.

concluido que la falta de información acerca de oportunidades de inversión y la falta de conocimiento de culturas extranjeras pueden resultar obstáculos mayúsculos”<sup>208</sup> a la expansión internacional de las empresas. Las agencias de promoción de inversiones pueden contribuir a superar esa brecha de información. La razón que subyace a que la tarea sea asumida por los gobiernos, es que éstos tienen la capacidad de aglutinar y centralizar información y de servir como intermediarios entre los generadores y los receptores de la información. Así por ejemplo, “la experiencia de empresas que ya han invertido en el extranjero debería proporcionar un rico material para que las firmas que recién se inician en este proceso puedan aprender de los pioneros y evitar errores estratégicos”.<sup>209</sup>

Entre las formas más relevantes de distribución de información acerca de potenciales inversiones se encuentran publicaciones, bases de datos, encuentros frente a frente entre empresarios y funcionarios y la organización de seminarios.<sup>210</sup> La tarea de las agencias de promoción a este respecto es fundamentalmente “fomentar y brindar información sobre oportunidades de inversión en el exterior [...], difundir ejemplos concretos de inversión directa realizada fuera y las lecciones que surgen de los mismos”.<sup>211</sup> Entre los países latinoamericanos, Chile se distinguía ya desde finales del decenio de los años noventa por cumplir con esta tarea.<sup>212</sup> En el caso de Singapur hay incluso un boletín al que toda empresa nacional puede suscribirse para recibir información acerca de las oportunidades de inversión en el exterior, además de las más recientes publicaciones y reportes industriales sobre el tema. Quienes requieran asistencia más personalizada pueden solicitar mediante el portal electrónico de *International Enterprise Singapore* (IE, la

---

<sup>208</sup> *Ibid.*, p. 220.

<sup>209</sup> D. Chudnovsky y A. López, “Las empresas multinacionales...”, *art. cit.*, p. 197.

<sup>210</sup> UNCTAD, *WIR 2006*, *op. cit.*, p. 209.

<sup>211</sup> D. Chudnovsky y A. López, “Las empresas multinacionales...”, *art. cit.*, p. 197.

<sup>212</sup> *Ibid.*, p. 383.

agencia de promoción de inversiones de Singapur) una cita con un consultor experto que le proporcionará información y recomendaciones personalizadas.<sup>213</sup>

B) Servicios técnicos.

Estos servicios incluyen la organización de parte del gobierno de “misiones de inversión”, la provisión de servicios de asistencia legal y servicios de consultoría. También comprenden “estudios de factibilidad” de las inversiones planeadas. Destaca de nueva cuenta el ejemplo de Singapur, donde IE ofrece un “amplio rango de programas de asistencia para que las empresas puedan desarrollar capacidad de internacionalización”.<sup>214</sup> IE ofrece servicios de consultoría en creación de marca (*branding*), diseño de producto, propiedad intelectual y manejo de la fuerza laboral. Un ejemplo adicional lo proporciona Brasil que, mediante el *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social* (BNDES), evalúa el potencial de inserción de las empresas en el mercado internacional.<sup>215</sup>

C) Servicio de casamentera.

Consiste principalmente en la invitación a potenciales inversores a participar en las misiones oficiales a países extranjeros para encontrar posibilidades de inversión. También se les invita a reunirse con funcionarios gubernamentales de primer nivel de otros países.<sup>216</sup> Naciones Unidas reconoce que varios países, como México, Malasia, Singapur, Tailandia y la República de Corea, cumplen con esta función.<sup>217</sup>

---

<sup>213</sup> Consultado en la página electrónica de International Enterprise Singapore: [www.iesingapore.gov.sg](http://www.iesingapore.gov.sg), diciembre de 2011.

<sup>214</sup> *Loc. cit.*

<sup>215</sup> Consultado en la página electrónica del BNDES: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br), diciembre de 2011. En adelante: BNDES.

<sup>216</sup> UNCTAD, *WIR 2006, op. cit.*, p. 210.

<sup>217</sup> *Loc. cit.*

D) Incentivos fiscales y asistencia financiera.<sup>218</sup>

E) Aseguramiento de la inversión.

Algunos países utilizan el aseguramiento de la inversión como instrumento para facilitar la emisión de inversión extranjera. El aseguramiento busca proteger sobre todo contra riesgos políticos y suele incluir cobertura contra expropiaciones, guerra, disturbios civiles y contra incumplimientos de contrato. La *Overseas Private Investment Corporation* (OPIC) de Estados Unidos tiene como principal mandato proveer aseguramiento contra riesgos políticos a la inversión extranjera directa.<sup>219</sup> Desde su fundación en 1971, limita sus servicios a empresas que invierten en países en desarrollo, buscando mitigar los riesgos que pueden implicar inversiones de esta naturaleza.<sup>220</sup> La República de Corea y China están entre los países en desarrollo que cuentan con fondos para el aseguramiento de inversiones.<sup>221</sup> El grueso de los países, entre ellos México, no destina recursos a medidas de este tipo y recurre a la firma de acuerdos de protección y promoción recíproca de inversiones (APPRI) para prevenir contra estos mismos riesgos sobre una base de reciprocidad asentada en acuerdos bilaterales suscritos con países selectos.

En México, hasta hace pocos años, las funciones de promoción económica estaban dispersas en varias dependencias gubernamentales. Esto cambió a partir de 2007 con la creación de ProMéxico, que tuvo entre sus principales objetivos aglutinarlas en una sola institución. Se buscó asimismo “crear un ente público especializado” en tareas de promoción económica a semejanza de aquellos “que han tenido resultados positivos

---

<sup>218</sup> Por su importancia, que radica en que pueden ser determinantes para la realización de o renuncia a un proyecto de inversión, los considero, en sí mismos, un elemento de la estrategia y los trato individualmente en una sección posterior del capítulo.

<sup>219</sup> Mireya Solís, *Banking on Multinationals. Public Credit and the Export of Japanese Sunset Industries*, Stanford, Stanford University Press, p. 15.

<sup>220</sup> Consultado en la página electrónica de OPIC: <http://www.opic.gov>, julio de 2012.

<sup>221</sup> UNCTAD, *WIR 2006, op. cit.*, pp. 209-212.

según la experiencia internacional”,<sup>222</sup> en un afán de atender recomendaciones como la arriba citada de Chudnovsky y López (Cf. cita 4) de poner en marcha algunas de las políticas gubernamentales que mayor éxito han tenido en otros países.

En el artículo cuarto del decreto que constituye ProMéxico se enumeran los propósitos que ha de tener la institución.

Artículo 4.- El fideicomiso tendrá los fines siguientes:

- I. Coadyuvar en la conducción, coordinación y ejecución de las acciones que en materia de promoción al comercio exterior y atracción de inversión extranjera directa realicen las dependencias de la Administración Pública Federal;
- II. Promover y apoyar la actividad exportadora y *la internacionalización de las empresas mexicanas*, a través de medidas que reordenen, refuercen, mejoren e innoven los mecanismos de fomento a la oferta exportable competitiva, principalmente de las pequeñas y medianas empresas; ...<sup>223</sup>

Como puede observarse en el artículo cuarto, ProMéxico tiene, desde su fundación, 3 funciones primordiales, a saber la promoción de exportaciones, la atracción de inversión extranjera directa y la promoción de la internacionalización de empresas mexicanas. En lo que toca a este último objetivo, el “Estatuto Orgánico de ProMéxico” establece la necesidad de “definir [...] las políticas y estrategias de promoción en el exterior que deberían instrumentarse para impulsar [...] la internacionalización de las empresas mexicanas”,<sup>224</sup> así como “definir [...] los mecanismos para implementar [estas] políticas y estrategias...”.<sup>225</sup> Las referencias a estas tareas, junto con el propósito de “ofrecer servicios a las empresas mexicanas que permitan impulsar su internacionalización”,<sup>226</sup> se quedan en generalidades y tienen un pobre apuntalamiento en medidas concretas.

---

<sup>222</sup> “Decreto por el que se ordena la constitución del fideicomiso público considerado entidad paraestatal denominado ProMéxico”, *Diario oficial de la federación*, 13 de junio de 2007. En adelante: “Decreto”.

<sup>223</sup> *Loc. cit.* El énfasis es mío.

<sup>224</sup> “Estatuto orgánico de ProMéxico”, *Diario oficial de la federación*, 10 de marzo de 2009, art. 12, frac. VII. En adelante: EOPM.

<sup>225</sup> *Ibid.*, art. 13, frac. V.

<sup>226</sup> *Ibid.*, art. 15, frac. I.

Acerca de la promoción de la internacionalización de empresas mexicanas, el estatuto enuncia las siguientes medidas: apoyo a la participación de empresas en misiones, ferias y exposiciones comerciales;<sup>227</sup> prestación de servicios en materia de información, capacitación [y] asistencia técnica<sup>228</sup>; y “procurar la información necesaria para elaborar estudios [...] que permitan detectar oportunidades específicas de negocios para incrementar [...] la internacionalización de empresas mexicanas en el exterior”.<sup>229</sup> Además, como tareas encaminadas a cumplir con los propósitos del fideicomiso en términos generales,<sup>230</sup> están la realización de estudios e investigaciones,<sup>231</sup> así como la recolección permanente, oportuna y sustantiva de información de los países y regiones del mundo, sectores de la economía y empresas.<sup>232</sup>

Si evaluamos los instrumentos favorables al impulso de la internacionalización empresarial enunciados por el Estatuto a la luz de la clasificación presentada anteriormente, podríamos concluir que éstos se sitúan en las tres primeras categorías de “provisión de información”, “servicios técnicos” y “servicio de casamentera”. No hay, en cambio, referencia alguna a “aseguramiento de inversiones” ni a la existencia de “incentivos fiscales y asistencia financiera”. Este diagnóstico coincide con la opinión de un funcionario de ProMéxico, quien dijo que los servicios que ofrece la dependencia a las empresas que buscan internacionalizarse son del tipo de “provisión de información estratégica y de contactos pertinentes, ya con funcionarios de gobierno, ya con potenciales socios o proveedores”.<sup>233</sup>

---

<sup>227</sup> *Ibid.*, considerandos.

<sup>228</sup> *Ibid.*, art. 6, frac. II.

<sup>229</sup> *Ibid.*, art. 24, frac. II.

<sup>230</sup> Entiendo que los artículos así redactados se refieren a los tres objetivos que busca satisfacer la institución: promoción de exportaciones, atracción de inversión extranjera directa e internacionalización de empresas mexicanas.

<sup>231</sup> EOPM, art. 9, frac. XII y art. 23, frac. III.

<sup>232</sup> *Ibid.*, art. 23, frac. II.

<sup>233</sup> C. Fuentes.

Hay elementos que sugieren que la internacionalización de empresas mexicanas está relegada frente a los otros dos objetivos de ProMéxico, a saber la promoción de exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa.<sup>234</sup> Así lo percibo en la página de internet de ProMéxico. Aunque la “misión” de la institución comprende los tres objetivos, en la página de inicio, cuando se hace referencia a las funciones del organismo, sólo aparecen el apoyo al proceso exportador de las empresas y a la atracción de inversión extranjera.<sup>235</sup> El propio estatuto institucional brinda sustento adicional a esta conjetura, pues algunos instrumentos ofrecidos tanto para la promoción de exportaciones cuanto para la atracción de inversiones, no lo están para el impulso a la internacionalización de empresas mexicanas. Es el caso de la existencia de subsidios para reducir el costo de inicio de operaciones de las empresas que buscan facilitar la instalación de empresas extranjeras en México, más no la de empresas mexicanas en el exterior.<sup>236</sup> Es también el caso de los “apoyos e incentivos” otorgados a los proyectos de inversión extranjera en el país, que no a los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas.<sup>237</sup>

El desequilibrio entre las funciones del organismo se evidencia con especial claridad en el documento publicado por ProMéxico “Prioridades de la promoción internacional 2011”.<sup>238</sup> Ahí se presentan los objetivos primordiales de la institución para el año 2011, que se dividen en dos grandes sectores: promoción de exportaciones y promoción de inversiones y negocios internacionales. El segundo apartado se centra en

---

<sup>234</sup> No es mi intención, ni aquí ni en futuras referencias, pronunciarme acerca de si hay o no estrategia en lo que toca a la promoción de exportaciones o la atracción de inversión extranjera directa. Eso escapa al alcance de mi trabajo. Sólo contrasto la evidencia para uno y otro casos, que sugiere que el gobierno presta mayor atención a las tareas de promoción de exportaciones y atracción de inversión extranjera y que tiene más instrumentos dirigidos al fomento de esas actividades.

<sup>235</sup> Consultado en la página electrónica de ProMéxico: [www.promexico.gob.mx](http://www.promexico.gob.mx), febrero de 2012. En adelante: ProMéxico.

<sup>236</sup> EOPM, art. 22, frac. I.

<sup>237</sup> *Ibid.*, art. 22, frac. III.

<sup>238</sup> ProMéxico, “Prioridades de la promoción internacional 2011”, ProMéxico, *s.a.*

los instrumentos para la atracción de inversión extranjera. Mientras que para este caso hay un diseño y seguimiento de proyectos para satisfacer metas preestablecidas, no encuentro una sola referencia a la salida de inversión mexicana. La identificación de sectores prioritarios para la inversión, la meta de atraer cuando menos 91 nuevos proyectos y el establecimiento de un monto mínimo a captar en reinversiones, así como el propósito de lograr que, en un plazo de dos años, al menos cuatro de las llamadas “empresas ícono”<sup>239</sup> establezcan operaciones en el país reflejan un proyecto institucional que contempla el aspecto cuantitativo y el cualitativo en torno a la atracción de inversión extranjera. En contraste, la nula referencia al impulso a la internacionalización de empresas mexicanas muestra que no hay una estrategia al respecto.

Compatible con esta evidencia es el hecho de que el gobierno mexicano, a diferencia de otros, no lleva registro alguno de la inversión saliente. Alejandro Faya Rodríguez, director general de inversión extranjera de la Secretaría de Economía, señala que no hay disposición alguna que obligue a las empresas mexicanas a notificar de la salida de capitales al exterior, mucho menos a pedir autorización a las autoridades gubernamentales.<sup>240</sup> La tendencia a nivel mundial en los últimos decenios ha sido relajar los mecanismos de control sobre el movimiento de capitales. Muchos países han renunciado a los controles estrictos y se han limitado a demandar una notificación. Anteriormente, en Japón toda inversión requería aprobación gubernamental previa y las posibilidades de rechazo a la solicitud eran muy grandes.<sup>241</sup> La situación en la República de Corea era incluso más estricta y no se limitaba al requisito de autorización para los proyectos de inversión, sino que el gobierno monitoreaba el desempeño de las filiales de

---

<sup>239</sup> El documento “Prioridades de la promoción internacional 2011” se refiere con “empresas ícono” a empresas que “[cuenten] con una marca o reconocimiento internacional, no [tengan] presencia en México o ésta [sea] incipiente y [cuya] inversión redunde en un aporte importante para el acervo industrial o de servicios del país y, por ende, a su imagen como destino importante para los inversionistas globales”.

<sup>240</sup> Entrevista a Alejandro Faya Rodríguez, 24 de mayo de 2012. En adelante: A. Faya Rodríguez.

<sup>241</sup> M. Solís, *op. cit.*, p. 57.

empresas coreanas en el exterior. El proceso de autorización y monitoreo era tan estricto, que Kumar y Kim decían que “era la decisión del gobierno la que verdaderamente contaba al diseñar un proyecto de inversión en el extranjero”.<sup>242</sup> Situación similar se vivía en Taiwán y, en menor medida, Francia. Estos países han dejado de exigir en la mayoría de los casos su autorización para que una inversión pueda realizarse, pero siguen demandando notificación, que en algunos casos puede ofrecerse después de realizada la inversión.

Faya hace notar que México, en cambio, no tiene siquiera un registro de la inversión mexicana en el extranjero, lo que implica que “no hay ningún tipo de control sobre ésta”.<sup>243</sup> La situación llega a un extremo tal, que el gobierno mexicano carece de cifras propias de montos de inversión en el extranjero y tiene que recurrir a organismos internacionales para tener información al respecto.<sup>244</sup> El nulo control del gobierno mexicano sobre las inversiones de sus empresas es reflejo de la poca atención que se otorga al fenómeno de la inversión extranjera saliente. De nueva cuenta es posible establecer una comparación con la atracción de inversión, ámbito para el cual sí hay monitoreo mediante el “Registro nacional de inversiones extranjeras”, en donde se inscriben las inversiones extranjeras que entran al país. La “Ley de inversión extranjera” de 1993 establece los sujetos de inscripción e incluso prevé sanciones para las empresas que no satisfagan la obligación en los tiempos y términos previstos.<sup>245</sup> El diferente tratamiento en términos de registro a la entrada y salida de inversión, confirma el sesgo del gobierno, que en la práctica desatiende la internacionalización de empresas locales.

No sólo el peso que se asigna a la tarea de promover la internacionalización empresarial muestra rezago. A ProMéxico – en términos generales – parece asignársele

---

<sup>242</sup> Krishna Kumar y Kee Young Kim, “The Korean manufacturing multinationals”, *Journal of International Business Studies*, 45 (1984), cit. por M. Solís, *op. cit.*, p. 207.

<sup>243</sup> A. Faya Rodríguez.

<sup>244</sup> A. Faya Rodríguez.

<sup>245</sup> “Ley de inversión extranjera”, *Diario oficial de la federación*, 27 de diciembre de 1993, art. 32 y art. 38. En adelante: LIE.

menor importancia que a instituciones análogas en otros países. Así se entiende a juzgar por el presupuesto asignado a ProMéxico que, para el año 2009, fue de 1,178 millones de pesos, cantidad muy inferior a los más de 150 millones de dólares de que dispusieron organismos similares en España o Chile ese mismo año.<sup>246</sup> Esta disparidad probablemente se ha visto acentuada en los últimos años, en los que el presupuesto de ProMéxico no sólo no ha aumentado, sino que ha decrecido: en 2011 fue de 800 millones de pesos y, en 2012, de 1,114 millones.<sup>247</sup>

Es posible concluir de este análisis que el alcance de la función de promoción de internacionalización empresarial de ProMéxico ha sido limitado. Aunque su “Estatuto Orgánico” considera esta tarea en un plano de igualdad con las otras dos, en la práctica se encuentra relegada y pocas medidas se ponen en práctica para la consecución de ese propósito. Es posible decir que el impulso a la internacionalización de empresas ha quedado en poco más que una declaración de intenciones en el Estatuto.

El impulso a la internacionalización empresarial no es una tarea que corresponda exclusivamente a las agencias especializadas de promoción económica. Con frecuencia participan también las cancillerías, sobre todo mediante las embajadas. Esto no siempre fue así e, incluso países que hoy otorgan importancia primaria a la labor económica de su cuerpo diplomático – como Estados Unidos – la relegaban anteriormente, considerando que los temas de inversión y comercio escapaban a la competencia del cuerpo diplomático y no entraban entre “las más altas prioridades” de una cancillería.<sup>248</sup> Bayne y Woolcock dicen que la diplomacia económica surgió con el fin de la Guerra Fría; Kopp, en cambio, considera difícil identificar cuándo se convirtió en una prioridad. Dice que se comenzó a perfilar como asunto de importancia a finales del decenio de los años setenta

---

<sup>246</sup> Roberto Morales, “El reto del novato”, *Expansión*, 1022 (2009), p. 60.

<sup>247</sup> *Loc. cit.*

<sup>248</sup> Charles E. Cobb, “Foreword”, en H.W. Kopp, *op. cit.*, p. iii. Harry Kopp no habla de diplomacia económica, sino de diplomacia comercial. Yo adapto el término con el propósito de homogeneizar, apoyándome en que Kopp incluye entre las tareas de la diplomacia comercial la promoción de inversiones.

e inicios del decenio de los años ochenta, cuando a los embajadores estadounidenses se les empezó a encomendar el “deber primordial” de promover los bienes y servicios ofrecidos por las empresas, mas no terminó por consolidarse sino hasta fechas similares a las citadas por Bayne y Woolcock.<sup>249</sup> A juicio de Kopp el punto de quiebre fue 1989, con la proclamación de la Carta de Derechos de las Empresas (*Bill of Rights for Business*).<sup>250</sup>

Bayne y Woolcock celebran que en muchos países esté ya superada la relegación de la diplomacia económica y que ésta ocupe cada vez más un lugar de importancia al lado de la diplomacia política.<sup>251</sup> Susan Strange es más drástica y da a entender que la presencia de temas económicos en la agenda diplomática de un país no es motivo de orgullo. Al contrario, su ausencia es fuente de preocupación. “Los gobiernos tienen que despertar a la realidad de los cambios estructurales que ha tenido el mundo y percatarse de la necesidad de prestar la debida atención a la creciente importancia que tienen las empresas.”<sup>252</sup>

---

<sup>249</sup> H.W. Kopp, *op. cit.*, p. 5.

<sup>250</sup> C.E. Cobb, *art. cit.*, p. iii.

La carta de derechos de las empresas dice lo siguiente: “Las empresas estadounidenses tienen derecho a:

- Primero, que sean atendidos y considerados sus puntos de vista sobre temas de política exterior que afecten los intereses empresariales;
- Segundo, que se les garantice que las reglas básicas que organizan el comercio internacional sean justas y no discriminatorias;
- Tercero, recibir asistencia de especialistas preparados y versados en comercio, en cada misión en el exterior;
- Cuarto, recibir una adecuada asesoría y análisis profesional del entorno local, político y de negocios;
- Quinto, recibir asistencia para contactar a los principales tomadores de decisiones en el sector público y privado;
- Sexto, la promoción activa de las firmas estadounidenses en licitaciones internacionales y, cuando más de una firma estadounidense esté involucrada, a recibir apoyo equitativo para todas las firmas interesadas;
- Séptimo, recibir asistencia para la obtención de una resolución satisfactoria en disputas de inversión y comercio y, en casos de expropiación o acciones similares, obtener una adecuada y efectiva compensación sin demora.

<sup>251</sup> Nicholas Bayne y Stephen Woolcock, “What is economic diplomacy”, en Nicholas Bayne y Stephen Woolcock, *The New Economic Diplomacy*, Hampshire, Ashgate, 2007, p. 2.

