



América Latina Sin Fronteras
Cómo las empresas latinoamericanas
se convierten en líderes globales



Resumen ejecutivo

América Latina y sus empresas están desempeñando un rol muy importante en la economía global. Este informe presenta un análisis sobre la forma en cómo se están desarrollando internacionalmente las empresas de América Latina; cómo pasan de ser compañías locales a entidades globales, y ofrece nuevas reflexiones acerca de la expansión internacional. En particular, examina muchos de los principales retos que las empresas latinoamericanas enfrentan al tratar de ir más allá de sus fronteras nacionales, y resalta cinco factores o competencias clave que las ayudan a desarrollarse en el mercado global.

El foco de los negocios locales de América Latina es también relevante, ya que más del 70 por ciento de los ingresos producidos por las 500 empresas más importantes de América Latina son generados por empresas ubicadas en la región -no por multinacionales de otras regiones o empresas internacionales que operan localmente- un hecho que contradice el mito popular de que las multinacionales globales son dominantes en el mercado latinoamericano.

Nuestro estudio examina las prácticas claves de administración, las competencias organizacionales y los factores de crecimiento de las empresas latinoamericanas exitosas. Esta es una diferencia importante respecto de la mayoría de los estudios orientados a negocios de la región, que se han enfocado más en temas como fusiones y adquisiciones (M&A), finanzas corporativas, y responsabilidad social y desarrollo. Además, los pocos reportes que han abordado los temas de competencias de administración y crecimiento internacional fueron generalmente de naturaleza descriptiva y no proporcionaron a los niveles ejecutivos de las compañías y a los responsables de la generación de políticas nacionales las reflexiones necesarias para hacer madurar y desarrollar a las empresas en la curva de crecimiento global.

Para este informe, realizamos un amplio análisis, el cual en una primera instancia consideró las 500 empresas más importantes de comercio latinoamericano. También analizamos los mercados de las seis economías más importantes de América Latina: Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile, y Perú.

Un resultado clave de nuestro análisis es un marco conceptual que describe el ecosistema en el que operan las empresas latinoamericanas y las rutas de madurez que siguen en su camino al liderazgo global (véase la Figura 1).

Figura 1: Matriz de evolución de madurez



Fuente: Análisis de Deloitte

Recuadro A: Acerca del estudio

Este estudio proporciona una visión profunda de lo que se necesita para que las empresas de América Latina prosperen y crezcan en una escala global. Nuestro análisis se centró en las compañías ubicadas dentro de las 500 primeras del ranking de *Latin Trade*, que clasifica a las empresas en función de los ingresos que generan en América Latina. También se centró en las seis principales economías de la región: Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú, que en conjunto representan el 86 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) de América Latina.

Realizamos un proceso de selección riguroso y estructurado para obtener un subconjunto de empresas para efectuar un análisis a mayor profundidad (véase la Figura 2). El primer paso fue destacar a las empresas con sede en América Latina, provenientes de las mayores economías de la región sobre las que se contó con información pública, precisa y amplia. Con esto, la lista se redujo a 196 empresas.

Figura 2: Detección y selección de empresas para el análisis



Fuente: Latin Trade; Sitios web de compañías; OneSource; análisis de Deloitte

A partir de ahí, se seleccionaron cuidadosamente 57 compañías que proporcionaron una muestra representativa de empresas de toda América Latina, de modo que 1) el número de empresas de cada país fue proporcional al tamaño de la participación en el PIB de la región del país, y 2) el número de empresas en los distintos niveles de madurez era proporcional a la combinación de los niveles de madurez en el ranking de las 500 empresas originales.

Nuestros resultados cuantitativos se complementaron con entrevistas a ejecutivos que ayudaron a validar los resultados y proporcionaron su visión respecto de lo que las empresas pueden utilizar para mejorar la eficacia de sus esfuerzos de expansión internacional.