<sup>252</sup> Susan Strange, “States, firms...”, *art. cit.*, p. 1.

Kishan Rana dice que, en la actualidad, la promoción de inversiones es una tarea clave de las embajadas; el grado de desarrollo del país que representan explica variaciones en el grado de compromiso con la tarea, en el nivel de los funcionarios involucrados y en el tipo de tareas de la embajada, pero no la ausencia de la función.<sup>253</sup> Las competencias de la diplomacia económica en materia de promoción de inversión son complementarias con las de las agencias de inversión y en ocasiones incluso traslapan. Las embajadas resultan de primordial utilidad, pues se encuentran en posición privilegiada de cercanía con el entorno local. Por ello “fungen como radar” para identificar las condiciones del mercado y los individuos clave a contactar para iniciar con éxito un proyecto de inversión.<sup>254</sup> Corresponde igualmente a ellas conocer y asesorar sobre la normatividad vigente y sobre el entorno prevalente en el país en cuestión. Pueden igualmente asistir a las empresas mediante detección de oportunidades de inversión y provisión de información en términos generales. Finalmente, pueden ser de utilidad incluso en términos de imagen. Al buscar cerrar un negocio “muchas veces la sola presencia y aval del embajador inspira confianza a la contraparte, resultando en respaldo suficiente para inclinar la balanza en favor del objetivo perseguido por la empresa”.<sup>255</sup> Mediante estos instrumentos, las embajadas y los embajadores pueden significar una diferencia decisiva para las empresas con operaciones en el extranjero.<sup>256</sup>

Estados Unidos parece haber sido el pionero de la diplomacia económica pero muchos países se han sumado a esta tendencia en los últimos dos decenios. Casos como el mexicano se encuentran entre los que tienen un cuerpo diplomático en el que estas funciones están poco desarrolladas. En la “Ley del servicio exterior mexicano” no encuentro referencia alguna a la promoción de inversiones mexicanas. Sólo en el artículo

---

<sup>253</sup> Kishan S. Rana, “Economic diplomacy: the experience of developing countries”, en Nicholas Bayne y Stephen Woolcock, *The New Economic Diplomacy*, Hampshire, Ashgate, 2007, p. 217.

<sup>254</sup> N. Wolf Lustbader.

<sup>255</sup> N. Wolf Lustbader.

<sup>256</sup> H.W. Kopp, *op. cit.*, p. 12.

2, que enuncia las funciones del servicio exterior, se hace una vaga referencia al incluir la tarea de “coadyuvar a la mejor inserción económica de México en el mundo”.<sup>257</sup> No hay mayor precisión. En el “Reglamento de la ley del servicio exterior mexicano” hay una alusión a la promoción de inversiones, sin embargo está sumamente relegada. En el artículo que enumera las funciones correspondientes a los cónsules honorarios, dice la fracción segunda: “promover la imagen y cultura de México, así como *inversiones*, comercio y turismo”.<sup>258</sup> En ninguna parte de la ley o el reglamento se incluye la promoción de inversiones entre las tareas de embajadores o cónsules.

Luz María de la Mora dijo considerar que la cancillería es, en términos generales, poco sensible al tema económico. Ahí no siempre se piensa que la defensa del interés nacional pase por la protección y el avance de intereses empresariales. La formación del servicio diplomático no contempla la promoción económica y, con excepciones, los embajadores carecen de cultura corporativa.<sup>259</sup> La Secretaría de Relaciones Exteriores y muchos de sus representantes en el exterior consideran que no les corresponde atender asuntos de esta índole y que hacerlo es “ensuciarse las manos”.<sup>260</sup> Excepciones las hay. Cecilia Soto, ex embajadora de México en Brasil, aseguró haber tomado siempre en cuenta durante su gestión los intereses empresariales y haber considerado su responsabilidad atender las inquietudes y solicitudes de las empresas.<sup>261</sup> Uno de los empresarios que entrevisté confirmó esto y dice haber sido adecuadamente orientado por la embajadora Soto al negociar inversiones en Brasil. Cecilia Soto asegura que varios colegas comparten su actitud. Pero es ahí donde se evidencia la ausencia de estrategia. Ante la falta de lineamientos que impongan a los representantes diplomáticos la tarea de

---

<sup>257</sup> “Ley del servicio exterior mexicano”, *Diario oficial de la federación*, 4 de enero de 1994, art. 2, frac. X. En adelante: LSEM.

<sup>258</sup> “Reglamento de la ley del servicio exterior mexicano”, *Diario oficial de la federación*, 23 de agosto de 2002, art. 74, frac. II. Las cursivas son mías.

<sup>259</sup> Entrevista a Luz María de la Mora, 23 de agosto de 2011. En adelante L.M. de la Mora I.

<sup>260</sup> *Loc. cit.*

<sup>261</sup> Entrevista a Cecilia Soto, 31 de mayo de 2011. En adelante: C. Soto.

impulsar y respaldar las inversiones en el exterior, ésta se vuelve una cuestión discrecional. Radica en cada representante la decisión de atender o ignorar los intereses empresariales y el fomento a la inversión.

La promoción de inversiones no es materia prioritaria para la cancillería mexicana, no obstante la reciente creación de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) como órgano desconcentrado de la Secretaría de Relaciones Exteriores en 2004 (originalmente fue nombrada Unidad de Relaciones Económicas y Promoción Internacional – URECI, y rebautizada como AMEXCID en 2011). La AMEXCID tiene por tarea, al lado de la promoción educativa-cultural y técnica-científica, promover el comercio y la inversión a fin de colaborar con el crecimiento y el desarrollo de la economía, así como la creación de empleos. No obstante contemplar estas funciones, Javier Treviño, ex vicepresidente de comunicación y asuntos corporativos de Cemex, considera que la AMEXCID adolece del mismo problema que ProMéxico, a saber “la insuficiencia de recursos que se les destinan, que les impide cumplir adecuadamente con su función”.<sup>262</sup> La asignación de funciones a estas dependencias “ha sido muy superficial” y “no cuentan con un presupuesto acorde a las que deberían ser sus funciones”,<sup>263</sup> lo que repercute en que, en la práctica, su labor de promoción a la salida de inversiones tenga alcances limitados.

### *Legislación*

El marco institucional tiene estrecha relación con la competitividad y crecimiento económicos de un país, pues influye sobre las decisiones de inversión y sobre la organización de la producción. El sistema de reglas es determinante en la medida en que puede plantear incentivos y definir la forma en que los agentes económicos interactúan

---

<sup>262</sup> Entrevista a Javier Treviño Cantú, 14 de junio de 2012. En adelante: J. Treviño Cantú.

<sup>263</sup> *Ibid.*

entre sí.<sup>264</sup> Bernardo Sepúlveda y Antonio Chumacero percibieron esto ya en 1973, con la publicación de *La inversión extranjera en México*, donde hablan de la importancia que para el desarrollo de México representaba “tener el respaldo de una política en materia de inversiones extranjeras”. Añadían que la incorporación de las premisas básicas de esa estrategia en un texto legislativo constituía un paso adicional.<sup>265</sup> Los autores se refieren en este ensayo a la importancia de regular la recepción de inversión extranjera. Su demanda encontró pronto eco con la promulgación de la “Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera”, también en 1973.

Las aseveraciones de Sepúlveda y Chumacero acerca de la importancia de contar con una estrategia en materia de inversión y de plasmarla en un cuerpo normativo, son adaptables al entorno actual en que el tema controvertido es la inversión directa en su otra faceta: la emisión. Hoy se antoja apremiante el diseño de una estrategia en materia de salida de inversión, así como el de un cuerpo normativo que incorpore sus principales premisas. La “Ley de inversión extranjera” de 1993, cuya promulgación abrogó la “Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera” de 1973 no previó esta necesidad y continuó limitándose a la regulación – en términos más laxos que la ley previa – de la inversión que llegaba al país.

El marco legal debe considerarse parte fundamental de una estrategia de promoción de la internacionalización empresarial. Cuando se habla de desarrollo económico y competitividad, “mucho se insiste en la necesidad de mejorar el marco legal con el propósito de *reducir la discrecionalidad, fortalecer la predictibilidad* y hacer valer reglas del

---

<sup>264</sup> Augusto López Claros, Laura Altinger, Jennifer Blanke, Margareta Drzeniek e Irene Mia, “Assessing Latin American competitiveness: challenges and opportunities”, en Global Competitiveness Network of the World Economic Forum, *The Latin America Competitiveness Review 2006: Paving the Way for Regional Prosperity*, Ginebra, World Economic Forum, 2006, p. 13.

<sup>265</sup> Bernardo Sepúlveda y Antonio Chumacero, *La inversión extranjera en México*, México, FCE, 1973, p. 54.

juego claras y transparentes”.<sup>266</sup> Más aún, en lo que toca a la inversión extranjera, el marco regulador de los flujos de capital y las “políticas proactivas” dirigidas específicamente a apoyar a las empresas en su proceso de internacionalización, influyen sobre las decisiones corporativas.<sup>267</sup>

En México hay un vacío legal en materia de inversiones en el exterior e internacionalización de las empresas. Las alusiones que la legislación hace al respecto son escasas y, cuando las hay, carecen de efectos en la práctica. El “Estatuto orgánico de ProMéxico” concentra las referencias legales a la internacionalización de empresas. Como ya dije en el apartado anterior, en la referida disposición se incluye la promoción y el apoyo a la internacionalización de empresas mexicanas como una de las principales actividades correspondientes a la institución, al lado de la atracción de inversión extranjera y la promoción de la actividad exportadora.<sup>268</sup> Asimismo, se consideran algunos instrumentos de promoción a la internacionalización. Pero los lineamientos referentes a la internacionalización tienen, a diferencia de los relativos a los otros dos objetivos de ProMéxico, pobres repercusiones en la práctica.

Más allá del “Estatuto orgánico de ProMéxico”, las referencias a la internacionalización empresarial son nulas. En la “Ley de inversión extranjera” no encuentro mención alguna a la internacionalización de empresas mexicanas. Considerando que la inversión extranjera es un fenómeno de doble vía, pues siempre tiene que haber un país que la reciba y uno que la emita, me parece que esta ley puede considerarse trunca, en la medida en que da un tratamiento incompleto al fenómeno. Es posible argüir que no corresponde a la “Ley de inversión extranjera” considerar la inversión mexicana saliente, pues ésta no es inversión extranjera desde la perspectiva

---

<sup>266</sup> Mario I. Blejer, “Latin America and the external environment: a missed opportunity?”, en Augusto López Claros (dir.) *The Latin American Competitiveness Review 2006*, Ginebra, World Economic Forum, 2006, p. 45. El énfasis es mío.

<sup>267</sup> UNCTAD, *WIR 2006, op. cit.*, p. 201.

<sup>268</sup> EOPM, art. 5, frac. I y II.

mexicana.<sup>269</sup> Incluso reconociendo validez a esta reflexión, la legislación nacional no tiene en cuenta la promoción de la inversión mexicana en otros países ni la internacionalización empresarial, ya en este cuerpo normativo, ya en cualquier otro. La ausencia es irrefutable.

La insuficiencia que atribuyo a que sólo el “Estatuto orgánico de ProMéxico” repare en la internacionalización empresarial descansa, en primer lugar, en que se trata de una legislación orgánica, lo que limita el alcance de sus disposiciones. En segundo lugar, en que ProMéxico es un fideicomiso, lo que resta certeza a su normativa. A diferencia de la creación por ley de cualquier institución, cuya aprobación y supresión tienen que pasar por el Congreso, un fideicomiso se crea por decreto presidencial. Esto tiene como implicación que puede ser eliminada o sustituida por el mismo mecanismo y que no hay candados que dificulten su desaparición. El artículo quinto del decreto de creación de ProMéxico establece claramente que el fideicomitente, en este caso el Gobierno Federal, se reserva el derecho de revocar el fideicomiso en cualquier momento.<sup>270</sup> Como hace notar Luz María de la Mora, estamos aquí ante un problema de origen que deriva en que ProMéxico sea una dependencia endeble y carente de solidez institucional.<sup>271</sup> Con la legislación mexicana como está ahora, la desaparición de ProMéxico implicaría la eliminación de tajo de toda referencia en ley a la internacionalización de empresas mexicanas.

Es posible argumentar que el espíritu de toda ley es primordialmente de regulación, que no de fomento y encontrar ahí explicación a que la “Ley de inversión extranjera” no se refiera a la emisión de inversión, así como a la ausencia de una ley adicional que tenga por objetivo específico la promoción de la inversión y el impulso a la internacionalización de las firmas. No obstante, en un ejercicio de analogía, descubro que

---

<sup>269</sup> Entrevista a Alejandro Faya Rodríguez, 24 de mayo de 2012. En adelante: A. Faya Rodríguez.

<sup>270</sup> “Decreto”, art. 5.

<sup>271</sup> L.M. de la Mora I.

la promoción de exportaciones sí tiene sustento legal. La “Ley de comercio exterior” establece como objetivo “regular y *promover* el comercio exterior, incrementar la competitividad de la economía nacional [e ...] integrar adecuadamente la economía mexicana con la internacional”.<sup>272</sup> En aras de satisfacer estos objetivos, la misma ley establece cuáles instituciones deben estar involucradas, qué funciones deben desempeñar y, de forma poco específica, incluso los instrumentos de que han de valerse para ello. Así, es claro que la razón de la ausencia de respaldo legal al impulso a la internacionalización empresarial está, antes que en limitaciones inherentes a la naturaleza de la actividad, en la desatención de parte del gobierno, que no percibe en la promoción de la inversión una prioridad.

Por lo que se refiere a la internacionalización de las actividades económicas, la legislación en el ámbito interno es sólo una parte; de similar importancia es la “legislación” internacional. En esta categoría entran los tratados de libre comercio (TLC) y los APPRI. En el ámbito internacional se reproduce, en menor escala, el problema que identifiqué en México: la poca regulación sobre la inversión en comparación con el comercio. “Es bien sabido que la inversión transfronteriza no está protegida por un régimen internacional comparable al que ofrece la Organización Mundial del Comercio para el comercio.”<sup>273</sup> Los APPRI y los TLC que incluyen provisiones de inversión buscan paliar en cierta medida este vacío y, para ello, tienen por objetivo proteger y promover los flujos de inversión extranjera.<sup>274</sup> El *World Investment Report 2006* afirma que varios países, sobre todo países en desarrollo, están buscando activamente expandir su red de APPRI, en parte porque encuentran en la expansión de la cantidad de acuerdos de este tipo una doble utilidad: no sólo sirven para atraer inversión extranjera, sino también para facilitar

---

<sup>272</sup> “Ley de comercio exterior”, *Diario oficial de la federación*, art. 1. Las cursivas son mías.

<sup>273</sup> A. Goldstein, *op. cit.*, p. 102.

<sup>274</sup> *Loc. cit.*

la internacionalización de sus propias empresas.<sup>275</sup> El reporte cita a México entre los países que mencionan de forma explícita la suscripción de APPRI como instrumentos de impulso a la inversión saliente.<sup>276</sup>

A mi parecer el estímulo que pueden ofrecer los APPRI a la emisión de inversión y a la internacionalización empresarial es reducido. Entre los entrevistados recogí opiniones que reconocían el papel desempeñado por este tipo de acuerdos a la vez que enfatizaban sus limitaciones. Rolando García – director de operaciones de Semáforos de México – por ejemplo, consideró que el gobierno mexicano, mediante la firma de acuerdos de inversión – 27 a la fecha, según la Secretaría de Economía – ha cumplido con la tarea de establecer un marco regulatorio internacional, ofreciendo un piso de certeza a los inversores.<sup>277</sup> Pero dijo también que el mínimo de seguridades que ha garantizado el gobierno mediante la suscripción de acuerdos no refleja un impulso a la inversión mexicana en el exterior. La función de los APPRI es comprometer a los gobiernos, sobre una base de reciprocidad, a otorgar un tratamiento justo a la inversión extranjera y brindar seguridad jurídica a los inversionistas. Entre sus funciones más comunes está prevenir contra la discriminación de las inversiones; evitar expropiaciones arbitrarias y establecer los mecanismos justos de compensación para cuando éstas se presenten; y garantizar que un inversionista afectado por una presunta violación pueda acudir ante una instancia arbitral.<sup>278</sup>

Considero que, en los acuerdos de inversión, hay un desequilibrio entre los dos objetivos declarados: proteger y promover. En la práctica, la protección tiene mucho mayor relevancia que la promoción. En el grueso de los APPRI suscritos por México no hay disposición alguna que busque fomentar la inversión o la internacionalización empresarial. Sólo en algunos – el que México tiene con Suiza y el que tiene con España,

---

<sup>275</sup> UNCTAD, *WIR 2006, op. cit.*, p. 228.

<sup>276</sup> *Ibid.*, p. 243.

<sup>277</sup> Entrevista a Rolando García, 6 de diciembre de 2011. En adelante: R. García.

<sup>278</sup> A. Faya Rodríguez.

por ejemplo – encuentro un compromiso recíproco de proveer información respecto de oportunidades de inversión. Otros instrumentos para fomentar la inversión no están previstos.<sup>279</sup>

Me parece que la labor de promoción de los APPRI es primordialmente indirecta. Al fortalecer la protección que se brinda a la inversión, al “crear y mantener condiciones favorables a la inversión”,<sup>280</sup> se considera promoverla. Sin cuestionar la validez de este razonamiento, pienso que la labor de estímulo de los acuerdos de inversión es a todas luces marginal. Aunque un entorno que ofrece garantías disminuye los riesgos para un inversionista y, en esa medida, minimiza los factores que puedan desincentivar una inversión, difícilmente la promueven.

Alejandro Faya consideró que la discusión en torno a si los acuerdos de inversión fomentan la inversión está ya superada. Hay consenso en torno a que no lo hacen por sí solos y que son incluso un factor nimio en la adopción de una decisión de inversión. Los acuerdos no son más que instrumentos que sientan condiciones para que las empresas estén en posición de invertir fuera, creando un ambiente de negocios propicio a la internacionalización<sup>281</sup> y en esa medida pueden facilitar la realización de una inversión, pero no son determinantes. El propio Faya dice que sería impreciso pensar que hay empresarios a la espera de la suscripción de un APPRI para incursionar mediante inversión directa en un mercado determinado.<sup>282</sup>

Difícilmente puede afirmarse que la suscripción de acuerdos de inversión se haya reflejado en la salida de capitales mexicanos al extranjero.<sup>283</sup> Los APPRI son un buen

---

<sup>279</sup> “Acuerdo entre los Estados Unidos Mexicanos y la Confederación Suiza para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones”, *Diario oficial de la federación*, 10 de julio de 1995, art. 3 y “Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones entre los Estado Unidos Mexicanos y el Reino de España, *Diario oficial de la federación*, 19 de mayo de 2008, art. 2.

<sup>280</sup> Fórmula que, con ligeras variaciones, se repite en los considerandos de cada Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones.

<sup>281</sup> L.M. de la Mora I.

<sup>282</sup> A. Faya Rodríguez.

<sup>283</sup> *Loc. cit.*

complemento, mas no un detonante de inversión. Sin embargo, ante la ausencia de instrumentos o incentivos que la promuevan directamente, se muestran como una de las pocos herramientas favorables a este propósito, y en esa medida es pertinente tenerlos en cuenta.

#### *Disponibilidad de financiamiento y acceso a crédito productivo*

La disponibilidad de capital es crucial para la transnacionalización de toda empresa, sin importar si se trata de una expansión mediante creación de capacidad (*greenfield investment*) o mediante adquisición de capacidad (adquisiciones). La falta de acceso a capital puede ser un impedimento determinante para la expansión. Así lo sostiene el *Latin America Competitiveness Review*, al decir que la falta de capital productivo es una limitación de peso para las posibilidades de inversión.<sup>284</sup> Más aún, la escasez de recursos no sólo constriñe la capacidad expansiva de las empresas, sino que mina su competitividad en términos generales, comprometiendo su capacidad de innovación. A las empresas que adolecen de capital se les dificulta invertir en investigación y desarrollo, así como en construcción de marca, elementos necesarios para poder competir con las grandes empresas multinacionales.<sup>285</sup>

La ausencia de capital es un problema que enfrentan con frecuencia las empresas de países en vías de desarrollo, que no lo consiguen con la misma facilidad y al mismo costo que las multinacionales de países desarrollados. Los recursos pueden provenir tanto de la banca comercial cuanto del gobierno, usualmente mediante la banca de desarrollo. Ya sea por una u otra vía, las empresas de países en desarrollo suelen tener dificultades para reunirlos. Incentivos gubernamentales como los créditos preferenciales y los créditos

---

<sup>284</sup> Augusto López Claros (dir.), *The Latin American Competitiveness Review 2006*, Ginebra, World Economic Forum, 2006, p. viii.

<sup>285</sup> T. Khanna y K. Palepu, *art. cit.*, p. 1.

para la expansión internacional se utilizan con frecuencia en los países del Asia en desarrollo, pero rara vez en América Latina.<sup>286</sup>

El *Latin America Competitiveness Review* identifica la baja eficiencia de los mercados financieros como una de las principales deficiencias en materia de competitividad en la región. Dentro de este rubro, los aspectos que a este ensayo conciernen – a saber la facilidad con que se tiene acceso a préstamos y la disponibilidad de capital productivo para proyectos de riesgo – están especialmente rezagados. El estudio concluye que Latinoamérica está muy atrasada en cuestión de disponibilidad de crédito frente a otras regiones del mundo. Esto repercute en altas tasas de interés en la mayoría de los países, lo que representa una dificultad adicional.<sup>287</sup>

México forma indudablemente parte de los países en los que la disponibilidad de capital es un problema de peso para las empresas. Es más, el acceso a financiamiento fue identificado por el Foro Económico Mundial como el factor más problemático, de entre catorce, para hacer negocios en el país.<sup>288</sup> Celso Garrido y Wilson Peres llegaron a una conclusión similar aproximadamente un decenio antes, cuando diagnosticaron que la falta de articulación entre los sectores industrial y financiero y el consecuente pobre financiamiento a las actividades productivas era el primer área de problemas no resueltos que impedían al país lograr un “eficiente sendero de desarrollo”.<sup>289</sup> Parece, entonces, que el problema no es reciente, aunque se ha agudizado a últimos tiempos con, en primer lugar, la privatización de la banca comercial que ha desarrollado una aversión al riesgo y que ofrece crédito caro y escaso y, en segundo lugar, el empobrecimiento de la banca de desarrollo, a la que el Estado no ha logrado capitalizar y que se encuentra muy reducida respecto a lo que alguna vez fue.<sup>290</sup>

---

<sup>286</sup> UNCTAD, *WIR 2006*, *op. cit.*, p. 211.

<sup>287</sup> A. López Claros, L. Altinger, *et al.*, *art. cit.*, p. 24.

<sup>288</sup> A. López Claros, *op. cit.*, p. 146.

<sup>289</sup> C. Garrido y W. Peres, *art. cit.*, p. 75.

<sup>290</sup> L.M. de la Mora I.

Si el problema de ausencia de crédito afecta al sector productivo en general, dicha afectación es más grave cuando se trata de las empresas transnacionales. Ni en la “Ley Orgánica de Nacional Financiera”, ni en la “Ley Orgánica del Banco Nacional de Comercio Exterior” encuentro referencia alguna a la disponibilidad de financiamiento para empresas que busquen internacionalizar sus actividades o que contemplen invertir en el extranjero. Sí hay referencia, en cambio, al financiamiento y promoción del comercio exterior,<sup>291</sup> así como a la realización de “todos los actos y gestiones que permitan atraer inversión extranjera al país”.<sup>292</sup> Los representantes de empresas que entrevisté dijeron unánimemente que la banca de desarrollo nacional no ofrece crédito para la internacionalización de empresas. Aunque algunos confesaron no resentir la ausencia, pues se consideran financieramente autosuficientes y prefieren expandirse de forma orgánica, evitando recurrir a crédito, otros la lamentaron y consideraron una desventaja de las empresas mexicanas frente a las de otros países. Pienso que la disponibilidad de crédito y, en particular, de crédito en condiciones preferenciales, es importante para las empresas de tamaño medio que buscan expandirse más allá de las fronteras nacionales. Si hay la intención de que nuevos actores engrosen las filas del sector transnacional mexicano, facilitar el acceso al crédito parece una medida necesaria.

Aunque la limitada disponibilidad de crédito productivo es un problema que afecta a la región latinoamericana en conjunto, al menos Brasil ha adoptado medidas tendientes a superarlo. Las empresas brasileñas han recibido apoyo sustancial de parte del gobierno en su proceso de internacionalización mediante fondos públicos. Para ello, el BNDES ha desempeñado un papel fundamental, sobre todo a partir de 2002 cuando abrió una línea de crédito específicamente dirigida a apoyar la expansión internacional de las empresas brasileñas. Buena parte del crédito que otorga el BNDES está dirigido

---

<sup>291</sup> “Ley Orgánica del Banco Nacional de Comercio Exterior”, *Diario oficial de la federación*, 20 de enero de 1986, art. 3. En adelante: LOBNCE.

<sup>292</sup> *Ibid.*, artículo 6, frac. VI.

selectivamente a sectores considerados estratégicos. En 2009 prestó 8,000 millones de dólares para impulsar a transnacionales brasileñas en ocho ramos privilegiados.<sup>293</sup> El objetivo con esta línea de crédito es “estimular la inserción y el fortalecimiento de compañías en el mercado internacional”.<sup>294</sup> El BNDES no se limita a apoyar con financiamiento a las empresas que se internacionalizan, sino busca brindar un servicio más integral, auxiliándolas con la identificación de oportunidades y orientándolas para estructurar sus proyectos.<sup>295</sup> El interés del gobierno brasileño en apoyar eficientemente a sus empresas transnacionales se percibe con la reciente apertura de oficinas del BNDES en Londres y en Montevideo. La institución brasileña busca seguir a sus empresas.

El inicio del otorgamiento de financiamiento y asistencia del BNDES a las empresas brasileñas que se internacionalizan fue potenciado por una reestructuración institucional. En diciembre de 2007 se reformó, mediante adición, el artículo noveno de los “Estatutos sociales del BNDES”. Al citado artículo, que se refiere a las funciones del Banco, se añadió la fracción segunda que dice que “el BNDES también podrá financiar la adquisición de activos e inversiones realizados por empresas de capital nacional en el extranjero, siempre que contribuyan al desarrollo económico y social del País”.<sup>296</sup>

La reforma se refleja en un documento ejecutivo de 2012 que describe las funciones del Banco y se refiere a las áreas en que el BNDES enfoca actualmente sus esfuerzos crediticios y de promoción de inversiones. Una de las nueve áreas es “apoyo internacional”. Al respecto se dice que, además del apoyo al sector exportador, el BNDES comienza a proporcionar soporte financiero a proyectos de compañías brasileñas en el extranjero. Las modificaciones en sus funciones y a su Estatuto han tenido repercusiones en la práctica. Ejemplo de ello es el financiamiento otorgado a la empresa brasileña

---

<sup>293</sup> CEPAL, *op. cit.*, p. 12 y UNCTAD, *WIR 2010, op. cit.*, pp. xx, xxi, 48 y 49.

<sup>294</sup> BNDES.

<sup>295</sup> *Loc. cit.*

<sup>296</sup> “Estatutos sociales del Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social”, *Diário Oficial da União*, 14 de octubre de 2002, art. 9.

Braskem que, en asociación con la mexicana Idesa, desarrolla en México el proyecto “Etileno XXI” con un costo de 3,000 millones de dólares. El proyecto tiene por objetivo el desarrollo e implantación de un complejo petroquímico para la producción de polietileno.<sup>297</sup> El BNDES es el principal financiador del proyecto y en junio de 2012 aprobó para su realización una línea de crédito por 700 millones de dólares.<sup>298</sup>

Brasil no es el único país que ofrece crédito a las empresas locales que buscan internacionalizarse. Países asiáticos habían adoptado medidas similares con anterioridad. Mediante crédito, los gobiernos de las economías asiáticas de alto desempeño<sup>299</sup> promueven ciertas industrias y, en ocasiones, alguna empresa en específico.

Japón es el arquetipo del Estado proveedor de financiamiento para la salida de inversión extranjera directa. No sólo fue el primer país en otorgar financiamiento público a sus empresas multinacionales (1953), sino que ha administrado el “programa de préstamos públicos más grande del mundo”.<sup>300</sup> Su proyecto se distingue del de otros Estados en tres aspectos fundamentales: el monto total prestado; la importancia relativa del crédito para inversión saliente como parte del conjunto de operaciones de las agencias de financiamiento público; y la proporción de la inversión saliente financiada con crédito público<sup>301</sup> “El Estado japonés ha cargado con el lastre de financiar la multinacionalización empresarial a un grado sin parangón en el mundo industrializado.”<sup>302</sup> El papel fundamental que desempeñó el programa de financiamiento preferente del gobierno

---

<sup>297</sup> Consultado en página electrónica de Braskem: [www.braskem.com.br/site.aspx/Braskem-Perfil-MEX](http://www.braskem.com.br/site.aspx/Braskem-Perfil-MEX), agosto de 2012.

<sup>298</sup> Roberta Vilas Boas, “BNDES aprueba financiamiento por 700 mdd para proyecto de Braskem”, *Reuters*, 11 de junio de 2012. Consultado en: <http://mx.reuters.com/article/topNews>, junio de 2012.

<sup>299</sup> El grupo de las economías asiáticas de alto desempeño está conformado por lo que se conoce como los “cuatro tigres” (Hong Kong, República de Corea, Singapur y Taiwán) y por las economías de reciente industrialización (Indonesia, Malasia, Tailandia).

<sup>300</sup> M. Solís, *op. cit.*, pp. 1, 11 y 84.

<sup>301</sup> *Ibid.*, pp. 1-5 y 15. Como referencia, las siguientes cifras: los préstamos públicos para inversión extranjera directa saliente a finales del siglo XX representaban 0,08% de los flujos salientes de inversión de Estados Unidos y 0,53% de los de Alemania. De Taiwán, 4,4%; de la República de Corea, 9%; y 10,3% en el caso de Japón.

<sup>302</sup> *Ibid.*, p. 3.

japonés en la veloz expansión de sus empresas transnacionales es muestra de que hay países que despliegan una política en materia de salida de inversión extranjera.<sup>303</sup>

El proyecto japonés de salida de inversión no está libre de mácula: aunque se logró evitarlo en buena medida, los programas de financiamiento estuvieron sujetos en ocasiones a captura burocrática y la asignación de fondos llegó a estar determinada en algunos casos por consideraciones políticas. Como demuestra Mireya Solís, el mito del “fuerte Estado japonés” tampoco es enteramente cierto.<sup>304</sup> Detrás de la idea anteriormente predominante – hasta inicios del decenio de los años ochenta – de un Estado que orquesta el financiamiento a la internacionalización empresarial en forma altamente cohesionada y basándose en una “estrategia holística e integrada”, compatible con el más amplio proyecto económico del país, hay una idealización del fenómeno.<sup>305</sup> No obstante, es cierto que el gobierno japonés diseñó una estrategia de promoción de la internacionalización de sus empresas que se cimentó fundamentalmente en un plan de financiamiento. Es cierto también que, en términos generales, la estrategia ha sido exitosa. Algunos pormenores<sup>306</sup> de la estrategia japonesa de impulso a la salida de inversión la distinguen de la que tienen otros países y de la que podrían adoptar algunos más. Lo importante es resaltar que el financiamiento puede ser un instrumento de peso para que un Estado promueva la salida y el crecimiento de empresas locales mediante inversión extranjera.

Japón podrá haber encabezado el fenómeno, pero no es el único gobierno que ha extendido préstamos para promover la expansión de sus empresas multinacionales.<sup>307</sup> Singapur, la República de Corea y Tailandia financian hasta 70, 85 y 90% del costo de un

---

<sup>303</sup> *Ibid.*, pp. 11 y 12.

<sup>304</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>305</sup> *Ibid.*, pp. 11-14.

<sup>306</sup> Los motivos específicos que subyacieron al interés estatal de promover la salida de inversiones; la selectividad del apoyo; las características de las industrias y empresas respaldadas; y el entorno en que se diseñó la estrategia.

<sup>307</sup> M. Solís, *op. cit.*, pp. 2 y 3.

proyecto de inversión en el extranjero. Algunos países asiáticos con economías de alto desempeño van un paso más allá y brindan también incentivos fiscales a la internacionalización empresarial. En Singapur hay exenciones fiscales de hasta 50% de las ganancias en el extranjero a partir de cierta base y Malasia permite deducir, entre otras cosas, “los gastos en que se incurre al adquirir empresas extranjeras”.<sup>308</sup>

Más recientemente China se ha sumado a esta tendencia y ha concentrado la atención por su agresiva estrategia de apoyo a la internacionalización empresarial. La estrategia llamada “*Going Global*” contempla múltiples instrumentos de apoyo para facilitar la internacionalización de las empresas, entre las que destaca el “amplio acceso a recursos financieros”.<sup>309</sup> El programa incluye promoción de mejoras en la disponibilidad del crédito productivo que ofrece la banca comercial, exenciones fiscales para proyectos selectos y financiamiento a bajo interés de parte del *China Exim Bank*.<sup>310</sup> La circular publicada conjuntamente por el *China Exim Bank* y la *National Development and Reform Commission* (NRDC) en 2004, que establece qué inversión directa seleccionada puede ser acreedora a “crédito preferencial y otros incentivos”, robusteció la estrategia de impulso a la inversión saliente.<sup>311</sup> La continuidad de este acercamiento a las empresas quedó confirmada con una declaración del primer ministro Wen Jiabao en 2006, en la que reafirmó el compromiso que el gobierno chino tiene con la internacionalización de sus empresas y anunció nuevas instituciones financieras que se sumaban a las existentes para ampliar la provisión de crédito a las compañías que se expanden al extranjero.<sup>312</sup>

---

<sup>308</sup>UNCTAD, *WIR 2006, op. cit.*, pp. 211 y 212.

<sup>309</sup>J.H. Dunning, *et al., op. cit.*, p. 177.

<sup>310</sup>Peter J. Buckley, Jeremy L. Clegg, Adam R. Cross, Hinrich Voss, Mark Rhodes y Ping Zheng, “Explaining China’s outward FDI: an institutional perspective”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, UK, Edward Elgar, 2008, p. 119.

<sup>311</sup> UNCTAD, *WIR 2006, op. cit.*, p. 21.

<sup>312</sup> IBM Business Consulting Services, “Going global. Prospects and challenges for Chinese companies on the world stage”, IBM Institute for Business Value-Fudan University, 2006, p. 6.

### *Coordinación entre instituciones*

Con la creación de ProMéxico se buscó dar solución al reconocido problema de dispersión de funciones relacionadas con la inversión extranjera y la actividad exportadora entre diversas entidades gubernamentales. El establecimiento de esa institución buscó responder al objetivo – planteado en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 – de “concentrar todos los esfuerzos del Gobierno Federal en materia de promoción de exportaciones así como de atracción de inversión extranjera directa, con la finalidad de hacer más eficientes las operaciones en la materia”.<sup>313</sup> El objetivo con esta condensación de tareas, antes dispersas en diversas dependencias, fue “evitar duplicidad de funciones [...] y dirigir los recursos públicos hacia las medidas de mayor impacto para la promoción de la actividad exportadora”.<sup>314</sup> La Secretaría de Economía, en su calidad de encargada de formular y conducir las políticas generales de comercio exterior y como secretaria a la que está sectorizado ProMéxico, conserva vínculos con el tema. También lo hace la Secretaría de Relaciones Exteriores, con la que la Secretaría de Economía y ProMéxico deben mantener “coordinación en las materias de su competencia”.<sup>315</sup>

Los funcionarios de la Cancillería y de ProMéxico con los que me entrevisté aseguran que hay contacto y comunicación fluida entre ambas instituciones. Mas no se trata de una opinión consensuada. Una nota de la revista *Expansión* de agosto de 2009 cita a Julio de Quesada, presidente del Consejo Ejecutivo de Empresas Globales, quien dice que “las secretarías no están alineadas óptimamente para atraer inversión al país...no hay una buena coordinación con los esfuerzos de ProMéxico”.<sup>316</sup> Si es así para la atracción de inversión – aspecto de importancia primordial para la política económica nacional – lo es con mayor razón para el caso de la emisión de inversión, aspecto relegado por las dependencias involucradas. En sentido similar se pronunció Luz María de la Mora, quien

---

<sup>313</sup> EOPM, *op. cit.*, considerandos.

<sup>314</sup> *Loc. cit.*

<sup>315</sup> “Decreto”, *op. cit.*, art. 2.

<sup>316</sup> Roberto Morales, “El reto del novato”, *Expansión*, 1022 (2009), p. 60.

considera que no hay coordinación suficiente entre la Secretaría de Relaciones Exteriores y la Secretaría de Economía; “cada una va por su lado”.<sup>317</sup>

Es importante considerar que la misma creación de ProMéxico buscó responder, entre otras cosas, al problema de dispersión de funciones entre diversas instancias gubernamentales. Su creación implica un reconocimiento gubernamental del problema y la intención de solucionarlo. Pareciera que a la fecha no se ha logrado del todo, pero hay que tomar en consideración la juventud de la dependencia y que las instituciones tardan en madurar, proceso que suele implicar altos costos de ajuste. De cualquier manera, a la fecha no hay coordinación institucional suficiente respecto de la promoción a la salida de inversiones y esa falta de organización en torno al tema es reflejo del interés marginal que despierta en el gobierno.

México cumple con algunos de los requisitos aquí establecidos para poder considerar que un país tiene una estrategia de fomento, promoción y apoyo a la emisión de inversión. Recientemente se creó una agencia especializada en promoción económica – ProMéxico – que cuenta entre sus funciones el impulso a la internacionalización de empresas, lo que satisface el primer criterio. Esto, sin embargo, exige un matiz, pues la inclusión del objetivo de promoción a la internacionalización empresarial entre los objetivos de la institución tiene limitada trascendencia en la práctica. *De facto*, el gobierno mexicano cuenta con pocos instrumentos de promoción a la inversión.

Recupero la ya citada declaración de un funcionario de ProMéxico, quien dijo que, en la práctica, las tareas que realiza la institución para promover la salida de inversión son de “provisión de información estratégica y de contactos pertinentes”.<sup>318</sup> Hay que tomar en cuenta, además, que de las cinco categorías en que divido los instrumentos de promoción usualmente a disposición de los gobiernos (provisión de información,

---

<sup>317</sup> L.M. de la Mora I.

<sup>318</sup> C. Fuentes.

servicios técnicos, servicio de casamentera, aseguramiento de inversiones e incentivos fiscales y asistencia financiera), los incluidos por el “Estatuto orgánico de ProMéxico” entre las funciones de la institución, se concentran en las tres primeras. Sin demérito de la relevancia de esas funciones, los instrumentos ausentes (aseguramiento de inversiones e incentivos fiscales y asistencia financiera) son cualitativamente superiores pues, a diferencia de los primeros, pueden resultar determinantes, en la medida en que pueden servir como catalizadores de una inversión que, en su ausencia, no se hubiera realizado. Así, puede decirse que mientras los instrumentos tíbiamente presentes son de asistencia, los ausentes son de impulso.

El segundo criterio – legislación que fomente la emisión de inversión – no está cubierto. No hay en México una ley, más allá del estatuto que regula las actividades de ProMéxico, que tenga por objetivo promover la salida de capital y la transnacionalización de empresas mexicanas. Solamente los instrumentos internacionales suscritos por México, como son los acuerdos de inversión y los TLC que incluyen provisiones de inversión, ofrecen un piso mínimo de seguridad jurídica a las inversiones mexicanas en algunos países.

México tampoco ofrece a las empresas crédito productivo con fines de internacionalización y la coordinación entre las instituciones involucradas en la promoción de la salida de inversión está lejos de ser la adecuada. No queda siquiera claro si la internacionalización empresarial es competencia de la Secretaría de Economía o la Secretaría de Relaciones Exteriores.

A pesar del progreso que representa la reciente creación de una dependencia que tenga como propósito concentrar las funciones de promoción económica internacional, entre las que está el impulso a la internacionalización empresarial y de que ésta haya estado acompañada por la promulgación de un texto legal que establece explícitamente la tarea de fomentar la internacionalización de las empresas, mi diagnóstico es que México

carece de una estrategia de promoción a la emisión de inversión. Me valgo para esta conclusión de dos elementos. En primer lugar, México satisface sólo parcialmente dos de los requisitos para poder considerar que el acercamiento de un país a la internacionalización empresarial es una estrategia. Las inclusiones en un texto legal tienen muy reducidos efectos en la práctica y, también en la práctica, ProMéxico relega, frente a sus demás mandatos, la promoción de inversión en el exterior. En comparación con la atracción de inversión extranjera y el fomento a las exportaciones, el aspecto que aquí me ocupa recibe atención institucional marginal. En segundo lugar, la esencia misma de la estrategia, a saber un acercamiento sistemático al asunto, está ausente. No percibo que haya metas claras a cumplir en materia de emisión de inversión ni un proyecto estructurado de promoción. No hay lineamientos preestablecidos y, por tanto, tampoco sistematicidad en el tratamiento del asunto.

A juicio de Rugman y Verbeke, la estrategia de un país frente a las empresas transnacionales dependerá de si el país es (1) un exportador neto de inversión extranjera; (2) un receptor neto de inversión extranjera o; (3) un jugador dual que recibe y emite inversión.<sup>319</sup> De ser esto cierto, sería previsible que el gobierno mexicano adoptara una relación con las empresas transnacionales locales cercana al primer tipo ideal de Moran que consiste en la promoción activa de la salida de inversión. Finalmente, aunque recibe mayor inversión extranjera de la que emite, México puede considerarse un jugador dual en este aspecto. La emisión de inversión en 2010 (13,570 millones de dólares) representó 65% del flujo de inversión recibido (20,709 millones de dólares).<sup>320</sup> A pesar de ello, pareciera que la actitud del gobierno mexicano es, en la práctica, más cercana a la neutralidad e indiferencia, el tercer tipo ideal de Moran, lo que puede estar repercutiendo

---

<sup>319</sup> Alan Rugman y Alain Verbeke, “Multinational enterprise and public policy”, in Alan M. Rugman (ed.), *The Oxford Handbook of International Business*, Nueva York, Oxford University Press, 2ª ed. 2009, p. 234.

<sup>320</sup> UNCTADSTAT.

en un desperdicio de capacidades y en una pérdida de competitividad tanto de las empresas como de la economía nacional frente a sus respectivos competidores.

## CAPÍTULO CUARTO

### LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

*“Yo no pensaría que el gobierno mexicano  
pudiera ayudarnos en algo.”*

ROLANDO GARCÍA,  
Semáforos de México

*“Es lamentable que el gobierno  
mexicano no se involucre en el proceso de  
internacionalización. Tendría que haber  
una estrategia y una alianza con el sector  
privado para promover esto, que está en el  
interés nacional.”*

ENTREVISTADO ANÓNIMO

#### **Percepciones acerca de la existencia de una estrategia**

El apoyo gubernamental no basta para crear empresas de primer nivel con capacidad de ser competitivas en el mercado internacional. No obstante ello, es factible considerar que los gobiernos pueden contribuir a impulsar empresas a convertirse en transnacionales exitosas, pues “las decisiones [empresariales] de inversión pueden estar sujetas a la influencia de políticas gubernamentales del país base”.<sup>321</sup> No es tarea del Estado suplir a la empresa en la realización de sus funciones, mas puede desempeñar un papel complementario, de asistencia y fomento, que les dé soporte y facilite su proceso de internacionalización cuando están en condiciones de emprenderlo.

Pareciera, sin embargo, que en el caso mexicano las empresas no consideran gozar de ese apoyo. Los representantes de empresas con quienes conversé respondieron – a pregunta expresa – que el gobierno mexicano carece de una estrategia para impulsar la internacionalización de empresas locales. Luz María de la Mora compartió esa percepción, considerando que “la gran conclusión” que puede obtenerse del estudio de la

---

<sup>321</sup> UNCTAD, *WTR 2006, op. cit.*, p. xxvi.

relación entre las empresas transnacionales mexicanas y el gobierno es que no hay una estrategia que busque respaldarlas y fomentar su internacionalización.<sup>322</sup> También Carlos Fuentes de ProMéxico – aunque destacó que el gobierno mexicano, principalmente mediante la institución que él representa, tiene el proyecto de brindar mayor atención a las empresas mexicanas que se expanden allende las fronteras –<sup>323</sup> reconoció que hasta el momento no ha habido una “estrategia explícita” de acercamiento con estas firmas.