Ejecutamos una revisión y un análisis riguroso para seleccionar cuidadosamente un subconjunto de compañías de las 500¹ más importantes para contar con una muestra representativa del mercado latinoamericano en términos de países, industrias y niveles de madurez (véase Recuadro A). El análisis de las 57 empresas resultantes reveló cinco factores y competencias que son importantes para que una empresa latinoamericana se expanda y se transforme de un negocio local a un líder global relevante:

- Disponibilidad y retención de **altos ejecutivos** calificados para liderar la expansión internacional y operaciones.
- El acceso a los **mercados de capitales y al financiamiento**.
- Posición de **liderazgo en el mercado** local.
- Capacidad de ejecutar **adquisiciones** internacionales y “**Joint Ventures**”.
- Uso de **prácticas líderes en gobierno corporativo**.

De acuerdo con nuestro análisis, estos cinco factores son los principales indicadores de si una empresa latinoamericana puede competir eficazmente y mantener el rendimiento a nivel global. Los tres últimos son las *competencias* sobre las que una empresa tiene un control directo. Los dos primeros factores son más de carácter *estructural* -lo que significa que son en gran medida inherentes al país donde la empresa tiene su sede. En concreto, las empresas con sede en Brasil tienen una clara ventaja en la consecución de sus aspiraciones globales porque esa nación provee apoyo fuerte y activo para la expansión internacional. Esto no quiere decir que las empresas de otros países no puedan tener éxito a nivel mundial; sin duda pueden. Pero para hacerlo, probablemente tendrán que buscar agresivamente estrategias alternativas a las limitaciones inherentes de sus países de origen, o aspirar a que sus gobiernos nacionales adopten reformas estructurales que sean más propicias para el crecimiento y la expansión hacia negocios globales.

¹ Tanto el ranking de Latin Trade 500 así como nuestro análisis no incluye empresas de la industria de servicios financieros; además, el marco conceptual geográfico-cliente-activo utilizado en este estudio no se puede aplicar apropiadamente al sector bancario

Introducción: El Desarrollo de Latinoamérica

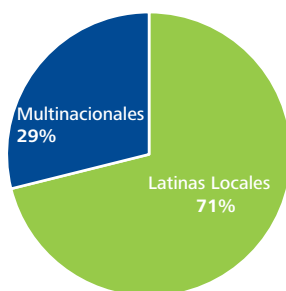
América Latina es un gran mercado con un alto potencial de crecimiento que cada vez es más importante para la economía mundial. El PIB de US\$ 7.4 billones de la región ya representa el 8,5 por ciento del PIB mundial, y para 2017 se espera que la tasa de crecimiento del PIB real supere al de todas las demás regiones, excepto Medio Oriente y el Norte de África. La apertura económica, junto con las inversiones sustanciales en infraestructura y una clase media en expansión, están creando enormes oportunidades de negocio en toda la región.

Este informe analiza la trayectoria del crecimiento internacional de las empresas con sede en América Latina, y ofrece nuevas pistas sobre cómo pueden convertirse en actores regionales y globales. También proporciona conocimientos útiles y prácticos para las multinacionales y empresas internacionales de otras regiones que quieren aprender a operar más eficazmente en el mercado latinoamericano.

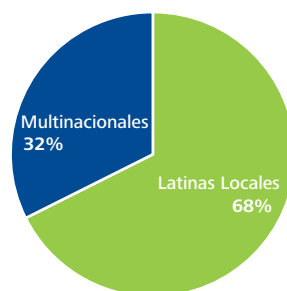
Aunque las empresas multinacionales de origen distinto a América Latina tienen una presencia muy visible y obtienen gran parte de la atención del mercado, las empresas latinoamericanas en realidad representan la mayoría de los negocios en la región. De hecho, de acuerdo con nuestro análisis de las mayores 500 empresas del ranking de *Latin Trade*, las empresas de América Latina constituyen el 70 por ciento de ellas, y capturan el 71 por ciento de los ingresos totales (véase la Figura 3).