En otros países, la República de Corea por ejemplo, hay un proyecto para que empresas y Estado vayan de la mano. Algo similar sucede en Brasil, donde hay un plan definido que busca favorecer a las empresas brasileñas, incluidas las de mayor tamaño.<sup>324</sup> En Brasil, el éxito empresarial se convirtió en objetivo gubernamental, al grado que el gobierno del presidente Lula estableció la meta de tener cierto número de compañías “verdaderamente transnacionales” al final de su mandato. Para ello se exhortó a los empresarios a “abandonar el temor de convertirse en empresarios multinacionales”.<sup>325</sup> Desconozco si lograron cumplir las metas, pero la sola existencia de un proyecto con esas características refleja el grado de interés otorgado al éxito de las empresas en su internacionalización y la actitud gubernamental frente a la articulación entre el proyecto económico nacional y el proyecto de desarrollo individual de las empresas. El Estado mexicano, en cambio, no se ha propuesto una estrategia deliberada frente a los empresarios, mucho menos una promoción explícita de sus actividades en el exterior.<sup>326</sup>

---

<sup>322</sup> L.M. de la Mora II.

<sup>323</sup> C. Fuentes dice que ProMéxico reconoce la internacionalización empresarial como uno de sus mandatos y que se tiene el proyecto de ampliar sus funciones e influencia en ese rubro. En 2012 se buscará “profundizar ese tercer eje” y diseñar “programas más robustos” de promoción de la internacionalización. El proyecto consiste en seleccionar compañías con capacidad de internacionalización y exhortarlas a emprenderla, enfocándose en “una nueva generación de empresas”. Sólo tras el cierre de la actual administración será posible evaluar si el propósito se puso en práctica y si se está replanteando el acercamiento gubernamental a la emisión de inversión o si, más bien, la promoción de la internacionalización empresarial continúa relegada entre las funciones institucionales y el proyecto quedó en discurso sin sustancia.

<sup>324</sup> C. Soto.

<sup>325</sup> UNCTAD, *WTR 2006*, p. 209.

<sup>326</sup> L.M. de la Mora I.

“La internacionalización empresarial no es, en el caso mexicano, una política de Estado.”<sup>327</sup>

En términos generales, los representantes de empresas transnacionales mexicanas consideran que su internacionalización no se encuentra entre las preocupaciones y los objetivos del gobierno. Aunque nadie cayó en el extremo opuesto y consideró que su actitud encaje en el segundo tipo ideal de Moran, buscando restringir la emisión de inversión extranjera directa,<sup>328</sup> hay consenso en torno a que la internacionalización de empresas locales no es un interés primordial del gobierno. Esto explica que no haya una estrategia de promoción activa a la internacionalización empresarial.

### **Percepciones en torno al acercamiento del Estado a la internacionalización empresarial**

No obstante la percepción compartida de que el gobierno carece de una estrategia de promoción a las inversiones de las empresas en el extranjero, no todos los empresarios juzgan la actitud gubernamental con igual rigor. Hay quienes consideran que el Estado mexicano ha pecado de descuido e indiferencia en su relación con las transnacionales de base mexicana. La percepción predominante entre quienes suscriben esta opinión es que el gobierno se ha mantenido al margen del proceso de internacionalización y ha adoptado una actitud indiferente.

---

<sup>327</sup> *Loc. cit.*

<sup>328</sup> Gerardo Aguilar – gerente coordinador de comercio exterior de Grupo Kaltex, empresa textil mexicana de reciente internacionalización, que ha realizado inversión directa en Nicaragua y Colombia y evalúa la conveniencia de invertir también en China – relató que el único acercamiento que ha habido entre el gobierno y la empresa que representa fue en reacción a las inversiones de Kaltex en el exterior. El gobierno ofreció incentivos a Kaltex para mantener su producción en el país. No me parece, sin embargo, que pueda considerarse que este caso sea reflejo de una estrategia para desincentivar la internacionalización de las empresas. En primer lugar, porque se trata de un caso aislado; no tengo noticias de un suceso similar. En segundo lugar, porque no se trató de incentivos condicionados. Kaltex aceptó los estímulos y acrecentó sus inversiones en México pero continuó trabajando paralelamente en su proyecto de expansión internacional.

Rolando García, de Semáforos de México, empresa que vende productos viales, asegura que el gobierno no los ha ayudado en lo más mínimo en su proceso de internacionalización.<sup>329</sup> En su opinión, las instituciones gubernamentales que podrían tener entre sus funciones brindar respaldo a las empresas mexicanas que invierten fuera, no cumplen con esta tarea. “Al momento de querer entrar en un nuevo mercado, el gobierno es incapaz de promover a la empresa o conseguirle apoyo político en el país receptor de la inversión.”<sup>330</sup> García percibe una suerte de indiferencia de parte del gobierno hacia las actividades internacionales de las empresas mexicanas. “No es que haya intención de estorbar o interferir con el trabajo de las empresas en el exterior, pero de ninguna manera podría considerarse que hay un trato diferenciado favorable para las empresas con perspectivas de éxito en mercados foráneos.”<sup>331</sup>

De opinión semejante es Gerardo Aguilar, gerente coordinador de comercio exterior de Grupo Kaltex, empresa textil que inició su internacionalización recientemente. Él considera que el gobierno no se preocupa por contribuir al crecimiento de las empresas mexicanas en el extranjero y que no brinda apoyo alguno para su expansión. El proceso, en su totalidad, tiene que ir por cuenta de la empresa y realizarse con sus propios recursos, ya económicos, ya técnicos.<sup>332</sup> También Arnulfo Gómez, asesor del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE) es de esta opinión y señala que no hay en el país incentivos o estímulos destinados a fomentar la exportación de capitales.<sup>333</sup>

Por otra parte están quienes, coincidiendo en la ausencia de estrategia gubernamental de impulso a la inversión mexicana, no perciben el mismo grado de desinterés de parte del Estado en los proyectos de internacionalización que el reflejado en

---

<sup>329</sup> R. García.

<sup>330</sup> *Loc. cit.*

<sup>331</sup> *Loc. cit.*

<sup>332</sup> Entrevista a Gerardo Aguilar, 16 de abril de 2012. En adelante: G. Aguilar.

<sup>333</sup> Entrevista a Arnulfo R. Gómez, 3 de enero de 2012. En adelante: A.R. Gómez.

ejemplos anteriores. La experiencia de Cemex y América Móvil comparte algunos rasgos con la de Semáforos de México y Kaltex: en todos los casos se percibe la expansión internacional como iniciativa y obra de las empresas. Sin embargo, quienes relataron la experiencia de estas empresas no consideran que la relación con el gobierno haya sido distante en lo concerniente a la expansión internacional.

Javier Treviño, ex vicepresidente de comunicación y asuntos corporativos de Cemex, atribuye el crecimiento e inversiones de la empresa únicamente a la estrategia empresarial; la expansión se apoyó en los medios y recursos de la firma y nada más. En su experiencia no hay participación gubernamental en el diseño del proyecto de expansión ni en el proceso de ponerlo en práctica. A pesar de considerar que el Estado mexicano no ha visto el impulso a la internacionalización empresarial como tarea de su competencia – y de ser crítico al respecto – enfatiza que la relación de las empresas transnacionales con el gobierno ha sido, en términos generales, buena. Insiste en que, a pesar de la autonomía en el proyecto de internacionalización, una vez que la inversión está hecha, suele haber comunicación constante con las embajadas de México en el extranjero. Éstas auxilian en la realización de trámites y en el establecimiento de relaciones con funcionarios del país receptor.<sup>334</sup>

Carlos Slim Domit, miembro del consejo de administración de América Móvil, tiene una percepción similar. Considera que el proceso de expansión de la firma ha sido autónomo: “nosotros no hemos requerido del apoyo del Estado para ningún aspecto en específico”.<sup>335</sup> Concuerta también en la ausencia de una estrategia de respaldo al decir que, “más que apoyar a las empresas en su proceso de expansión, el gobierno mexicano ha creado condiciones que les permiten realizar inversiones en el extranjero”<sup>336</sup>, refiriéndose a que ha sentado bases que facilitan las inversiones en el exterior, pero sin

---

<sup>334</sup> J. Treviño Cantú.

<sup>335</sup> Entrevista a Carlos Slim Domit, 12 de julio de 2012. En adelante: C. Slim Domit.

<sup>336</sup> *Loc. cit.*

buscar deliberadamente promover la expansión empresarial. A su parecer, es en ese aspecto que puede hablarse de cierta influencia, al tiempo que reconoce que hay países que han seguido una estrategia diferente, otorgando a sus empresas facilidades y beneficios para su expansión internacional.<sup>337</sup>

Jaime Chico Pardo dice que, no obstante que el móvil y la iniciativa de la internacionalización han sido empresariales, la relación de las transnacionales mexicanas con el gobierno ha sido cordial. Precisa que no conoce casos en los que el Estado haya obstaculizado los proyectos empresariales de expansión. Por el contrario, la disposición es buena y ha llegado a haber apoyo casuístico e individualizado – por ejemplo de algunas embajadas – que buscaron facilitar el proceso.<sup>338</sup> Ejemplifica con el caso de Grupo Telmex, que encontró muchas oportunidades, pero también un entorno complicado al llegar al mercado brasileño. La embajada desempeñó un papel importante en proveer contactos que agilizaron algunos trámites y en facilitar el proceso de adaptación. Sin embargo, esta relación cercana y de cooperación que llega a establecerse con algunas embajadas, no constituye en sí misma una estrategia.<sup>339</sup> Slim Domit tiene una impresión similar. Dice que América Móvil siempre ha percibido buena disposición de parte del Estado frente a sus actividades internacionales y que el contacto con las autoridades, en las embajadas por ejemplo, ha sido bueno. Su percepción es que las actividades de la empresa en el exterior son vistas con buenos ojos.<sup>340</sup> Considero que las citas previas reflejan el reconocimiento de una ausencia de estrategia de impulso estatal a la expansión empresarial que se evidencia en la falta de una estructura de apoyo, a la par que evidencian que las empresas tampoco demandan respaldo sistemáticamente ni se encuentran, en muchos casos, a disgusto con la actitud adoptada por el gobierno. Esta situación facilita que, a pesar de la limitada cooperación en lo que a la

---

<sup>337</sup> *Loc. cit.*

<sup>338</sup> Entrevista a Jaime Chico Pardo, 3 de julio de 2012. En adelante: J. Chico Pardo.

<sup>339</sup> *Loc. cit.*

<sup>340</sup> C. Slim Domit.

internacionalización mediante inversión extranjera directa concierne, las relaciones empresa-Estado sean cordiales.

La posición de Pablo Elizondo, director general adjunto de Grupo Bimbo, es más cercana a la idea de una expansión autónoma. Reconoció que la empresa ha construido su internacionalización independientemente del Estado; no ha tenido su respaldo pero tampoco considera necesitarlo. A su juicio, al gobierno no corresponde más que construir un entorno propicio a la salida de inversiones.<sup>341</sup>

Identifico entre algunos de los entrevistados una tendencia a considerar que las variaciones en el juicio acerca de la actitud gubernamental frente a la internacionalización empresarial responden a una diferencia en el tamaño de las empresas. No me parece que sea una percepción acertada. Los entrevistados – independientemente del tamaño de la empresa que representan – coinciden en que hay una ausencia de estrategia gubernamental de promoción a la salida de inversiones. Pero sobre todo, tanto entre representantes de empresas medianas, cuanto de empresas grandes, encuentro opiniones favorables al establecimiento de una estrategia, así como a la intuición de que ésta tendría repercusiones positivas sobre las posibilidades de crecimiento de la empresa mexicana.

Rolando García considera que, de haber contado con respaldo estatal estructurado, Semáforos de México podría haber hecho ya más adquisiciones y haber crecido más rápido.<sup>342</sup> Su opinión es que “el gobierno no ayuda en lo más mínimo a las empresas mexicanas en su internacionalización”.<sup>343</sup>

En el caso de las empresas grandes, está el ejemplo de Bimbo. Pablo Elizondo sostiene que la empresa no ha necesitado del respaldo estatal para crecer fuera las

---

<sup>341</sup> Entrevista a Pablo Elizondo Huerta, 12 de diciembre de 2011. En adelante: P. Elizondo Huerta.

<sup>342</sup> R. García.

<sup>343</sup> *Loc. cit.*

fronteras y que no encuentra razón que justifique esa asistencia.<sup>344</sup> Pero hay otras opiniones. Jaime Chico Pardo piensa que son las empresas medianas las que más necesidad de apoyo tienen, pero que la presencia de una estrategia de impulso a la salida de inversión podría ser beneficiosa y significar una diferencia incluso para las empresas mexicanas más grandes. Aunque el limitado apoyo no frenó el desarrollo de las grandes empresas que ya se han internacionalizado, considera que la expansión pudo haber sido más rápida, más eficiente y, sobre todo, pudo haber potenciado el efecto de arrastre sobre otras empresas de haber habido una estrategia estatal de promoción.<sup>345</sup> Carlos Slim Domit dice que el sendero de desarrollo de América Móvil difícilmente habría sido diferente con apoyo estatal, pero reconoce que podría significar una diferencia para otras empresas con un programa de desarrollo menos “orgánico”, facilitándolo.<sup>346</sup>

No obstante la divergencia en percepciones en algunos aspectos, la actitud predominante entre las grandes empresas de mi muestra es ver con buenos ojos la posibilidad de respaldo e impulso estatal. El propio Slim Domit considera que para algunas empresas la existencia de una estrategia de promoción podría ser relevante y resultar de gran utilidad. Carlos Slim Helú, principal accionista de la compañía telefónica, se mostró partidario de esta posibilidad y, en ocasión de una entrevista para el diario *El País*, elogió el apoyo que el Estado español brinda a sus compañías que invierten en mercados extranjeros y consideró que “el impulso a la empresa española en el exterior ha sido una política de Estado inteligente” que fomenta la competitividad de las empresas.<sup>347</sup> Slim Domit cita este mismo caso, diciendo que resulta evidente que para la empresa y para la economía española ha sido “estratégicamente importante” tener un esquema de promoción de la emisión de inversión.<sup>348</sup>

---

<sup>344</sup> P. Elizondo Huerta.

<sup>345</sup> J. Chico Pardo.

<sup>346</sup> C. Slim Domit.

<sup>347</sup> M. Jiménez y A. Mars, *op. cit.*

<sup>348</sup> C. Slim Domit.

Más que en la percepción de lo que el Estado ofrece, el tamaño de la firma influye sobre las repercusiones que se estima puede tener la ausencia de estrategia estatal sobre el proyecto de expansión internacional de la empresa. Para las empresas de tamaño mediano contar con el apoyo del gobierno podría desempeñar un papel determinante, entendido como el elemento que incline la balanza en favor de emprender un proyecto de internacionalización mediante inversión directa y en contra de no hacerlo, o bien como un catalizador del proceso de expansión. Las grandes empresas, en cambio, cuentan con recursos suficientes para soportar los costos que implica la internacionalización y, sobre todo, para asumir el riesgo inherente a un proyecto de esa naturaleza. Para estas empresas – a diferencia de lo que sucedería con muchas de tamaño medio – el fracaso de una incursión en el extranjero no tan fácilmente pondría en entredicho la supervivencia de la firma.

Algunas de las más grandes empresas mexicanas consideran que el impulso estatal podría haber agilizado su proceso de expansión internacional y reducido sus costos. Reconocen, sin embargo, que su capacidad económica y estructural les permite cumplir autónomamente con sus proyectos de expansión. Es por ello que ven el mayor potencial de una estrategia de apoyo a la emisión de inversión en la posibilidad de acrecentar la capacidad de las firmas medianas. “El gobierno mexicano tiene que aprender a reconocer la importancia de que empresas con potencial crezcan internacionalmente.”<sup>349</sup>

Considero que de haber una estrategia, el curso del desarrollo internacional de las grandes compañías no cambiaría mayormente. El desarrollo de las compañías medianas, en cambio, sí podría sufrir más variación con el impulso y apoyo del gobierno, que indudablemente facilitarían su proceso de internacionalización.

Estoy cierto de que un respaldo estructurado puede simplificar las cosas y poner a las empresas en posición de acometer retos que de otra manera son cuesta arriba.

---

<sup>349</sup> J. Treviño Cantú.

Actualmente estoy involucrado en la administración de un fondo enfocado en la reestructuración de empresas. La idea es desarrollarlas y sacarlas apenas tengan el tamaño suficiente. Estoy seguro de que este proceso se facilitaría mucho con una estrategia de apoyo.<sup>350</sup>

Pienso que, de haber una estrategia de respaldo e impulso, la cantidad de empresas transnacionales mexicanas sería probablemente mayor.

### **El apoyo deseado y el apoyo esperado**

La categórica opinión de Rolando García condensa la que, según mi muestra, es la percepción predominante entre las transnacionales mexicanas: “yo no pensaría que el gobierno mexicano pueda ayudarnos en algo”.<sup>351</sup> No obstante considerar así la actitud estatal, varias empresas quisieran contar con su respaldo e impulso a las inversiones internacionales. Gerardo Aguilar consideró deseable que hubiera esquemas de promoción a la emisión de inversión extranjera.<sup>352</sup> García denunció la “completa ausencia” de estímulos para el crecimiento y mostró preocupación por la falta de apoyo en términos generales, aclarando que no es que desee mayor respaldo para su empresa en específico, sino que considera que el sector empresarial que invierte en el exterior podría ser más robusto si hubiera mayor apoyo gubernamental a las empresas, en especial a las de tamaño medio.<sup>353</sup> Considera, además, que de haber algún estímulo al crecimiento empresarial, Semáforos de México podría haber realizado ya mayor cantidad de inversiones y haber crecido más rápido.<sup>354</sup> Lo mismo es cierto para el caso de una de las más grandes multilatinas, con presencia más que consolidada en el mercado internacional: Cemex. En opinión de Javier Treviño, la expansión internacional de la compañía habría

---

<sup>350</sup> J. Chico Pardo.

<sup>351</sup> R. García.

<sup>352</sup> G. Aguilar.

<sup>353</sup> R. García.

<sup>354</sup> *Loc. cit.*.

podido ser menos onerosa y se podrían haber hecho más inversiones de haber tenido respaldo estatal, en especial mediante financiamiento en condiciones preferenciales.<sup>355</sup>

La percepción predominante es que el grado de compromiso estatal con las inversiones extranjeras de empresas mexicanas es insuficiente y que hace falta una actitud más proactiva. En torno a cómo podría materializarse ese apoyo hay menor consenso. Es uniforme la opinión de que lo que quisieran es impulso, no protección, y algunos representantes de empresas fueron enfáticos en ello. La empresa busca que el gobierno actúe como facilitador, no que le sustituya en la realización de sus tareas.<sup>356</sup> Cecilia Soto considera que, en el proceso de expansión internacional, la labor fundamental debe recaer en ellas, que son las principales agentes de la expansión.<sup>357</sup> Más allá de la claridad en torno a la distinción entre las funciones que corresponden al Estado y las que corresponden a la empresa, hay variación respecto a la actitud esperada. Las opiniones pueden aglutinarse en dos grupos principales: quienes consideran que hace falta que el Estado se involucre activamente en la promoción internacional de las empresas y quienes consideran que no le corresponde asumir ese papel. Mi muestra refleja un primer grupo mucho más nutrido que el segundo.

De opinión compatible con la del primer grupo, Gerardo Aguilar de Kaltex consideraría conveniente que hubiera un acercamiento estatal frecuente para consultar qué requiere la empresa para detonar su crecimiento. Tras recopilar información, el gobierno podría desempeñar una función aglutinadora que busque ofrecer soluciones a empresas que enfrentan obstáculos semejantes y demandan soluciones similares. Rolando García dijo que haría falta, en primer lugar, un sistema de provisión de información eficiente. Reconoce que ésta es una de las pocas funciones de asistencia con las que cumple el gobierno mexicano, pero considera que se trata de un sistema deficiente, pues

---

<sup>355</sup> J. Treviño Cantú.

<sup>356</sup> A.R. Gómez y P. Elizondo Huerta.

<sup>357</sup> C. Soto.

la información que ofrece es, la mayoría de las ocasiones, pública, y la empresa podría acceder a ella por otros medios.<sup>358</sup> Sería conveniente que hubiera también un esquema más eficiente de provisión de contactos en la economía anfitriona. Contar con la promoción del Estado funge como útil aval que abre puertas y facilita la concreción de proyectos.<sup>359</sup> Jaime Chico Pardo dijo considerar que el impulso del gobierno a las empresas podría potenciarse si se analizara qué clase de productos o empresas sería redituable promover en el ámbito internacional. Es importante realizar una suerte de estudio que permita determinar qué, de lo que produce México, es de primera calidad y puede sacarse con buenas posibilidades de ser competitivo internacionalmente y tener éxito en el mercado mundial.<sup>360</sup> Carlos Slim Domit tiene una percepción similar y dice que se requeriría, en primer lugar, un análisis que determine en qué sectores sería primordial promover el fomento gubernamental y colocar estímulos.<sup>361</sup>

Grupo Bimbo está en el segundo grupo. Al parecer de Pablo Elizondo, “las empresas tienen que labrar su propio futuro” y al Estado no corresponde más que garantizar un entorno propicio para la adecuada realización de la actividad empresarial; no es parte de sus tareas fomentar su éxito.<sup>362</sup>

El aspecto en que con mayor consistencia se demanda apoyo es la disponibilidad de crédito para actividades productivas. Aquí, la percepción empresarial es enteramente compatible con los resultados presentados en el capítulo anterior: los entrevistados coincidieron en que el gobierno mexicano no ofrece crédito a la internacionalización, ya por medio de la banca de desarrollo, ya por medio de cualquier otra institución. Antonio Ocaranza, quien ha sido responsable de relaciones institucionales de diversas empresas, considera que el gobierno mexicano ha sido incapaz de definir qué instrumentos

---

<sup>358</sup> R. García.

<sup>359</sup> *Loc. cit.*

<sup>360</sup> J. Chico Pardo.

<sup>361</sup> C. Slim Domit.

<sup>362</sup> P. Elizondo Huerta.

financieros podrían ayudar a la expansión de las empresas y éstas han resentido mucho la ausencia.<sup>363</sup> Cecilia Soto consideró que el gobierno tiene la obligación de ofrecer financiamiento a las empresas mexicanas en los períodos en que se “seca” el crédito internacional, pero privilegiando a las empresas de menor tamaño.<sup>364</sup> Ocaranza dijo estar seguro de que las empresas en términos generales aplaudirían y se verían beneficiadas por la creación de un fondo destinado a fomentar la expansión internacional, en la medida en que contribuiría de forma importante a reducir los costos de transacción.<sup>365</sup> Éstos llegan a ser muy altos y ponen a las empresas mexicanas en desventaja frente a las de otros países que sí reciben crédito para la internacionalización de parte del Estado en condiciones preferenciales.

### **La iniciativa empresarial de acercamiento**

Las empresas transnacionales mexicanas, en términos generales, consideran que el respaldo e impulso del Estado podría servir a la mejor consecución de sus metas en lo que a expansión internacional se refiere. Algunas de ellas dicen con toda claridad que desearían contar con mayor apoyo gubernamental. No obstante ello, en la práctica rara vez se acercan al gobierno. Esta decisión responde a consideraciones de índole pragmática, pues juzgan que buscar apoyo es un desperdicio de tiempo y recursos, ya que las posibilidades de obtenerlo son mínimas.

Antonio Ocaranza consideró que las empresas mexicanas planean su expansión internacional sin contemplar la posibilidad de obtener respaldo del gobierno. Es también el caso de Cemex, que “no ha dependido del gobierno mexicano para crecer globalmente”.<sup>366</sup> De la misma opinión es Gerardo Aguilar de Kaltex. Es su percepción que, al ejecutar sus proyectos de inversión fuera del país, las empresas mexicanas se valen

---

<sup>363</sup> Entrevista a Antonio Ocaranza, 30 de noviembre de 2011. En adelante: A. Ocaranza.

<sup>364</sup> C. Soto.

<sup>365</sup> A. Ocaranza.

<sup>366</sup> R. Fuentes Berain, *op. cit.*, p. 131.

por sí mismas. Dice poder asegurar que la expansión internacional de la empresa se ha hecho sin la más mínima orientación del gobierno y sin su aportación de un solo centavo: “las experiencias que ha tenido la empresa nos han enseñado que no podemos esperar que el gobierno nos apoye, respalde u oriente”.<sup>367</sup> Es esa percepción, difundida entre las empresas mexicanas, la que explica que tiendan a optar por un desarrollo internacional autónomo y no se acerquen al gobierno para solicitar respaldo de tipo alguno.<sup>368</sup>

Esto lleva a concluir que la presencia o ausencia de soporte gubernamental no entra en los cálculos de las empresas que planean invertir en el exterior. Las firmas que se internacionalizan lo hacen por iniciativa propia<sup>369</sup> e independientemente de cualquier clase de apoyo. La actitud predominante es que, en el remoto caso en que llegasen a recibir respaldo o impulso de alguna índole, lo acogerían con buen talante, mas no pueden asumir el riesgo de dar por cierta asistencia de algún tipo y menos aún de depender de ella. No piensan que en virtud del respaldo gubernamental podrán realizar una inversión o que éste aumentará sus posibilidades de éxito.<sup>370</sup> No tengo noticia de casos en los que una transacción se concrete por intervención definitiva de apoyo gubernamental y las empresas tampoco renuncian a proyectos de internacionalización en razón de su ausencia.<sup>371</sup> La relación que las empresas puedan llegar a establecer con el gobierno en el caso mexicano no es de ninguna manera determinante para invertir o dejar de invertir en el extranjero. En los casos en que llega a haber respaldo de algún tipo, éste no es de la envergadura suficiente como para compensar riesgos particularmente altos e impulsar a una empresa a concretar una inversión que, de estar sola, no hubiera emprendido.

---

<sup>367</sup> G. Aguilar.

<sup>368</sup> Las situaciones de crisis son una excepción a esta regla. Las empresas se acercan con mayor frecuencia al gobierno cuando enfrentan problemas serios en un país extranjero. En esos casos, la respuesta gubernamental suele ser más favorable. No abundo al respecto, pues el análisis de las situaciones de crisis escapa a los alcances de este ensayo.

<sup>369</sup> A.R. Gómez.

<sup>370</sup> L.M. de la Mora II.

<sup>371</sup> A. Ocaranza.

No en todas partes es así y, por ejemplo, en China las empresas transnacionales juzgan el apoyo gubernamental como un elemento de impulso (*push factor*) crucial para su internacionalización.<sup>372</sup> Harry W. Kopp analiza un aspecto más acotado y dice que, en el caso estadounidense, el respaldo ofrecido por las embajadas suele ser determinante de si una inversión en el extranjero resulta exitosa o fracasada.<sup>373</sup> Por tanto, embajadores y embajadas hacen, con frecuencia, una diferencia decisiva para las empresas estadounidenses con actividades en el extranjero.<sup>374</sup> Así lo reconoce también David Mengebier, vicepresidente de asuntos gubernamentales de una compañía de energía citado por el propio Kopp, al atribuir a la “asesoría estratégica” realizada por los embajadores y su equipo “repercusiones dramáticas” sobre los esfuerzos de internacionalización de una compañía.<sup>375</sup>

No sólo hay ejemplos de países en que el apoyo gubernamental es considerado determinante para la expansión internacional de las compañías. También la teoría sugiere que las políticas gubernamentales desempeñan un papel crucial en las decisiones de expansión empresarial en el extranjero, así como en la forma y destino de la inversión.<sup>376</sup> Blanca Torres, al hablar de los actores transnacionales,<sup>377</sup> dice que “varios de ellos han buscado influir en las decisiones y en el comportamiento del gobierno mexicano”<sup>378</sup> y que con frecuencia “optan por acercarse al gobierno y de esa forma lograr sus objetivos”.<sup>379</sup> Mi investigación sugiere que no ha sido así en el caso de las empresas transnacionales de base mexicana.

---

<sup>372</sup> UNCTAD, *WIR 2006*, *op. cit.*, p. xvi.

<sup>373</sup> H.W. Kopp, *op. cit.*, p. 17.

<sup>374</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>375</sup> *Ibid.*, p. 18.

<sup>376</sup> A. Goldstein, *op. cit.*, p. 94.

<sup>377</sup> En el artículo “Actores transnacionales en las relaciones internacionales de México”, la autora estudia los actores transnacionales y su relación con el Estado. El ensayo se centra en las actividades de tres clases de actores transnacionales: empresas, sindicatos y organizaciones no gubernamentales.

<sup>378</sup> B. Torres, *art. cit.*, p. 340.

<sup>379</sup> *Ibid.*, p. 341.

### **La situación en comparación con empresas de otros países, ¿desventajosa?**

Blanca Torres identifica que “unos cuantos representantes empresariales expresan cierta insatisfacción ante lo que perciben como un esfuerzo más tibio y menos consistente de las autoridades mexicanas, en comparación con las de otros países”,<sup>380</sup> para ayudarlos en sus actividades en el exterior. La autora se refiere, en el citado pasaje, especialmente a la asistencia en la resolución de conflictos en el país de destino de la inversión. Resultado de mi propia investigación, considero que es válido hacer la misma afirmación para el caso del impulso a la realización de inversiones, aspecto en que también algunos representantes de empresas consideran que las acciones del gobierno mexicano palidecen frente a las de otros países. La principal queja identificada por Torres – una comunicación directa menos permanente entre empresarios y diplomáticos –<sup>381</sup> es apenas uno de los aspectos con los que algunos representantes de empresas muestran inconformidad.

Antonio Ocaranza consideró que otros gobiernos tienen una actitud más proactiva frente a la internacionalización de las empresas locales y asumen mayor responsabilidad en lo que toca a la tarea de “contribuir a abrir puertas”.<sup>382</sup> Rolando García de Semáforos de México adoptó una actitud más crítica y fue más claro en la comparación de las deficiencias en el apoyo del Estado mexicano frente al que reciben sus pares. A su parecer, la ausencia de respaldo gubernamental pone en “desventaja total” a las empresas que se internacionalizan frente a sus competidores extranjeros.<sup>383</sup> Se refiere al ejemplo de tener el aval del gobierno del país sede al buscar concretar una inversión en otro país. Mientras México no satisface esa necesidad, “otros países lo hacen de forma tenaz”. Cita el caso francés, donde cualquier empresa puede contar con que los funcionarios de gobierno – embajadores por ejemplo – le conseguirán toda suerte de citas

---

<sup>380</sup> *Ibid.*, p. 380.

<sup>381</sup> *Loc. cit.*

<sup>382</sup> A. Ocaranza.

<sup>383</sup> R. García.

en el país destino del proyecto de inversión. En tanto las empresas francesas cuentan con ese impulso, él dice considerar poco probable que un funcionario mexicano lo atienda: “cuando una empresa francesa busca al embajador en cualquier lugar, éste le consigue toda clase de citas; si yo le intento hablar al embajador de México en Washington, difícilmente me tomará la llamada”.<sup>384</sup>

El propio Rolando García relata una anécdota en la que se percibe de forma muy clara cómo la presencia o ausencia de respaldo estatal puede ser crucial para las empresas. Cuenta la anécdota de una empresa que, buscando concretar una inversión en la ciudad de Toronto, se acercó a diferentes dependencias del gobierno mexicano con miras a obtener su aval mediante la presentación de cartas que respaldaran el prestigio de la empresa. La respuesta fue negativa, arguyendo que el gobierno mexicano no podía comprometerse de esa forma. Simultáneamente, una empresa francesa – también interesada en la inversión – obtuvo el respaldo de su gobierno y el embajador acudió a reuniones para fomentar la inversión, invitando incluso a funcionarios canadienses a visitar Francia para conocer el producto ofrecido. En el caso relatado, la confianza inspirada por uno y otro inversor fue desigual y la empresa en cuestión perdió la oportunidad de inversión frente a su competidor. Parece indudable que, en este caso y probablemente en otros más, la ausencia de respaldo gubernamental fue un elemento que contribuyó de manera importante a que no se concretara una inversión, y puede ser que se haya tratado incluso del elemento determinante.

Gerardo Aguilar coincide en que la diferencia en comportamiento de los gobiernos sede de las empresas transmite una imagen muy diferente de éstas y en que el respaldo gubernamental a las inversiones mexicanas en el extranjero es prácticamente nulo. No obstante ello, a su juicio esto no es sorpresivo para las firmas, que así lo anticipan: “la empresa sale consciente de que no cuenta con apoyo del gobierno”. Así, la

---

<sup>384</sup> *Loc. cit.*

ausencia de respaldo forma parte de los cálculos y las empresas no adoptan decisiones con temor de ir solas. Salen con la incertidumbre propia de toda iniciativa de esta índole, pero se ocupan de obtener ciertas seguridades por otros medios; nunca van pensando que el gobierno les resolverá problemas.<sup>385</sup> Lo que parece indudable es que la capacidad competitiva de las firmas mexicanas se ve afectada por el insuficiente respaldo e impulso que les ofrece el Estado.

### **La iniciativa empresarial**

Entre los empresarios está difundida la idea de que sería deseable una actitud más proactiva de parte del gobierno en lo concerniente a la internacionalización de empresas mexicanas. Pero, ¿qué actitud adoptan las empresas ante la aparente indiferencia y apatía gubernamental? En la literatura se encuentran algunas referencias en torno a que las empresas, al internacionalizarse, suelen perseguir el apoyo gubernamental. Así lo considera Geoffrey Jones, quien sostiene que, “típicamente, las empresas han buscado persuadir a sus gobiernos base de brindarles apoyo en el extranjero”.<sup>386</sup> Celso Garrido y Wilson Peres dicen algo similar: “las empresas pueden establecer diversos vínculos individuales o colectivos con los gobiernos de sus países de origen [...] para procurar los medios que les permitan concretar sus fines estratégicos”.<sup>387</sup> Garrido y Peres no se refieren específicamente a la internacionalización de las empresas, mas es posible evaluar la precisión de su argumento para ese caso, pues en el entorno de apertura económica, la estrategia de crecimiento – e incluso de supervivencia – de algunas empresas consiste en expandirse al extranjero.

No encuentro sustento empírico en mi investigación a la afirmación teórica de que las empresas buscan acercarse al gobierno en busca de apoyo para su proceso de

---

<sup>385</sup> G. Aguilar.

<sup>386</sup> G. Jones, *op. cit.*, p. 225.

<sup>387</sup> C. Garrido y W. Peres, *art. cit.*, p. 23.

expansión internacional. Las empresas, ya por ver al gobierno como un mal socio, ya por considerar que no van a obtener respaldo sustancial, ya por sentirse autosuficientes, se han abstenido de diseñar una estrategia de acercamiento en lo concerniente a su internacionalización. Hay diferentes culturas corporativas y no a todas las empresas interesa tener una relación cercana con el gobierno o contar con su respaldo. El interés en la cercanía varía según la empresa: a algunas resulta importante cultivar ese vínculo; a otras no.<sup>388</sup> En las entrevistas realizadas, en las que hubo ejemplos tanto de empresas que dijeron considerar deseable contar con mayor respaldo estatal, como otras que se mostraron indiferentes ante esa posibilidad, sólo Rolando García, de Semáforos de México, hizo referencia explícita a la búsqueda de respaldo gubernamental: “nosotros nos hemos acercado al gobierno pero no hemos recibido retribución”.<sup>389</sup> Mi hallazgo es compatible con la conclusión a que llega Blanca Torres: las demandas de apoyo gubernamental de las empresas han sido menores en lo que se refiere específicamente a los asuntos relacionados con sus inversiones en el exterior.<sup>390</sup>

Aparentemente pocas empresas buscan el respaldo gubernamental de forma activa. Pero el Estado no sólo carece, como mostré en el tercer capítulo, de una estrategia de impulso a las empresas que se internacionalizan, sino que tampoco adopta una actitud propositiva y de acercamiento a éstas. Los funcionarios entrevistados dicen que las instituciones gubernamentales están en entera disposición de asistir a las empresas en sus necesidades. Carlos Fuentes, de ProMéxico, insistió en que “las empresas que solicitan apoyo, lo obtienen”.<sup>391</sup> Tengo la impresión de que los funcionarios consideran que corresponde a las empresas buscar el contacto con el gobierno. Luz María de la Mora coincidió con esta conclusión al decir que sólo hay respuesta a solicitudes directas, mas

---

<sup>388</sup> C. Soto.

<sup>389</sup> R. García.

<sup>390</sup> B. Torres, *art. cit.*, p. 382.

<sup>391</sup> C. Fuentes.

no una estrategia establecida para buscar inversores y brindarles apoyo.<sup>392</sup> Incluso concediendo que efectivamente el Estado asista a las empresas que así lo soliciten, su actitud reactiva corresponde a un acercamiento basado en apoyos selectivos y no a una estrategia de promoción. Además, la asistencia brindada busca primordialmente solucionar dificultades, no promover una articulación entre ambas instancias que facilite y promueva el proceso de expansión.

Independientemente de lo que digan algunos funcionarios, los hechos sugieren que “no hay conciencia clara ni de parte del gobierno ni de parte de los empresarios de la conveniencia de ir juntos”.<sup>393</sup> En caso de que se juzgara conveniente superar la imperante situación de ausencia de impulso y respaldo gubernamental a la internacionalización empresarial, se requeriría un cambio de actitud en ambos actores. Por su propia naturaleza, la internacionalización empresarial sólo puede depender parcialmente de la acción estatal. Adicionalmente, Peter Evans dice que el grado en que los Estados pueden promover transformaciones económicas depende del “carácter” de la comunidad empresarial con que tienen que trabajar.<sup>394</sup> Si busco adaptar esta afirmación al asunto en cuestión, puedo concluir que la posibilidad de que haya una transformación favorable al impulso estatal a las empresas mexicanas que buscan internacionalizarse no depende exclusivamente del diseño de una estrategia gubernamental y de la adopción de una actitud más propositiva de parte del Estado, sino también de un cambio en la actitud de las empresas. Las que se limitan a denunciar la ausencia de apoyo, deben ampliar su campo de acción y mostrar mayor voluntad de articulación en la práctica.

---

<sup>392</sup> L.M. de la Mora I.

<sup>393</sup> *Loc. cit.*

<sup>394</sup> Peter Evans, “State structures, government-business relations, and economic transformation”, en Sylvia Maxfield y Ben Ross Schneider (eds.), *Business and the State in Developing Countries*, Ithaca, Cornell University Press, 1997, p. 65.

## REFLEXIONES FINALES

El gobierno mexicano carece de una estrategia de fomento a la emisión de inversión extranjera directa y de impulso a la internacionalización de empresas locales, a pesar del sustento teórico y empírico en favor de que ese impulso puede gestar externalidades positivas para la economía del país base. La ausencia de estrategia se refleja en la indefinición de parte del gobierno acerca del papel que debe asumir frente a la salida de inversión y la internacionalización de empresas.

México se ha convertido en un jugador dual en materia de inversión extranjera directa: la recibe a la vez que la emite. Sería, por tanto, previsible que el gobierno tuviera una actitud proactiva y buscara impulsar la salida de inversión con el mismo empeño que pone en atraerla, adoptando una actitud cercana al primer tipo ideal de Moran: promoción activa de la emisión mediante una estrategia. He argumentado ya que el gobierno mexicano no se acerca siquiera a ese parámetro. Pero su actuar tampoco corresponde al del tercer tipo ideal de Moran: México no es neutral frente a la salida de inversión. Tan no lo es, que el discurso gubernamental hace alusión a un interés en la internacionalización empresarial.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2011 presenta la internacionalización empresarial como objetivo, y su referencia ahí es particularmente importante, pues se trata del documento que delinea los ejes rectores de la política del gobierno. El quinto y último de los ejes del Plan – democracia efectiva y política exterior responsable – reconoce a las empresas mexicanas su “intensa y extensa participación de alcance global”,<sup>395</sup> a la vez que anuncia el objetivo de “[procurar] mayor presencia de las grandes

---

<sup>395</sup> Poder Ejecutivo Federal, “Plan Nacional de Desarrollo 2007-2011”, mayo de 2007, p. 292.

empresas mexicanas en el exterior”.<sup>396</sup> Con ese antecedente, propone “identificar nuevas oportunidades para las empresas mexicanas globales”, así como “identificar nuevos mercados [...] y mejores condiciones para la inversión”.<sup>397</sup>

En similar sentido, en un artículo de reciente publicación, la Canciller en funciones se congratula de los logros recientes de las empresas transnacionales mexicanas y las presenta como reflejo de un México moderno y próspero.

México es hoy un país muy diferente al de hace sólo dos o tres décadas: aquél era un país inestable económicamente, con poco acceso al crédito y a la inversión internacionales y con altas tasas de inflación; un país que centraba su mirada en el mercado interno y veía poco hacia el exterior; *una nación cuyas empresas no salían a competir en otros mercados ni se interesaban en desarrollarlos*.<sup>398</sup>

Posteriormente, dice que el gobierno apoya a estas empresas en su crecimiento y las ayuda a identificar y concretar nuevas oportunidades de negocios en el extranjero.<sup>399</sup> El objetivo es más amplio aún y la “búsqueda de oportunidades de inversión para las empresas de México” se presenta como uno de los instrumentos de que se vale la actual política exterior para contribuir al desarrollo nacional.<sup>400</sup>

Detecto el mismo discurso en algunos de los funcionarios que entrevisté. Un funcionario de la Secretaría de Relaciones Exteriores insistió en el interés del gobierno en la salida de inversión. Similarmente, un funcionario de ProMéxico descartó que la internacionalización empresarial sea una tarea relegada por la dependencia e incluso dijo que la tendencia es prestarle creciente atención.<sup>401</sup>

A partir de estas bases es posible sostener que hay en el gobierno mexicano aceptación de la conveniencia de la salida de inversión y, en menor medida, de la utilidad de estimularla. Existe la intención, pero ésta no encuentra apuntalamiento suficiente en

---

<sup>396</sup> *Ibid.*, p. 298.

<sup>397</sup> *Loc. cit.*

<sup>398</sup> P. Espinosa Cantellano, *art. cit.*, p. 396.

<sup>399</sup> *Ibid.*, p. 411.

<sup>400</sup> *Ibid.*, pp. 400-401.

<sup>401</sup> Cfr. nota 3 del capítulo 4.

medidas concretas. “La retórica es mucho más que la acción.”<sup>402</sup> Es de importancia primaria advertir la diferencia entre pronunciarse en favor de algo y efectivamente promoverlo. En México, en lo que a la salida de inversión respecta, no hay congruencia entre el discurso y las acciones. Los funcionarios ostentan una labor de fomento a la emisión de inversión y la expansión de las empresas locales; su actuar, en cambio, es más cercano a la indiferencia. No es éste un caso excepcional. Ya en el *World Investment Report 2006* se advierte que algunos gobiernos de América Latina y África han subrayado públicamente la importancia que otorgan a la inversión extranjera saliente, pero que estas declaraciones raramente han estado seguidas por medidas concretas de promoción.<sup>403</sup>

A mi juicio, es en esta indefinición que radica el principal problema del acercamiento del gobierno mexicano a la internacionalización de las empresas locales. A cada país corresponde definir qué acercamiento frente a la emisión de inversión extranjera directa es más compatible con sus objetivos, sin que sea correcto considerar a alguno de ellos – los tres tipos ideales de Moran – inherentemente superior a los demás. Esta aparente indefinición se traduce, de un lado, en la poca atención que se ha otorgado al fenómeno y, del otro, en la ausencia de estrategia al respecto. El gobierno adopta una posición discursiva, pero actúa de manera diferente. No tiene siquiera claridad acerca del papel que quiere desempeñar frente al fenómeno. El establecimiento de una agenda en torno a este tema es un asunto pendiente en México.