Figura 3: Las multinacionales frente a las Latinas³

Multinacionales vs. Latinas
(% de ingresos totales según el ranking de Latin Trade 2013)



Multinacionales vs. Latinas
(% del número de empresas según el ranking de Latin Trade 2013)



Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

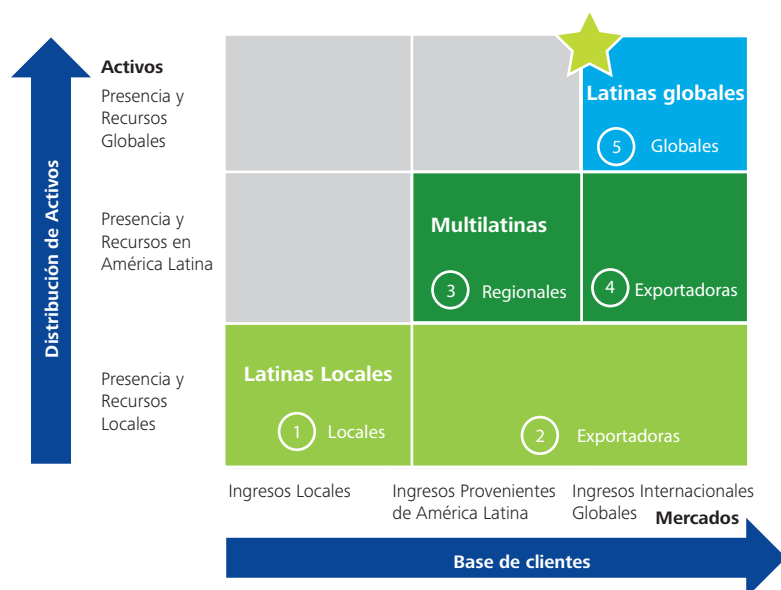
² El PIB regional estimado, basado en datos de CIA World Factbook de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Paraguay, Uruguay, y Venezuela

³ Empresas que pertenecen completamente al estado fueron excluidas del análisis

El ecosistema de negocios y estados de desarrollo para las empresas latinoamericanas

Las empresas latinoamericanas se pueden dividir en cinco categorías en función de la distribución geográfica de sus activos y la base de clientes (véase la Figura 4).

Figura 4: Ecosistema y modelo de madurez de las empresas latinoamericanas



Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

Latinas Locales son empresas cuyas operaciones están contenidas dentro de un sólo país de América Latina. Aquellas que hacen poca o ninguna exportación se designan **Latinas Locales**. Aquellas que hacen exportación significativa (dentro o fuera de América Latina) son **Latinas Exportadoras**.

Multilatinas son negocios que operan en varios países de América Latina, pero no tienen operaciones significativas fuera de la región. Las que no exportan mucho más allá de América Latina se han designado **Multilatinas Regionales**. Las que lo hacen son **Multilatinas Exportadoras**.

Latinas Globales son las empresas que operan en varios países -dentro y fuera de América Latina- y generan importantes ingresos fuera de la región

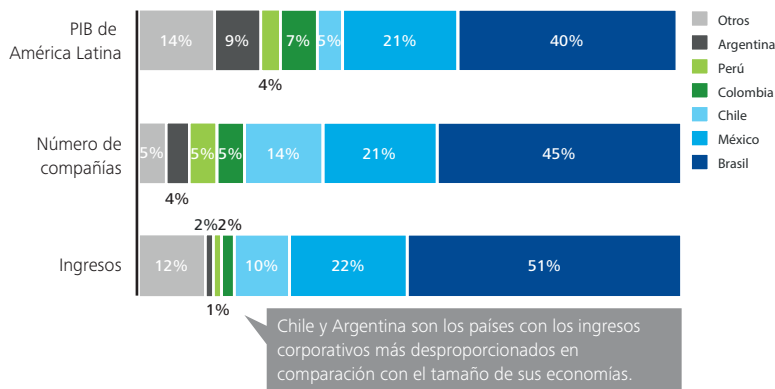
Nuestro análisis encontró que cada una de estas categorías tiene diferentes requisitos que presentan sus propios desafíos empresariales, especialmente para las empresas que quieren avanzar y progresar al siguiente nivel. El camino de convertirse en una Latina Global no es lineal o predefinido; las empresas latinoamericanas que quieren madurar y crecer tienen múltiples rutas y destinos entre los que elegir, o que pueden seguir.

Una mirada más cercana al mercado de América Latina

América Latina debe ser vista como una colección de diversos mercados individuales, en lugar de un solo mercado regional homogéneo, ya que cada país tiene sus propias y únicas características que pueden ayudar u obstaculizar a una empresa local en su búsqueda de crecimiento regional y global.