No debe confundirse ausencia de estrategia con autonomía de los actores. El desarrollo estatal y empresarial son concomitantes, lo que repercute inevitablemente en que las actividades estatales influyan sobre las empresariales. La causa primigenia de la internacionalización empresarial de segunda ola – al menos en el caso mexicano – es la “reforma económica estructural”<sup>404</sup> promovida por el gobierno. Los cambios originados

---

<sup>402</sup> L.M. de la Mora II.

<sup>403</sup> UNCTAD, *WIR 2006*, *op. cit.*, p. xxxi.

<sup>404</sup> C. Garrido, “El caso mexicano”, *op. cit.*, p. 186.

desde el decenio de los años ochenta por esta reforma, entre los que se encuentran la apertura de fronteras y la liberalización de los flujos de inversión, “potenciaron fuertemente las tendencias evolutivas de las grandes empresas mexicanas hacia la internacionalización”.<sup>405</sup> De manera similar contribuyó la posterior suscripción de tratados de inversión, que han facilitado la salida de capital por la protección que ofrecen a las inversiones, disminuyendo los riesgos en que se incurre con estas iniciativas. “Pero eso no se transforma en un fomento o impulso a invertir en el extranjero”<sup>406</sup> y, en esa medida, no constituye una estrategia de promoción.

Las labores gubernamentales referidas facilitaron la internacionalización de empresas locales, al sentar bases y condiciones que la posibilitaran. Pero se trata de una contribución indirecta, pues no tuvo como objetivo expreso aumentar los flujos salientes de inversión ni propiciar que mayor cantidad de empresas expandieran sus actividades allende las fronteras. El papel gubernamental a este respecto se ha limitado a crear un entorno propicio a la emisión de inversión extranjera directa, pero que no fue establecido con las empresas transnacionales, o con potencial de serlo, como depositarias de las políticas gubernamentales. Garrido dice que, dentro del cuadro de políticas de la reforma económica estructural, “no se observa alguna que haya sido enunciada específicamente para promover la internacionalización de las inversiones”. Se trata primordialmente de medidas económicas generales que han repercutido favorablemente sobre la posibilidad y facilidad de internacionalización de las firmas, pero que no fueron diseñadas con el propósito explícito de auxiliarlas. Cosa diferente sucede cuando lo que hay es una *estrategia* de impulso y fomento. La idea de estrategia implica la existencia de un objetivo y, en lo que a internacionalización empresarial en México se refiere, no parece que el gobierno mexicano persiga objetivo o meta algunos. El escaso impulso gubernamental

---

<sup>405</sup> *Loc. cit.*

<sup>406</sup> A. Faya Rodríguez.

que pueda haber detrás de la internacionalización de las empresas locales es “producto de una inercia. Y la inercia nunca es estrategia”.<sup>407</sup>

El gobierno mexicano ha satisfecho la tarea de establecer un entorno propicio a la internacionalización empresarial y de contar con un marco institucional de apertura económica. De lo que México adolece es de esquemas que promuevan que las empresas locales salgan y se instalen en nuevos mercados. Que anteriormente haya sido inusual que una empresa mexicana invirtiera fuera del país se entiende, al menos en parte, porque había obstáculos estructurales que se lo impedían. El marco estructural ha cambiado y ahora es propicio a la salida de inversión. Esto refleja la imposibilidad de que prevalezca en México la contención o restricción de la inversión – el segundo tipo ideal de Moran. Pero de ninguna manera modifica la conclusión principal: el gobierno mexicano carece de una estrategia de promoción a la salida de inversiones. La distinción entre eliminar obstáculos y establecer incentivos no es baladí y, tan no lo es, que es un elemento que distingue un entorno propicio de una estrategia de promoción.

Considero, además, que la ausencia de estrategia dificulta reproducir el fenómeno de la internacionalización de empresas mexicanas. La mayoría de las firmas que hoy son transnacionales, gozaban de una posición de fortaleza en el mercado interno al momento de la reforma económica estructural. Eran empresas grandes y consolidadas que supieron leer la nueva realidad económica internacional y adaptarse a ella, lo que no sólo les permitió sobrevivir – muchas otras no lo hicieron –, sino servirse de ella para alcanzar una posición de fortaleza internacional. Las nuevas empresas o las que apenas alcanzan la madurez suficiente para plantearse la posibilidad de internacionalizarse mediante inversión directa, enfrentan la dificultad de desarrollarse en un entorno de competencia internacional en su propio mercado, a la vez que carecen – a diferencia de algunas de sus competidoras – de estímulos gubernamentales para facilitar su crecimiento internacional.

---

<sup>407</sup> L.M. de la Mora II.

Ante este panorama temo que sea difícil replicar el éxito alcanzado por algunas de las empresas transnacionales mexicanas pioneras de la segunda ola y que el fenómeno de la internacionalización mediante inversión extranjera resulte difícil de reproducir. De ser así, podríamos estar ante un estancamiento en el número de empresas transnacionales mexicanas. Aunque el anquilosamiento no necesariamente detendría el aumento de la cantidad de inversión emitida (las transnacionales mexicanas consolidadas podrían seguir invirtiendo), con certeza sí significaría un desaprovechamiento del potencial de inversión del país e implicaría una desventaja para las empresas mexicanas frente a sus competidoras de otros países que, en razón de la presencia de estímulos y estrategias de impulso a la exportación de capital en sus países, estarían en mejor posición para aprovechar su potencial de internacionalización.

El objetivo primordial de este trabajo es denunciar una ausencia; la de una estrategia de impulso a la inversión mexicana en el exterior a partir de la articulación entre gobierno y empresas. Hay indicios que sugieren la conveniencia de subsanar la ausencia, mas no cuento con elementos suficientes para ser concluyente al respecto. El primero de esos indicios ya ha sido tratado en este ensayo: la literatura cita beneficios potenciales de la inversión en el extranjero para la economía de un país.

El segundo indicio se encuentra en los beneficios obtenidos por otros países. Hay experiencias internacionales que demuestran que una articulación positiva entre empresas y Estado puede tener repercusiones favorables en términos de desarrollo en el entorno de la globalización.<sup>408</sup> En algunos casos en que ha habido articulación, se han logrado compartir los riesgos y costos inherentes a la internacionalización empresarial, lo que ha contribuido a fomentarla. Los casos de éxito demuestran que la participación estatal es posible y puede hacer una diferencia.

---

<sup>408</sup> C. Garrido, “El caso mexicano”, *op. cit.*, p. 258.

Mucho se dice que el éxito alcanzado en otras latitudes responde a una afortunada conjunción de elementos, que difícilmente podrá ser replicada. Indudablemente las condiciones específicas que han permitido a los gobiernos de otros países impulsar la internacionalización de sus empresas con resultados positivos no son fáciles de reproducir y buscar seguir los mismos pasos casi con certeza derivaría en resultados diferentes, pues el entorno y el estado de cosas es otro. No obstante, coincido con Peter Evans en que sería tonto ignorar las potenciales lecciones que pueden extraerse de otros casos,<sup>409</sup> por lo que sería pertinente hacer un análisis de las historias de éxito con miras a evaluar qué elementos de su estrategia de internacionalización empresarial son susceptibles de recuperarse y adaptarse a las condiciones locales para construir una estrategia propia, apoyada en experiencias previas y en las lecciones que éstas ofrecen. Recupero la alusión de Evans a un discurso del ex vicepresidente del Banco Mundial, Atila Karaosmanoglu, quien consideraba que vale la pena buscar emular el éxito obtenido por algunos Estados en términos de transformación industrial.<sup>410</sup> Las economías asiáticas de alto desempeño son un referente obligado que sugiere que la participación gubernamental puede ser un factor decisivo para un rápido desarrollo industrial.<sup>411</sup> En estos casos, la participación estatal puede haber sido sólo un elemento de éxito entre otros, pero fue un elemento de todas maneras.<sup>412</sup>

Con frecuencia se habla de la aversión al riesgo que caracteriza al empresariado mexicano. Considero probable que, habiendo la posibilidad de compartir riesgos, mayor cantidad de empresas se aventuraría a invertir en el exterior por vez primera y otras tendrían mayor disposición a profundizar su internacionalización. Los empresarios que entrevisté coincidieron en que la asistencia e impulso gubernamental no había sido en

---

<sup>409</sup> P. Evans, *Embedded Autonomy*, *op. cit.*, p. 244.

<sup>410</sup> Como ya especificué con anterioridad, la transformación industrial es un posible vehículo – entre otros – para la transformación industrial.

<sup>411</sup> P. Evans, *Embedded Autonomy*, *op. cit.*, pp. 21 y 244.

<sup>412</sup> Así lo sugiere P. Evans, aunque él hace referencia específicamente al ascenso de Japón como potencia en la industria informática (*Embedded Autonomy*, *op. cit.*, p. 99).

ningún caso determinante para tomar la decisión de incursionar en un nuevo mercado ni en las características que la inversión adoptó. También descartaron tajantemente la posibilidad de suspender una inversión planeada por no contar con apoyo gubernamental explícito. Podría pensarse que ésta no es una situación privativa de las empresas mexicanas y que, en todo caso, el apoyo gubernamental puede o no ser bienvenido, pero rara vez es decisivo. No siempre es el caso y, por ejemplo, en China la estrategia gubernamental de impulso a la internacionalización empresarial “*Going Global*” ha contribuido determinantemente a la emisión de inversión extranjera de ese país. El *World Investment Report 2006* señala a la citada estrategia como “importante fuerza impulsora de la inversión saliente”<sup>413</sup> y otro estudio sostiene que a ésta se le debe dar crédito de al menos parte de la excepcionalidad del patrón de inversión chino.<sup>414</sup> Pienso que las empresas que saben que cuentan con el respaldo sólido y efectivo de un gobierno, son más osadas al invertir.

En tercer lugar, hay potencial. El ascenso de las multilatinas – entre ellas las mexicanas – está todavía en una fase temprana de desarrollo y la inversión emitida se concentra en un número reducido de empresas.<sup>415</sup> Esto puede interpretarse como que hay margen de crecimiento. La intuición encuentra sustento en el Índice de desempeño de la inversión extranjera saliente (*Outward FDI Performance Index*) diseñado por Naciones Unidas. Este Índice mide la cuota de participación en la inversión extranjera saliente mundial de un país en proporción a su cuota en el producto interno bruto mundial. Entre más alta la cifra, mayor es la inversión emitida respecto del producto interno bruto. Según esta medición, la inversión de Hong Kong, por ejemplo, es diez veces superior a la esperada. Bahrein, Malasia, Panamá, Singapur y Taiwán (China) – además de la mayor parte de los países desarrollados – concentran mayor inversión saliente de la que, según

---

<sup>413</sup> UNCTAD, *WIR 2006, op. cit.*, p. 210.

<sup>414</sup> P.J. Buckley, *et al., art. cit.*, p. 109.

<sup>415</sup> L. Casanova, *Global Latinas*, p. 16.

este criterio, les correspondería. En el lado opuesto del espectro hay países con indicadores muy bajos, lo que sugiere potencial. Entre estos países hay algunos que emiten cantidades considerables de inversión en términos absolutos, pero que por su fortaleza económica tendrían – en principio – capacidad de invertir mucho más: Brasil, China, India y México. Cuando un país tiene un índice con cifra inferior a 0.5, se considera que tiene gran capacidad de inversión sin explotar y, por tanto, amplio potencial de expansión. México ocupaba el lugar 56 de 125 en la clasificación 2005-2007, con un índice de 0.27. Como referencia, Brasil ocupaba el lugar 45 con un índice de 0.41 y Chile el lugar 35 con un índice de 0.74.<sup>416</sup>

Adicionalmente, las agencias de promoción de inversiones del mundo – cuya función primordial es la atracción de inversión a sus respectivos países – no identifican a México como fuente importante de inversión extranjera. Así se infiere de una encuesta hecha por Naciones Unidas en 2006 a 68 agencias de promoción de inversión de países desarrollados y en desarrollo. Al tiempo que 72% de ellas respondieron buscar atraer inversión de China; 59% de India; 36% de la República de Corea y de Malasia; y 23% de Brasil, tan sólo 5% dijo buscar que empresas mexicanas inviertan en su país.<sup>417</sup> Esto pone a México – según este criterio – en el nivel de Venezuela, Botsuana o Irán y sugiere que el país, no obstante tener una presencia intermedia como emisor de inversión, no está adecuadamente instalado en la percepción colectiva como una fuente valiosa de inversión extranjera directa.

La inversión de México en el exterior no es en absoluto desmerecedora. De hecho, el país se ha distinguido por el crecimiento de su inversión en el extranjero y no hay duda que el fenómeno ha cobrado creciente fuerza, lo que sugiere que varias empresas han sabido leer el nuevo entorno económico y se han logrado adaptar a él con

---

<sup>416</sup> UNCTAD, *WTR 2006, op. cit.*, pp. xxiii y 114 y “Outward FDI performance index”, consultado en [www.archive.unctad.org/templates/WebFlyer.asp?intItemID=3241&lang=1](http://www.archive.unctad.org/templates/WebFlyer.asp?intItemID=3241&lang=1), julio de 2012.

<sup>417</sup> “Developing and transition economies targeted by IPAs as potential sources of FDI”, en UNCTAD, *WTR 2006*, pp. 220, 221.

éxito. En el período 1994-2010, el acumulado de inversión mexicana en el exterior alcanzó los 60,000 millones de dólares, de los que 50,000 millones se emitieron a partir de 2001.<sup>418</sup> Es de particular interés que, en el mismo período, la atracción de inversión extranjera se ha estancado, lo que ha provocado que México pase de ser el cuarto destino de inversión – captando 4,3% de la inversión total mundial (1994) – al vigesimoquinto, captando 1,5% de la inversión (2009).<sup>419</sup> “Recientemente, la inversión de México en el exterior muestra una tendencia mucho más dinámica que la recepción de inversión extranjera directa.”<sup>420</sup>

Estos indicadores, aunados a la no menor cantidad de empresas mexicanas que ya invierten en el exterior (véase anexo 2), muestran que la internacionalización ha dejado de ser un juego reservado para las empresas provenientes de países desarrollados y que en México, como en otros países en desarrollo de Latinoamérica y otras regiones, se ha comprobado que el mito de la empresa que no puede competir en el ámbito internacional es eso: sólo un mito. Ha habido entonces capacidad y hay también potencial. No obstante, para maximizar la cantidad de empresas locales que inviertan fuera, así como el éxito de las incursiones, hace falta que el Estado se involucre mediante una estrategia de impulso y promoción a la salida de inversión y a la internacionalización empresarial. El entorno parece ser propicio y corresponde al Estado asumir un papel activo, detonador del fenómeno. Para que México logre una completa inserción en la globalización, no basta con que el gobierno atraiga inversión, debe también procurar su salida y esa tarea no queda satisfecha con ofrecer un entorno favorable a la internacionalización empresarial; es necesaria una estrategia que incluya políticas gubernamentales diseñadas específicamente para facilitar la salida de capital. De mantenerse la predominante indiferencia mostrada por el gobierno mexicano, da la impresión de que podría estar

---

<sup>418</sup> UNCTADSTAT.

<sup>419</sup> A.R. Gómez. Se basa en datos de UNCTAD.

<sup>420</sup> *Loc. cit.*

desaprovechándose la oportunidad de servirse de un entorno propicio para detonar el crecimiento del sector empresarial mexicano y probablemente de la economía mexicana, en consecuencia.

La idea de una estrategia de promoción e impulso a la salida de inversión implica no solamente claridad en torno a los objetivos que la articulación entre Estado y empresas persigue, sino también una definición de los alcances de la participación estatal. El papel desempeñado por el Estado debe estar manifiestamente acotado para evitar que éste sustituya a la empresa en sus tareas. Al Estado corresponde estimular, impulsar y facilitar, mas hay que evitar que exceda estas funciones, lo que podría derivar en promoción involuntaria de proteccionismo, contra la que previene van Agtmael.<sup>421</sup> Recupero la analogía que hace Peter Evans del papel que ha de corresponder al Estado en relación con el impulso a la emisión de inversión con un episodio de la mitología hindú. El Estado debe desempeñar el papel de Jabavan y el empresariado local el papel de Hanuman. En el mito, Jabavan estimuló la valentía de Hanuman, ayudándolo así a dar un salto crucial a la isla de Lanka, pero a final de cuentas fue el propio Hanuman quien dio el salto y se convirtió en héroe.<sup>422</sup>

En este ensayo me pronuncio en favor de la activa participación estatal en el impulso a la internacionalización empresarial y a la emisión de inversión extranjera. Como ya especificué con anterioridad, no considero que haya elementos concluyentes en favor de la conveniencia de la citada participación estatal, mas hay sólidos indicios que la sugieren. Es menester, sin embargo, ser claro en torno a que la ausencia de una estrategia de promoción a la salida de inversión y el consecuente insuficiente aprovechamiento del potencial de internacionalización de las empresas forma parte de una deficiencia más amplia, a saber el letargo del desarrollo industrial y la ausencia de una política industrial.

---

<sup>421</sup> A. van Agtmael, *op. cit.*, *passim*.

<sup>422</sup> P. Evans, *Embedded Autonomy*, *op. cit.*, p. 116.

El fomento a la internacionalización empresarial puede dinamizar la industria mexicana, pero no solucionará el problema por sí solo. Medidas como el combate a prácticas oligopólicas, el impulso a la investigación y el desarrollo, la revitalización de la banca de desarrollo, la superación del estancamiento en la generación de empresas<sup>423</sup> y del más amplio problema de escasa competitividad de la economía nacional,<sup>424</sup> son posibles herramientas complementarias.

---

<sup>423</sup> José Luis de la Cruz, presentación como parte del panel “México frente a la nueva realidad comercial mundial”, *Foro de discusión sobre la ley de comercio exterior*, Comisión de la LXI Legislatura de la Cámara de Diputados, 9 de abril de 2012.

<sup>424</sup> *Loc. cit.*

## FUENTES CONSULTADAS

### **Entrevistas**

Alejandro Faya, director general de inversión extranjera, Secretaría de Economía (en funciones), 24 de mayo de 2012.

Antonio Ocaranza, asesor para el COMCE, director de comunicación y relaciones institucionales de Vitro (2002-2006) y director de comunicación corporativa de Wal-Mart de México (en funciones), 30 de noviembre de 2011.

Arnulfo R. Gómez, asesor de la presidencia del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE) (en funciones), 3 de enero 2012.

Carlos Fuentes, coordinador para América Latina de ProMéxico (en funciones), 14 de diciembre 2011.

Carlos Slim Domit, presidente del consejo de administración de Telmex y de Grupo Carso y miembro del consejo de administración de América Móvil (en funciones), 12 de julio 2012.

Cecilia Soto, embajadora de México en Brasil (2001-2006) y directora ejecutiva del Instituto Carso para la Educación (en funciones), 31 de mayo 2011.

Fernando Turner, presidente de Katcon, empresa de autopartes (en funciones), 12 de octubre de 2012.

Gerardo Aguilar, gerente coordinador de comercio exterior de Grupo Kaltex, empresa textil (en funciones), 16 de abril 2012.

Jaime Chico Pardo, vicepresidente y CEO de Telmex (1995-2006), presidente del Consejo de administración de Telmex (2006-2009) y presidente y CEO de ENESA, fondo de inversión (en funciones), 3 de julio 2012.

Javier Treviño, vicepresidente de comunicación y asuntos corporativos de Cemex, (2001-2009), 14 de junio 2012.

José Parés, vicepresidente de ventas y marketing de Grupo Modelo (en funciones), 11 de enero de 2012)

Luz María de la Mora, jefa de la Unidad de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional (URECI) de la Secretaría de Relaciones Exteriores, (2007-2009), directora ejecutiva de Lmm Consulting, empresa que ofrece soluciones a firmas que buscan participar en el comercio internacional (en funciones), 23 de agosto de 2011 y 17 de abril de 2012.

Mauricio de Maria y Campos, subsecretario de fomento industrial en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; director general de promoción fiscal en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y director general de inversiones extranjeras en la Secretaría de Industria y Comercio. Director del Instituto de Investigaciones sobre Desarrollo Sustentable y Equidad Social de la Universidad Iberoamericana (en funciones), 31 de mayo 2012.

Nathán Wolf Lustbader, director general de cooperación y promoción económica internacional de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Secretaría de Relaciones Exteriores, 23 de diciembre 2011.

Pablo Elizondo Huerta, director general adjunto de Grupo Bimbo (en funciones), 12 de diciembre 2011.

Roberto Martínez, director de Asuntos de Gobierno y Política Pública de Intel (2005- 2011).

Rolando García, director de operaciones de Semáforos de México, 6 de diciembre 2011.

Taeko Hoshino, investigadora invitada, El Colegio de México.

## **Bibliografía**

- van Agtmael, Antoine, *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies Is Overtaking the World*, Nueva York, Free Press, 2007.
- Alba, Carlos, “Las relaciones entre los empresarios y el Estado”, en Ilán Bizberg y Lorenzo Meyer (coords.), *Una historia contemporánea de México*, t. 2: actores, México, Océano, 2005, pp. 157-200.
- Alba Vega, Carlos y Pascal Labazée, “Inversión extranjera directa en México, comportamientos empresariales y políticas gubernamentales”, en Blanca Torres y Gustavo Vega (coords.), *Relaciones internacionales*, tomo XII de *Los grandes problemas de México*, México, El Colegio de México, 2010.
- Alfaro, Laura y Eliza Hammel, “Latin American multinationals”, en A. López Claros (dir.) *The Latin American Competitiveness Review 2006*, Nueva York, Oxford University Press, pp. 79-82.
- Amsden, Alice, *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*, Nueva York, Oxford University Press, 1989.
- Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC), “KOTRA's overseas investment support services for SMEs”, *26th SMEWG Meeting*, 4 de abril de 2008.
- Aulakh, Preet S., Masaaki Kotabe y Hildy Teegen, “Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico”, *The Academy of Management Journal*, 43 (2000), pp. 342-361.
- Aykut, Dilek y Andrea Goldstein, “Developing country multinationals: south-south investment comes of age”, *OECD Working Papers*, 257 (2006), París, OECD Developing Centre.

- Bartlett, C.A. y S. Ghosal, "Going global: lessons from late movers", *Harvard Business Review*, 78 (2000), pp. 133-142.
- Basave Kunhardt, Jorge, *Los grupos de capital financieron en México (1974-1995)*, México, UNAM-El Caballito, 1996, p. 75.
- \_\_\_\_\_, "Desempeño exportador empresarial e impacto económico", en María de los Ángeles Pozas (coord.), *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, México, El Colegio de México, 2006.
- \_\_\_\_\_, "Flujos de IED mexicana hacia Europa y presencia de grandes multinacionales mexicanas en España. Evidencia empírica y reflexiones teóricas", *ICEI Working Papers*, WP04, 2012.
- Basave Kunhardt, Jorge y María Teresa Gutiérrez-Haces, "Reporte y ránking de las multinacionales mexicanas", Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM/Centro Vale de Inversión Internacional Sustentable de la Universidad de Columbia, 2009.
- Bayne, Nicholas y Stephen Woolcock, *The New Economic Diplomacy*, Hampshire, Ashgate, 2007.
- \_\_\_\_\_, "What is economic diplomacy", en Nicholas Bayne y Stephen Woolcock, *The New Economic Diplomacy*, Hampshire, Ashgate, 2007.
- \_\_\_\_\_, "The future of economic diplomacy", en Nicholas Bayne y Stephen Woolcock, *The New Economic Diplomacy*, Hampshire, Ashgate, 2007.
- Bhagwati, Jagdish, *In Defense of Globalization*, Nueva York, Oxford University Press, 2004.
- Blejer, Mario I., "Latin America and the external environment: a missed opportunity?", en A. López Claros (dir.) *The Latin American Competitiveness Review 2006*, Nueva York, Oxford University Press, 2006, pp. 43-46.

- Bonaglia, Federico, Andrea Goldstein y John A. Mathews, “Accelerated internationalization by emerging markets’ multinationals: the case of the white goods sector”, *Journal of World Business*, mimeo, París, OECD Development Centre.
- Bonaglia, Federico y Andrea Goldstein, “Strengthening productive capacities in emerging economies through internationalisation: evidence from the appliance industry”, *OECD Working Papers*, 262 (2007), París, OECD Development Centre.
- Brugger, Ernst A., “¿Por qué importan los empresarios para el desarrollo sostenible y por qué el desarrollo sostenible importa a los empresarios?”, *Síntesis*, 29/30 (1998), pp. 75-95.
- Buckley, Peter J., Jeremy L. Clegg, Adam R. Cross, Hinrich Voss, Mark Rhodes y Ping Zheng, “Explaining China’s outward FDI: an institutional perspective”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, Edward Elgar, 2008.
- Cantwell, John y Helena Barnard, “Do firms from emerging markets have to invest abroad? Outward FDI and the competitiveness of firms”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, Edward Elgar, 2008.
- Casanova, Lourdes (ed.), *From Multilatinas to Global Latinas. The New Latin American Multinationals (Compilation Case Studies)*, Washington, Inter-American Development Bank, 2008.
- \_\_\_\_\_, *Global Latinas. Latin America’s Emerging Multinationals*, Londres, INSEAD Business Press-Palgrave Macmillan, 2009.
- Casanova, Lourdes, Rabih Abouchakra y Dinar Somani, “América Móvil: Building a wireless leader in Latin America”, Fontainebleau, INSEAD, 2005.

- CEPAL, *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*, Santiago, Organización de las Naciones Unidas, 2010.
- Cerutti, Mario (ed.), *Del mercado protegido al mercado global: Monterrey 1925-2000*, México, Trillas, 2003.
- Cerutti, Mario, Isabel Ortega y Lylia Palacios, “Cemex, IMSA, FEMSA: apertura y respuesta empresarial en Monterrey (1982-2002), en María de los Ángeles Pozas (coord.), *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, México, El Colegio de México, 2006.
- Cerutti, Mario, María del Carmen Hernández y Carlos Marichal (coords.), *Grandes empresas y grupos empresariales en México en el siglo XX*, México, Plaza y Valdés editores, 2010.
- Chudnovsky, Daniel y Andrés López, “Las empresas multinacionales de América Latina. Características, evolución y perspectiva”, *Síntesis*, 29/30 (1998), pp. 175-207.
- \_\_\_\_\_, “Inversión extranjera directa y empresas multinacionales de países en desarrollo. Tendencias y marco conceptual”, en Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, FCE, 1999.
- Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, FCE, 1999.
- Cox, Ronald W. (ed.), *Business and the State in International Relations*, Boulder, Westview Press, 1996.
- \_\_\_\_\_, “Bringing business back in. The business conflict theory of international relations”, en Ronald W. Cox (ed.), *Business and the State in International Relations*, Boulder, Westview Press, 1996.
- Cuervo Cazorra, Álvaro, “Multilatinas”, *Universia Business Review*, primer cuatrimestre 2010.

- Drache, Daniel y Meric Gertler (eds.), *The New Era of Global Competition. State Policy and Market Power*, Québec, McGill-Queens University Press, 1991.
- Dunning, John H., Changsu Kim y Donghyun Park, “Old wine in new bottles: a comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, Edward Elgar, 2008.
- Eden, Lorraine, “The rise of TNCs from emerging markets; threat or opportunity?”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, Edward Elgar, 2008.
- Espinosa Cantellano, Patricia, “La política exterior del México democrático; análisis de la renovada presencia mexicana en América Latina y el Caribe”, en Blanca Torres y Gustavo Vega (coords.), *Relaciones internacionales*, tomo XII de *Los grandes problemas de México*, México, El Colegio de México, 2010.
- Evans, Peter, *Embedded Autonomy. States & Industrial Transformation*, Princeton, Princeton University Press, 1995.
- \_\_\_\_\_, “State structures, government-business relations, and economic transformation”, en Sylvia Maxfield y Ben Ross Schneider (eds.), *Business and the State in Developing Countries*, Ithaca, Cornell University Press, 1997.
- Fuentes Berain, Rossana, *Oro gris. Zambrano, la gesta de Cemex y la globalización en México*, México, Aguilar-Raya en el Agua, 2007.
- Garrido, Celso, “El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas”, en Wilson Peres (coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México, Siglo XXI-CEPAL, 1998.

- \_\_\_\_\_, “El caso mexicano”, en Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, FCE, 1999.
- \_\_\_\_\_, “Entrepreneurial strategies in response to structural change in Mexico”, en Sima Motamen-Samadian y Celso Garrido, *Emerging Markets. Past and Present Experiences, and Future Prospects*, Londres, MacMillan Press Ltd., 2000.
- \_\_\_\_\_, “Empresas, economía nacional y sistema financiero en México”, en María de los Ángeles Pozas (coord.), *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, México, El Colegio de México, 2006.
- Garrido, Celso y Wilson Peres, “Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa”, en Wilson Peres (coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México, Siglo XXI-CEPAL, 1998.
- Gilpin, Robert, *U.S. Power and the Multinational Corporation*, Nueva York, Basic Books Inc., 1975.
- Globerman, Stephen y Daniel M. Shapiro, “Outward FDI and the economic performance of emerging markets”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, Edward Elgar, 2008.
- Goldstein, Andrea, *Multinational Companies from Emerging Economies. Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*, Nueva York, Palgrave MacMillan, 2007.
- \_\_\_\_\_, “Who’s afraid of emerging-market TNCs? Or: are developing countries missing something in the globalization debate”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, Edward Elgar, 2008.

- Goldstein, Andrea y Wilson Prichard, "South African multinationals: Building on a unique legacy", en Ravi Ramamurti y Jitendra V. Singh (eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009.
- Graham, Edward M., "Will emerging markets change their attitude toward an international investment regime?", en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, Edward Elgar, 2008.
- Green, Duncan y Matthew Griffith, "Globalization and its discontents", *International Affairs*, 78 (2002), pp. 49-68.
- Heenan, D.A., and W.J. Keegan, "The rise of third world multinationals", *Harvard Business Review*, enero-febrero 1979, pp. 101-109.
- \_\_\_\_\_, *Industrialization and Private Enterprises in Mexico*, Chiba, Institute of Developing Economies-Japan External Trade Organization, 2001.
- Hoshino, Taeko, "Business groups in Mexico", en Asli M. Colpan, Takashi Hikino y James R. Lincoln, *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford, Oxford University Press, 2010.
- Huntington, Samuel P., "Transnational organizations in world politics", *World Politics*, 25 (1973), pp. 333-368.
- IBM Business Consulting Services, "Going global. Prospects and challenges for Chinese companies on the world stage", IBM Institute for Business Value-Fudan University, 2006.
- Instituto Rosa Luxemburg, *Empresas transnacionais brasileiras na América Latina: um debate necessário*, São Paulo, Expressão Popular, 2009.
- Jones, Geoffrey, *Multinationals and Global Capitalism: From the Nineteenth to the Twenty-First Century*, Nueva York, Oxford University Press, 2005.

- Katz, Jorge y Bernardo Kosacoff, "Multinationals from Argentina", en Sanjaya Lall, *The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises*, París, Wiley-IRM Series on Multinationals, 1983, p. 217.
- Ketelhöhn, Werner, "¿Cuán competitiva es Latinoamérica?", *Síntesis*, 29/39 (1998), pp. 133-150.
- Khanna, Tarun y Krishna Palepu, "Emerging giants: building world class companies from emerging markets", Publishing Case No. N9-703-431, Cambridge, Harvard Business School Publishing, 2004.
- Kopp, Harry W., *Commercial Diplomacy and the National Interest*, Washington, American Academy of Diplomacy-Business Council for International Understanding, 2004.
- Korbin, Stephen J., "Sovereignty @ bay. Globalization, multinational enterprise, and the international political system", en Alan M. Rugman (ed.), *The Oxford Handbook of International Business*, 2ª edición, Nueva York, Oxford University Press, 2009.
- Kosacoff, Bernardo, "El caso argentino", en Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires, FCE, 1999.
- Kumar, Krishna, "Third world multinationals: A growing force in international relations", *International Studies Quarterly*, 26 (1982), pp. 397-424.
- Lall, Sanjaya, *The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises*, París, Wiley-IRM Series on Multinationals, 1983.
- \_\_\_\_\_, "Multinationals from India", en Sanjaya Lall, *The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises*, París, Wiley-IRM Series on Multinationals, 1983, pp. 38 y 39.
- Lessard, Donald R. y Rafael Lucea, "Mexican multinationals: Insights from Cemex", en Ravi Ramamurti y Jitendra V. Singh (eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009.

- Levy, Santiago y Michael Walton (eds.), *No Growth Without Equity? Inequality, Interests, and Competition in Mexico*, Washington, Palgrave Macmillan-Banco Mundial, 2009.
- Lipsey, Robert E., "Home- and host-country effects of foreign direct investment", en Robert E. Baldwin y L. Alan Winters, *Challenges to Globalization. Analyzing the Economics*, Chicago-Londres, The University of Chicago Press, 2004.
- López Claros, Augusto, Laura Altinger, Jennifer Blanke, Margareta Drzeniek e Irene Mia, "Assessing Latin American competitiveness: challenges and opportunities", Global Competitiveness Network of the World Economic Forum, *The Latin America Competitiveness Review 2006. Paving the Way for Regional Prosperity*, Ginebra, World Economic Forum, 2006.
- MacDonald, Kate y Stephen Woolcock, "Non-state actors in economic diplomacy", en Nicholas Bayne y Stephen Woolcock, *The New Economic Diplomacy*, Hampshire, Ashgate, 2007.
- Mariscal, Judith y Eugenio Rivera, "Mobile communications in Mexico in the Latin American context", *Information Technologies and International Development*, 3(2), pp. 41-55, 2007.
- Martínez, Jon E., José Paulo Esperança y José de la Torre, "The evolving multinational: management processes in Latin American operations", *Documento de trabajo*, ESE-Universidad de los Andes, diciembre 2003.
- Mathews, Jessica T., "Power shift", *Foreign Affairs*, 76 (1997), pp. 50-66.
- Maxfield, Sylvia y Ben Ross Schneider (eds.), *Business and the State in Developing Countries*, Ithaca, Cornell University Press, 1997.
- \_\_\_\_\_, "Business, the state, and economic performance in developing countries", en Sylvia Maxfield y Ben Ross Schneider (eds.), *Business and the State in Developing Countries*, Ithaca, Cornell University Press, 1997.

- Méndez, José Luis, “El fomento industrial en la historia de Monterrey”, en Manuel Ceballos Ramírez (coord.), *Monterrey 400. Estudios históricos y sociales*, Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León, 1998, pp. 165-193.
- Monkiewicz, Jan, “Multinational enterprises of developing countries: Some emerging characteristics”, *Management International Review*, 26 (1986), pp. 67-79.
- Moran, Theodore H., “What policies should developing country governments adopt toward outward FDI? Lessons from the experience of developed countries”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, Edward Elgar, 2008.
- Mortimore, Michael y Carlos Razo, “Outward investment by Trans-Latin enterprises: reasons for optimism”, *Columbia FDI Perspectives*, 12 (2009).
- Nowell, Gregory P., “International relations theories: approaches to business and the state”, en Ronald W. Cox (ed.), *Business and the State in International Relations*, Boulder, Westview Press, 1996.
- Peres, Wilson (coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México, Siglo XXI-CEPAL, 1998.
- Poder Ejecutivo Federal, “Plan Nacional de Desarrollo 2007-2011”, México, mayo de 2007.
- Pozas, María de los Ángeles, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, México, El Colegio de México, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, México, El Colegio de México, 2006.
- \_\_\_\_\_, “Tecnología y desarrollo en las cadenas productivas en México”, en María de los Ángeles Pozas (coord.), *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, México, El Colegio de México, 2006.

ProMéxico, “Prioridades de la promoción internacional 2011”, México, *s.a.*

Ramamurti, Ravi, “Why study emerging-market multinationals?”, en Ravi Ramamurti y Jitendra V. Singh (eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009.

\_\_\_\_\_, “What have we learned about emerging-market MNEs?”, en Ravi Ramamurti y Jitendra V. Singh (eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009.

Rana, Kishan S., “Economic diplomacy: the experience of developing countries”, en Nicholas Bayne y Stephen Woolcock, *The New Economic Diplomacy*, Hampshire, Ashgate, 2007.

Rugman, Alan, *The Regional Multinationals. MNEs and Global Strategic Management*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005.

\_\_\_\_\_, “Theoretical aspects of MNEs from emerging economies”, en Ravi Ramamurti y Jitendra V. Singh (eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009.

Rugman, Alan y Alain Verbeke, “Multinational enterprise and public policy”, en Alan M. Rugman (ed.), *The Oxford Handbook of International Business*, 2ª edición, Nueva York, Oxford University Press, 2009.

Sachs, Jeffrey D., “The rise of TNCs from emerging markets: the global context”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, Edward Elgar, 2008.

Salas-Porras, Alejandra, “Globalización y proceso corporativo de los grandes grupos económicos en México”, *Revista Mexicana de Sociología*, 54 (1992), pp. 133-162.

- \_\_\_\_\_, “Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización”, *Revista de la Cepal*, 65 (1998), pp. 133-153.
- Salas-Porras, Alejandra y Adriana Sandoval, “Avenidas de desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos”, *Revista Mexicana de Sociología*, 64 (2002), pp. 141-185.
- Sauvant, Karl P. (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, Edward Elgar, 2008.
- \_\_\_\_\_, “The rise of TNCs from emerging markets: the issues”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Chaltenham, Edward Elgar, 2008.
- Schneider, Ben Ross, “Big business and the politics of economic reform: confidence and concertation in Brazil and Mexico”, en Sylvia Maxfield y Ben Ross Schneider (eds.), *Business and the State in Developing Countries*, Ithaca, Cornell University Press, 1997.
- Sepúlveda, Bernardo y Antonio Chumacero, *La inversión extranjera en México*, México, FCE, 1973.
- Sepúlveda, Bernardo, “Política industrial y empresas transnacionales en México”, en Bernardo Sepúlveda, Olga Pellicer y Lorenzo Meyer, *Las empresas transnacionales en México*, México, El Colegio de México, 1974.
- Silva, Eduardo y Francisco Durand, “Organizaciones empresariales y la política en América Latina”, *Síntesis*, 29/30 (1998), pp. 15-59.
- Sinha, Jayant, “Global champions from emerging markets”, *McKinsey Quarterly*, 2 (2005).
- Skidmore-Hess, Daniel, “Business conflict and theories of the state”, en Ronald W. Cox (ed.), *Business and the State in International Relations*, Boulder, Westview Press, 1996.
- Solís, Mireya, *Banking on Multinationals. Public Credit and the Export of Japanese Sunset Industries*, Stanford, Stanford University Press, 2004.

Stiglitz, Joseph E., *Cómo hacer que funcione la globalización*, Madrid, Taurus, 2006.

\_\_\_\_\_, “The need for an adequate international framework for FDI”, en Karl P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Cheltenham, Edward Elgar, 2008.

Strange, Susan, “States, firms and diplomacy”, *International Affairs*, 68 (1992), pp. 1-15.

\_\_\_\_\_, “Globaloney?”, *Review of International Political Economy*, invierno 1998, pp. 704-720.

The Boston Consulting Group, *The 2009 BCG Multilatinas: A Fresh Look at Latin America and How a New Breed of Competitors Are Reshaping the Business Landscape*, BCG Focus, 2009.

Torres, Blanca, “Actores no estatales y apertura comercial”, en Ilán Bizberg y Lorenzo Meyer (coords.), *Una historia contemporánea de México*, t. 2: actores, México, Océano, 2005, pp. 201-224.

\_\_\_\_\_, “Actores transnacionales en las relaciones internacionales de México vistos desde una perspectiva realista”, en Gustavo Vega Cánovas (coord.), *Alcances y límites de la política exterior de México ante el nuevo escenario internacional. Ensayos en honor de Mario Ojeda*, México, El Colegio de México, 2009.

\_\_\_\_\_, “Actores transnacionales en las relaciones internacionales de México”, en Blanca Torres y Gustavo Vega (coords.), *Relaciones internacionales*, tomo XII de *Los grandes problemas de México*, México, El Colegio de México, 2010.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), *Linkages, Value Chains and Outward Investment: Internationalization Patterns of Developing Countries' SMEs*, Note by the UNCTAD Secretariat, Ginebra, enero 2005.

\_\_\_\_\_, *World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, Ginebra, United Nations Publications, 2006.

- \_\_\_\_\_, “Developing countries are beginning to promote outward FDI”, *UNCTAD Investment Brief*, 4 (2006).
- \_\_\_\_\_, *World Investment Report 2010: Investing on a Low-Carbon Economy*, Ginebra, United Nations Publications, 2010.
- \_\_\_\_\_, *World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development*, Ginebra, United Nations Publications, 2011.
- Vernon, Raymond, *Soberanía en peligro*, México, FCE, 1973.
- Villela, Annibal V., “Multinationals from Brazil”, en Sanjaya Lall, *The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises*, París, Wiley-IRM Series on Multinationals, 1983, pp. 229, 230.
- Yeung, Henry Wai-Chung, “Third world multinationals revisited: a research critique and future agenda”, *Third World Quarterly*, 15 (1994), pp. 297-317.
- Wells Jr., Louis T., “Multinationals and the developing countries”, *Journal of International Business Studies*, 29 (1998), pp. 101-114.
- \_\_\_\_\_, “Third world multinationals: a look back”, en Ravi Ramamurti y Jitendra V. Singh (eds.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009.
- White, Eduardo, “The international projection of firms from Latin American countries”, en Krishna Kumar y Maxwell G. McLeod (eds.), *Multinationals from Developing Countries*, Massachusetts, Lexington Books, 1981, pp. 155-186.
- Wilkins, Mira, “The history of the multinational enterprise”, en Alan M. Rugman (ed.), *The Oxford Handbook of International Business*, 2ª edición, Nueva York, Oxford University Press, 2009.

World Bank, *The East Asian Miracle. Economic Growth and Public Policy*, Nueva York, World Bank-Oxford University Press, 1993.

World Economic Forum, Global Competitiveness Network of the World Economic Forum, *The Latin America Competitiveness Review 2006: Paving the Way for Regional Prosperity*, Ginebra, World Economic Forum, 2006.

Zibechi, Raúl, *Brasil potencia. Entre la integración regional y un nuevo imperialismo*, Bogotá, Ediciones desde abajo, 2012.

### **Legislación y documentos de gobierno**

“Acuerdo de protección y promoción recíproca de inversión”, *Diario oficial de la federación*, diversos países, diversas fechas.

“Decreto por el que se ordena la constitución del fideicomiso público considerado entidad paraestatal denominado ProMéxico”, *Diario oficial de la federación*, 13 de junio de 2007.

“Estatutos sociales del Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico E Social”, *Diário Oficial da União*, 14 de octubre de 2002, art. 9.

“Estatuto orgánico de ProMéxico”, *Diario oficial de la federación*, 10 de marzo de 2009.

“Ley de comercio exterior”, *Diario oficial de la federación*, 27 de junio de 1993.

“Ley de inversión extranjera”, *Diario oficial de la federación*, 27 de diciembre de 1993.

“Ley del Servicio Exterior Mexicano”, *Diario oficial de la federación*, 4 de enero de 1994.

“Ley orgánica de la administración pública federal”, *Diario oficial de la federación*, 29 de diciembre de 1976.

“Ley orgánica de Nacional Financiera”, *Diario oficial de la federación*, 26 de diciembre de 1986.

“Ley orgánica del Banco Nacional de Comercio Exterior”, *Diario oficial de la federación*, 20 de enero de 1986.

“Ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera”, *Diario oficial de la federación*, 9 de marzo de 1973.

“Reglamento de la ley de inversión extranjera y del registro nacional de inversiones extranjeras”, *Diario oficial de la federación*, 8 de septiembre de 1998.

“Reglamento de la ley del Servicio Exterior Mexicano”, *Diario oficial de la federación*, 23 de agosto de 2002.

“Reglamento de la ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera”, *Diario oficial de la federación*, 16 de mayo de 1989.

### **Fuentes electrónicas**

Fortune 500. Página electrónica de *Fortune*, [www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full\\_list/index.html](http://www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/index.html), consultada en septiembre de 2011.