Las empresas en algunos países tienen un impacto en el negocio mucho mayor que las empresas en otros, y su impacto colectivo no siempre es proporcional al tamaño de la economía del país (véase la Figura 5).

Figura 5: Importancia relativa de las empresas locales de cada país⁴
(% del total, basado en ranking de Latin Trade 2013)



Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

Brasil es la mayor economía de América Latina y representa el 40 por ciento del PIB total de la región. Las empresas de Brasil son aún más dominantes, comprendiendo el 45 por ciento de las empresas de la región, y capturando el 51 por ciento de los ingresos generados según los resultados proporcionados por el ranking de *Latin Trade*.

México es la segunda mayor economía, lo que representa el 21 por ciento del PIB de la región. Alberga el mismo porcentaje de empresas de la región (21 por ciento), capturando una porción similar de los ingresos de la región (22 por ciento).

Argentina es la tercera economía más grande de América Latina, con el 9 por ciento del PIB total de la región. Sin embargo, las empresas argentinas representan sólo el 4 por ciento de las empresas de la región, y sólo captan el 2 por ciento de los ingresos de la región. Estas estadísticas muestran cómo el ambiente local de negocios de una nación puede tener una gran influencia en la capacidad de sus empresas para competir y crecer.

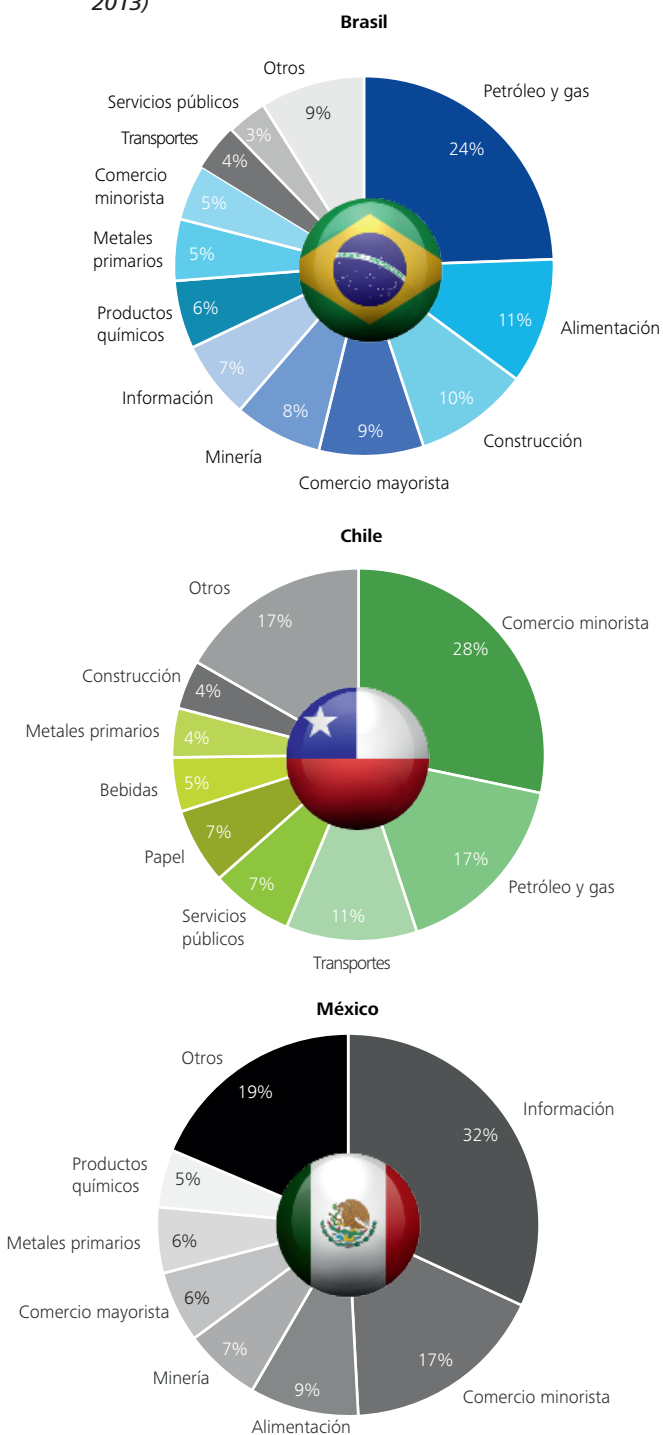
Caso para discusión: mientras que Chile sólo es la quinta economía más grande de América Latina en términos de PIB (5 por ciento), tiene el tercer número más alto de empresas (14 por ciento) y una parte significativa de los ingresos de la región (10 por ciento). Más adelante en este informe, evaluaremos más de cerca a algunos de los factores que permiten a las empresas de Chile tener ese tipo de comportamiento.

Si reducimos el alcance del estudio de todas las empresas de América Latina sólo a las Latinas Globales, las diferencias entre países son aún más sorprendentes — con el 80 por ciento de todas las Latinas Globales basadas, ya sea en Brasil (48 por ciento) o en México (32 por ciento), las Latinas Globales de esos dos países concentran el 95 por ciento de todos los ingresos de Latinas Globales (70 por ciento y 25 por ciento de las Latinas Globales de Brasil y México, respectivamente).

De acuerdo con nuestro análisis, la prosperidad de las industrias varía en cada país. La Figura 6 ilustra esta composición para los tres países que abarcan la mayor parte de los ingresos en nuestro análisis: Brasil, México y Chile.

⁴ Las compañías que pertenecen completamente al estado se excluyen de este análisis

Figura 6: Industrias más importantes para las empresas latinoamericanas en Brasil, Chile y México⁵
(% de los ingresos, basado en ranking de Latin Trade 2013)



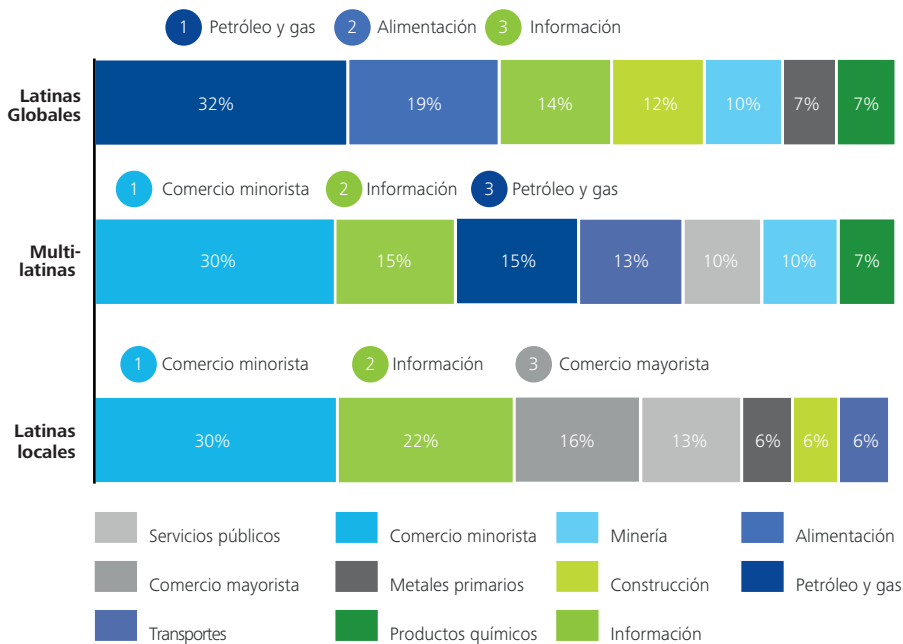
En Brasil, las tres principales industrias de las empresas latinoamericanas, como porcentaje de los ingresos totales son de Petróleo y Gas (24 por ciento), Alimentos (11 por ciento) y Construcción (10 por ciento). Si nos enfocamos sólo en las empresas Latinas Globales, las industrias principales siguen siendo las mismas, pero los porcentajes de ingresos cambian: Petróleo y Gas (36 por ciento; ver Recuadro B: "La presencia del Estado en las industrias clave"), Alimentos (14 por ciento), y Construcción (12 por ciento).