Página electrónica del BNDES, [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br), consultada en diciembre de 2011.

Página electrónica de Braskem, [www.braskem.com.br](http://www.braskem.com.br), consultada en agosto de 2012.

Página electrónica de Carlos Slim, [www.carlosslim.com](http://www.carlosslim.com), consultada en diciembre de 2011.

Página electrónica de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Asuntos Exteriores chileno, [www.direcon.gob.cl](http://www.direcon.gob.cl), consultada en noviembre de 2012.

Página electrónica de International Enterprise Singapore, [www.iesingapore.gov.sg](http://www.iesingapore.gov.sg), consultada en diciembre de 2011.

Página electrónica de la revista *Expansión*, [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com), consultada en varias fechas.

Página electrónica de OPIC, [www.opic.gov](http://www.opic.gov), consultada en julio de 2012.

Página electrónica de ProMéxico, [www.promexico.gob.mx](http://www.promexico.gob.mx), consultada en febrero de 2012.

Página electrónica de UNCTADSTAT, [www.unctadstat.unctad.org](http://www.unctadstat.unctad.org), consultada en febrero de 2012.

### Las 100 principales empresas transnacionales no financieras de países en desarrollo y países en transición, clasificadas según activos en el extranjero, 2008 <sup>a</sup>

(Millones de dólares y número de empleados)

Clasificación por:				Activos		Ventas		Empleados		TNI <sup>c</sup> (Por ciento)
Activos en el extranjero	TNI <sup>b</sup>	Compañía	País base	Extranjero	Total	Extranjero	Total	Extranjero	Total	
1	9	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, China	70 762	87 745	25 006	30 236	182 148	220 000	82.0
2	88	CITIC Group	China	43 750	238 725	5 427	22 230	18 305	90 650	21.0
3	11	Cemex S.A.	México	40 258	45 084	17 982	21 830	41 586	56 791	81.6
4	41	Samsung Electronics Co., Ltd.	Corea, República de	28 765	83 738	88 892	110 321	77 236	161 700	54.2
5	79	Petronas - Petroliam Nasional Bhd	Malasia	28 447	106 416	32 477	77 094	7 847	39 236	29.6
6	71	Hyundai Motor Company	Corea, República de	28 359	82 072	33 874	72 523	22 066	78 270	36.5
7	46	China Ocean Shipping (Group) Company	China	28 066	36 253	18 041	27 431	4 581	69 648	49.9
8	61	Lukoil	Rusia	21 515	71 461	87 637	107 680	23 000	152 500	42.2
9	67	Vale S.A.	Brasil	19 635	79 931	30 939	37 426	4 725	62 490	38.3
10	85	Petróleos De Venezuela	Venezuela	19 244	131 832	52 494	126 364	5 140	61 909	21.5
11	30	Zain	Kuwait	18 746	19 761	6 034	7 452	1 151	15 000	61.2
12	22	Jardine Matheson Holdings Ltd	Hong Kong, China	17 544	22 098	16 831	22 362	79 276	150 000	69.2
13	29	Singtel Ltd.	Singapur	17 326	21 887	6 745	10 374	9 058	20 000	63.2
14	64	Formosa Plastics Group	Taiwan, China	16 937	76 587	17 078	66 259	70 519	94 268	40.9
15	18	Tata Steel Ltd.	India	16 826	23 868	26 426	32 168	45 864	80 782	69.8
16	91	Petroleo Brasileiro S.A. - Petrobras	Brasil	15 075	125 695	40 179	146 529	6 775	74 240	16.2
17	35	Hon Hai Precision Industries	Taiwan, China	14 664	26 771	21 727	61 810	515 626	611 000	58.1
18	49	Metalurgica Gerdau S.A.	Brasil	13 658	25 750	10 274	23 182	22 315	46 000	48.6
19	21	Abu Dhabi National Energy Company	Emiratos Árabes Unidos	13 519	23 523	3 376	4 576	1 839	2 383	69.5
20	82	Oil And Natural Gas Corporation	India	13 477	30 456	4 238	27 684	3 921	33 035	23.8
21	24	MTN Group Limited	Sudáfrica	13 266	18 281	7 868	12 403	10 870	16 452	67.4
22	58	LG Corp.	Corea, República de	13 256	51 517	44 439	82 060	32 962	64 000	43.8
23	53	Evrax	Rusia	11 196	19 448	12 805	20 380	29 480	134 000	47.5
24	20	Qatar Telecom	Catar	10 598	20 412	4 077	5 582	1 539	1 832	69.7
25	44	América Móvil	México	10 428	31 481	17 323	31 026	36 353	52 879	52.6
26	33	Capitaland Limited	Singapur	9 852	17 429	1 355	1 946	5 935	10 500	60.9
27	100	China National Petroleum Corporation	China	9 409	264 016	4 384	165 224	20 489	1 086 966	2.7
28	69	New World Development Co., Ltd.	Hong Kong, China	9 061	22 775	1 304	3 144	17 262	55 000	37.5
29	17	Hindalco Industries Limited	India	8 564	12 653	11 371	14 338	13 447	19 867	71.6
30	74	STX Corporation	Corea, República de	8 308	18 338	1 668	12 914	246	544	34.5
31	23	Axiata Group Bhd	Malasia	8 184	10 783	1 746	3 406	18 975	25 000	67.7
32	77	Severstal	Rusia	8 066	22 480	9 325	22 393	12 662	96 695	30.2
33	34	Wilmar International Limited	Singapur	7 812	17 869	22 144	29 145	12 906	23 313	58.4
34	7	China Resources Enterprises	Hong Kong, China	7 371	9 013	7 483	8 299	136 800	144 000	89.0
35	2	China Merchants Holdings International	Hong Kong, China	7 154	7 388	564	595	4 988	5 055	96.8
36	27	Ternium SA	Argentina	7 063	10 671	5 357	8 465	10 042	15 651	64.5

### Las 100 principales empresas transnacionales no financieras de países en desarrollo y países en transición, clasificadas según activos en el extranjero, 2008 <sup>a</sup>

(Millones de dólares y número de empleados)

Clasificación por:		Compañía	País base	Activos		Ventas		Empleados		TNI <sup>c</sup> (Por ciento)
en el extranjero	TNI <sup>b</sup>			Extranjero	Total	Extranjero	Total	Extranjero	Total	
37	90	Corp.	China	7 015	29 873	3 619	29 080	15 765	113 251	16.6
38	51	YTL Corp. Berhad	Malasia	7 014	11 102	968	1 966	1 931	6 232	47.8
39	1	First Pacific Company Limited	Hong Kong, China	6 998	7 199	4 105	4 105	66 416	66 452	99.0
40	48	Tata Motors Ltd	India	6 767	14 359	9 869	15 635	17 998	49 473	48.9
41	38	Asustek Computer Inc	Taiwan, China	6 746	10 998	9 522	21 157	63 974	104 294	55.9
42	28	Orascom Telecom Holding	Egipto	6 718	9 757	2 947	5 305	11 376	16 522	64.4
43	62	Quanta Computer Inc	Taiwan, China	6 711	9 250	4 930	25 946	20 297	60 900	41.6
44	78	Sasol Limited	Sudáfrica	6 679	18 977	7 781	21 676	6 041	34 000	29.6
45	32	Shangri-La Asia Limited	Hong Kong, China	6 587	6 923	1 120	1 353	1 274	25 100	61.0
46	25	Orient Overseas International Ltd	Hong Kong, China	6 412	7 702	2 196	6 545	7 012	8 236	67.3
47	70	Sinochem Corp.	China	6 409	19 825	34 218	44 280	225	26 632	36.8
48	72	CLP Holdings	Hong Kong, China	6 071	17 138	3 060	6 972	1 589	5 717	35.7
49	8	Sappi Limited	Sudáfrica	5 933	6 109	5 483	5 863	9 850	15 156	85.2
50	89	JSFC Sistema	Rusia	5 698	29 159	3 983	16 671	11 000	80 000	19.1
51	37	Netcare Limited	Sudáfrica	5 590	6 642	1 516	2 904	9 203	28 884	56.1
52	26	Flextronics International Ltd.	Singapur	5 338	11 317	15 728	30 948	156 273	160 000	65.2
53	86	Posco	Corea, República de	5 335	37 345	13 512	37 966	2 386	16 707	21.4
54	15	Suzlon Energy Limited	India	5 310	7 370	4 714	5 685	10 087	14 000	75.7
55	98	China National Offshore Oil Corp.	China	5 247	59 917	4 475	28 028	1 739	51 000	9.4
56	50	Genting Berhad	Malasia	5 139	8 790	667	2 726	16 631	27 296	47.9
57	36	Steinhoff International holdings	Sudáfrica	5 060	7 194	3 492	5 636	15 397	41 493	56.5
58	73	Gold Fields Limited	Sudáfrica	4 839	8 491	1 443	3 223	2 594	49 715	35.7
59	13	Medi Clinic Corp. Limited	Sudáfrica	4 788	5 395	1 341	2 294	15 799	17 800	78.7
60	5	Li & Fung Limited	Hong Kong, China	4 761	4 839	13 873	14 218	10 839	14 438	90.3
61	40	Fraser & Neave Limited	Singapore	4 717	9 444	2 222	3 519	7 724	15 134	54.7
62	16	Pou Chen Corp.	Taiwan, China	4 553	6 929	5 518	6 622	226 782	345 185	71.6
63	12	Acer Inc.	Taiwan, China	4 455	7 418	16 495	17 311	5 677	6 727	79.9
64	93	MMC Norilsk Nickel	Rusia	4 389	20 823	1 998	13 980	4 000	88 100	13.3
65	60	Noble Group Limited	Hong Kong, China	4 346	8 153	11 404	36 090	2 006	4 800	42.2
66	55	Sime Darby Berhad	Malasia	4 307	10 061	6 065	8 827	25 432	100 000	45.7
67	94	China Communications Construction Co.	China	4 010	31 911	5 599	25 740	1 703	93 019	12.1
68	80	Telefonos De Mexico S.A. De C.V.	México	3 948	13 528	2 464	11 140	18 812	54 317	28.6
69	68	Swire Pacific Limited	Hong Kong, China	3 903	25 552	1 879	3 168	27 000	70 000	37.7
70	39	Naspers Limited	Sudáfrica	3 821	5 746	995	3 018	7 790	11 715	55.3
71	66	Keppel Corporation Limited	Singapur	3 820	11 636	2 562	8 346	18 352	35 621	38.3
72	75	Lt	Taiwan, China	3 813	17 030	6 139	10 558	2 708	22 843	30.8

### Las 100 principales empresas transnacionales no financieras de países en desarrollo y países en transición, clasificadas según activos en el extranjero, 2008 <sup>a</sup>

(Millones de dólares y número de empleados)

Clasificación por:				Activos		Ventas		Empleados		TNI <sup>c</sup> (Por ciento)
Activos en el extranjero	TNI <sup>b</sup>	Compañía	País base	Extranjero	Total	Extranjero	Total	Extranjero	Total	
73	3	Guangdong Investment Limited	Hong Kong, China	3 749	4 031	946	975	4 063	4 267	95.1
74	83	VimpelCom	Rusia	3 726	15 725	1 520	10 117	10 233	38 403	21.8
75	14	Beijing Enterprises Holdings Ltd.	China	3 662	6 670	2 524	2 530	28 260	37 000	77.0
76	54	Enka Insaat ve Sanayi	Turquía	3 540	7 767	3 256	6 956	19 286	40 886	46.5
77	76	FEMSA-Fomento Economico Mexicano	México	3 508	13 377	4 792	15 082	40 631	122 981	30.3
78	99	Ltd	China	3 146	32 204	2 475	31 571	18 613	190 545	9.1
79	56	ZTE Corp.	China	3 143	7 642	3 860	6 373	19 031	61 350	44.2
80	95	Chi MEI Optoelectronics	Taiwan, China	3 070	18 099	187	10 081	6 325	37 623	11.9
81	92	Mechel	Rusia	2 911	12 010	1 385	9 951	8 244	83 670	16.0
82	43	United Microelectronics Corporation	Taiwan, China	2 901	6 594	2 153	3 068	5 481	12 458	52.7
83	31	Inventec Company	Taiwan, China	2 874	3 935	1 911	12 016	26 294	27 799	61.2
84	63	Lenovo Group	China	2 732	6 308	8 467	14 901	5 201	22 511	41.1
85	84	San Miguel Corporation	Filipinas	2 655	7 117	458	3 774	2 383	15 344	21.7
86	45	Neptune Orient Lines Ltd.	Singapur	2 640	5 445	7 150	9 285	3 452	11 000	52.3
87	6	Shougang Concord International	Hong Kong, China	2 630	2 713	1 783	2 243	3 546	3 900	89.1
88	57	Compal Electronics Inc	Taiwan, China	2 573	5 954	4 579	15 171	25 239	43 182	43.9
89	97	PTT Public Company Limited	Tailandia	2 525	25 252	5 993	59 931	798	7 989	10.0
90	52	National Industries Group Holdings SAK	Kuwait	2 504	6 279	264	420	1 364	3 423	47.5
91	47	Tanjong Public Limited Company	Malasia	2 445	3 451	455	1 101	902	2 484	49.5
92	42	Qisda Corp. (Benq)	Taiwan, China	2 441	3 936	2 678	5 372	16 338	33 504	53.5
93	4	Road King Infrastructure Limited	Hong Kong, China	2 428	2 698	535	595	1 008	1 105	90.4
94	81	TMK	Rusia	2 361	7 071	2 302	5 690	4 101	48 494	27.4
95	10	Techtronic Industries Company Limited	Hong Kong, China	2 334	2 811	3 418	3 418	12 098	19 354	81.8
96	59	Wistron Corp.	Taiwan, China	2 316	4 249	2 458	14 153	20 136	35 875	42.7
97	96	China Minmetals Corp.	China	2 269	13 484	4 318	26 668	798	44 425	11.6
98	19	TPV Technology Limited	China	2 266	3 354	6 860	9 247	19 256	28 500	69.8
99	65	Agility Public Warehousing Company	Kuwait	2 264	5 949	2 719	6 845	14 242	37 418	38.6
100	87	Turkcell Iletisim Hizmetleri AS	Turquía	2 263	8 068	514	6 970	2 979	10 620	21.2

Fuente: UNCTAD/base de datos Universidad Erasmus. Consultado en <<http://archive.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=2443&lang=3&print=1>>

<sup>a</sup> Toda la información está basada en los reportes anuales de las compañías a menos de que esté especificado que no es así.

<sup>b</sup> TNI, el índice de transnacionalidad, se calcula como el promedio de las tres siguientes proporciones: activos en el exterior a activos totales, ventas en el exterior a ventas totales y empleo en el exterior a empleo total.

### Ránkings de multilatinas 2012 según grado de internacionalización

(Millones de dólares, número de países con presencia e índice de transnacionalización)

Clasificación por:		Compañía	País base	Sector	Ventas 2011	# países	TNI
Ránkings	Ránkings						
2012	2011						
1	2	Grupo JBS - Friboi	Brasil	Alimentos	32, 994	22	80.3
2	1	Brightstar	Bolivia	Telecomunicaciones	4, 700	50	80.1
3	5	LAN	Chile	Aerolíneas	5, 718	20	79.8
4	3	Cemex	México	Cemento	13, 546	36	79
5	4	Tenaris	Argentina	Siderurgia	9, 972	12	77
6	6	Telmex	México	Telecomunicaciones	7, 057	9	71.6
7	7	Grupo Alfa	México	Autopartes/ petroquímica	13, 053	17	68.1
8	9	Vale	Brasil	Minería	55, 014	39	66.7
9	11	Gerdau	Brasil	Siderurgia	18, 875	14	66.1
10	12	Ajegrup	Perú	Bebidas	1, 450	16	65.1
11	8	IMPESA	Argentina	Energía	1, 066	13	64.9
12	10	Odebrecht	Brasil	Ingeniería	32, 325	34	64.3
13	13	Grupo Bimbo	México	Alimentos	10, 462	19	64.2
14	16	Laboratorios Bagó	Argentina	Farmacéutica	1, 012	18	62.5
15	N/A	Sigdo Koppers	Chile	Construcción/ ingeniería	2, 016	25	61.4
16	17	América Móvil	México	Telecomunicaciones	47, 689	18	61.1
17	14	Petrobras	Brasil	Petróleo	130, 171	29	60.4
18	N/A	ISA	Colombia	Energía	2, 240	7	59.9
19	19	Grupo Casa Saba	México	Retail	4, 670	4	59.4
20	20	Marfrig	Brasil	Alimentos	11, 548	23	59
21	15	Avianca-Taca	Colombia-Centroamérica	Aerolíneas	3, 279	25	58.9
22	18	Grupo Nutresa	Colombia	Alimentos	2, 736	11	58.6
23	21	CSAV	Chile	Naviera	5, 151	6	55.6
24	24	Interocéánica	Chile	Naviera	879	4	54.3
25	26	Mexichem	México	Petroquímica	3, 415	16	53.9
26	24	Brasil Foods	Brasil	Alimentos	13, 485	27	53.7
27	32	Fibria	Brasil	Celulosa	3, 121	8	53.3
28	23	Intercement	Brasil	Cemento	1, 325	4	53.3
29	22	Cenosud	Chile	Retail	13, 971	5	53.1
30	34	WEG	Brasil	Maquinaria	2, 776	49	52.3
31	28	Sonda	Chile	Tecnología	1, 136	9	52
32	31	Arauco	Chile	Celulosa	4, 451	11	51.7
33	29	Gruma	México	Alimentos	4, 104	16	51.5
34	27	Viña Concha y Toro	Chile	Bebidas	770	30	51.4
35	33	CMPC	Chile	Forestal	4, 613	9	51.2
36	38	TAM	Brasil	Aerolíneas	6, 927	13	51

### Ránkings de multilaterales 2012 según grado de internacionalización

(Millones de dólares, número de países con presencia e índice de transnacionalización)

Clasificación por:		Compañía	País base	Sector	Ventas 2011	# países	TNI
Ránkings	Ránkings						
2012	2011						
37	40	Grupo Argos	Colombia	Cemento	779	7	50
38	41	Grupo Modelo	México	Bebidas	6, 539	22	49.6
39	35	Votorantim	Brasil	Cemento	5, 680	4	48.4
40	36	Pollo Campero	Guatemala	Alimentos	400	13	48.4
41	37	PDVSA	Venezuela	Petróleo	102, 500	10	48.1
42	30	Embraer	Brasil	Aeroespacial	5, 140	6	47.4
43	42	Tigre	Brasil	Materiales construcción	1, 460	10	47
44	39	Falabella	Chile	Retail	9, 044	4	46.7
45	45	Mabe	México	Electrodomésticos	320	21	45.3
46	44	Metalfrío	Brasil	Electrodomésticos	402	6	44.8
47	46	Arcor	Argentina	Alimentos	2, 540	16	44.5
48	43	Suzano Papel	Brasil	Celulosa	2, 538	9	43.4
49	48	Grupo Televisa	México	Medios	4, 486	8	43
50	49	Grupo Elektra	México	Retail	3, 729	8	42.7
51	63	TOTVS	Brasil	Tecnología	681	19	42.4
52	51	Camargo Correa	Brasil	Construcción/ingeniería	9, 610	14	42.2
53	50	Femsa	México	Bebidas	14, 501	9	42
54	53	Andrade Gutierrez	Brasil	Construcción/ingeniería	8, 400	38	41.7
55	64	DHB Componentes Automotivos	Brasil	Autopartes	163	26	40.5
56	55	Copa Airlines	Paraguay	Aerolíneas	1, 550	7	39.3
57	54	Artecola	Brasil	Química	238	6	39.3
58	59	Bematech	Brasil	Tecnología	158	27	37.9
59	52	Vitro	México	Vidrio	2, 030	11	37.7
60	60	Marcopolo	Brasil	Autopartes	1, 804	12	37.5
61	58	Natura	Brasil	Cosméticos	2, 980	10	36.9
62	61	Grupo Gloria	Perú	Alimentos	954	6	35.8
63	N/A	Ripley	Chile	Retail	1, 821	2	35
64	56	Madeco	Chile	Forestal	428	3	34.9
65	62	Lupatech	Brasil	Ingeniería	327	9	34.4

Fuente: América Economía, "Las empresas más globales de la región", mayo 2012.

<b>Brasil</b>	<b>25 empresas</b>
<b>México</b>	<b>14 empresas</b>
<b>Chile</b>	<b>12 empresas</b>
<b>Suma</b>	<b>51 empresas (78.5 % del total)</b>

## ANEXO III

## MUESTRA DE EMPRESAS TRANSNACIONALES DE BASE MEXICANA

	<b>Empresa</b>	<b>Giro</b>
1	Accel	Manufactura
2	AHMSA	Acero
3	América Móvil	Telecomunicaciones
4	Alpek (Grupo Alfa)	Petroquímica
5	Bimbo	Alimentos
6	Carso (Conдумex, Sanborns y otros)	Diversificado
7	Cemex	Construcción
8	Cementos Chihuahua	Construcción
9	Cinépolis	Entretenimiento
10	Conermex	Paneles solares
11	Bio PAPPÉL	Papel y productos de papel
12	Elektra	Retail
13	Geo	Vivienda
14	Gruma	Alimentos
15	Homex	Vivienda
16	ICA	Construcción
17	Industrias CH	Acero y productos de metal
18	Interceramic	Fabricación y distribución de pisos y azulejos
19	Kaltex	Textil

20	Katcon	Autopartes
21	Kuo	Química, automotriz, alimentos
22	Mabe	Electrodomésticos
23	Mexichem	Química y petroquímica
24	Mínera Grupo México	Minería
25	Nemak (Grupo Alfa)	Autopartes de aluminio
26	Newpek (Grupo Alfa)	Gas natural e hidrocarburos
27	Posadas	Hotelería
28	San Luis Rassini	Autopartes
29	Semáforos Mexicanos	Señalización
30	Sigma (Grupo Alfa)	Alimentos
31	Silanes	Farmacéutica
32	Softtek	Software
33	Televisa	Entretenimiento
34	TV Azteca	Entretenimiento
35	Vitro	Vidrio
36	Xignux	Diversificado

Fuente: elaboración propia