En México, las tres principales industrias de las empresas latinoamericanas son Información (32 por ciento), Comercio Minorista (17 por ciento), y Alimentación (9 por ciento). Sin embargo, si nos centramos sólo en Latinas Globales, las tres principales industrias son Información (36 por ciento — todo en una sola compañía, América Móvil), Alimentos (16 por ciento) y Metales primarios (10 por ciento).

En Chile, las tres principales industrias de las empresas de América Latina son el Comercio Minorista (28 por ciento), Petróleo y Gas (17 por ciento) y Transporte (11 por ciento). Sin embargo, si nos fijamos sólo en Latinas Globales, las tres principales industrias son muy diferentes: Transporte (30 por ciento), Papel (22 por ciento) y Productos Químicos (19 por ciento). El ambiente de negocios de Chile es muy propicio para la creación de empresas Multilatinas, pero carece de algunos de los elementos estructurales que ayudan a construir Latinas Globales. Como resultado, sólo un pequeño número de empresas chilenas han alcanzado ese alto pináculo de desarrollo de negocios en América Latina y, por lo tanto estadísticamente, la distribución por sectores de las empresas Latinas Globales de Chile no se alinea con la economía general del país.

⁵ Las empresas que pertenecen completamente al estado se excluyen de este análisis; las industrias se definen de acuerdo al NAICS — Sistema de Clasificación de Industrias de América del Norte

Figura 7: Estados de madurez en las Industrias Seleccionadas⁶
(Ingresos en dólares, basado en ranking de Latin Trade 2013)



Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

Analizando los países de América Latina, nuestro análisis concluyó que algunas industrias son más propicias para la creación y el apoyo a las empresas que crecen hasta una fase avanzada de madurez (Figura 7).

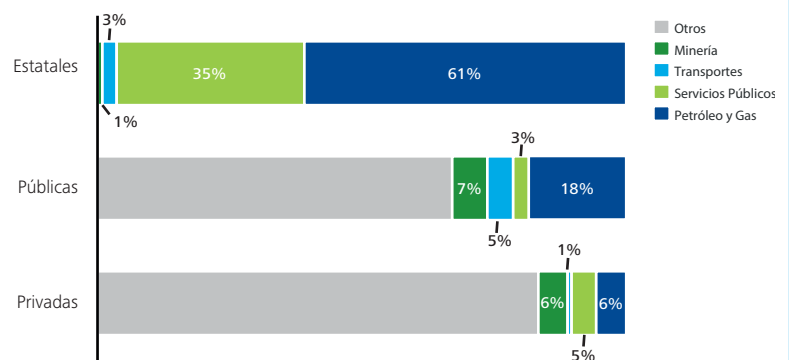
En América Latina, las tres principales industrias Latinas Globales son Petróleo y Gas (32 por ciento — dominado por una sola empresa petrolera brasileña, Petrobras, que distorsiona un poco los resultados), Alimentos (19 por ciento) y de la Información (14 por ciento). Para las Latinas Regionales, las tres principales industrias son el comercio minorista (30 por ciento), Información, (15 por ciento), y Petróleo y Gas (15 por ciento). Las principales industrias para las Latinas Locales son el comercio minorista (30 por ciento), información (22 por ciento) y comercio mayorista (16 por ciento).

Más adelante en este informe, se examinan los factores que explican que un sector sea más o menos favorable a la expansión internacional y las exportaciones.

Recuadro B: Presencia del Estado en Sectores Clave

Para muchos países de Latinoamérica, las empresas de propiedad estatal representan una parte importante de sus economías (véase la Figura 8). Este tipo de empresas tienden a concentrarse en las industrias de Petróleo y Gas y los Servicios Públicos, por lo que estos sectores son menos atractivos para las empresas que son de propiedad privada o pública.

Figura 8: La propiedad de las Industrias Seleccionadas
(% de los ingresos totales, basado en ranking de Latin Trade 2013)



Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

⁶ Las empresas que pertenecen totalmente al estado se excluyen de este análisis

Un marco conceptual para la evaluación de la madurez global

Para entender cómo las empresas se convierten en Latinas Globales, hemos desarrollado un marco conceptual de evaluación en torno a cuatro factores clave (véase la Figura 9).

Figura 9: Evaluación del Potencial de Factores de Madurez



Fuente: Análisis de Deloitte

Estas cuatro dimensiones proporcionan una visión del potencial de una empresa para convertirse en una Latina Global, e indican elementos para lograrlo.

- **Motivaciones.** Las razones que motivan a una empresa a expandirse internacionalmente.
- **Capacidades.** Capacidades internas y externas que ayudan a una compañía a tener éxito más allá de su mercado local.
- **Estrategia.** Estrategia central de negocios de una empresa y cómo se relaciona con la expansión internacional.
- **Entorno empresarial.** Ventajas específicas de cada país y los retos que ayudan u obstaculizan los esfuerzos internacionales de una empresa local.

Motivaciones

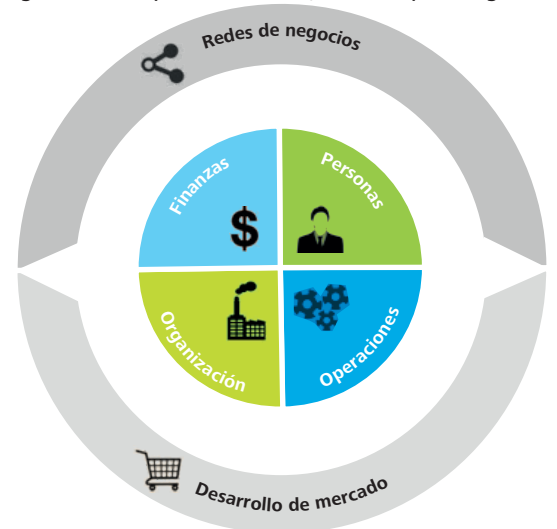
Las empresas tienen diversas razones para expandirse internacionalmente. Muchas están persiguiendo negocios en mercados extranjeros con el fin de impulsar directamente el crecimiento. Sin embargo, eso es sólo la motivación más obvia. Aquí está una lista de algunas de las cosas más comunes que las compañías están buscando cuando persiguen negocios en el extranjero.

- **La expansión del mercado.** Búsqueda de nuevos clientes y fuentes de ingresos.
- **Eficiencia.** Mano de obra barata y capacidades de producción, así como zonas libres de impuestos y otros incentivos para reducir costos y mejorar la eficiencia.
- **Recursos.** Búsqueda de aportación para contrarrestar la falta o costo elevado de recursos naturales en el país.
- **Activos intelectuales.** Búsqueda de fuentes extranjeras de tecnología y de capacidades relacionadas con R&D y talento.
- **Ventaja competitiva.** Búsqueda de conocimientos y experiencia para impulsar los resultados de negocio y obtener una ventaja sobre la competencia.
- **Capital.** Pursuing Capitales más baratos en mercados más desarrollados o más eficientes, y en los mercados de deuda internacionales.

Capacidades

Cada negocio tiene un conjunto único de capacidades que determinan la eficacia con que opera y presta servicio a sus clientes. Estas capacidades están profundamente arraigadas dentro de la organización y no son transferibles.

Figura 10: Las capacidades que impulsan la expansión global



Las capacidades internas (back office) relacionadas con la expansión internacional se clasifican en cuatro grandes categorías: personas, operaciones, finanzas y organización. Las capacidades exteriores (front office) relacionadas con la expansión internacional se clasifican en dos grandes categorías — Redes y Desarrollo del Mercado — que se centran en mejorar la posición de las compañías a partir de entidades externas tales como los mercados, clientes y socios (véase la Figura 10).

Figura 11: Cuatro Principales Estrategias de Negocio



Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

Estrategia

En términos generales, las empresas se rigen por una de las cuatro principales estrategias, cada una con un impacto diferente sobre la compañía en materia de expansión internacional. Para las empresas privadas y públicas en América Latina, el liderazgo en costos — no diferenciación — es actualmente la estrategia más común para el éxito global. Por otro lado, las empresas estatales tienden a seguir una estrategia de crecimiento respaldada por el gobierno, en gran parte impulsada por el poder de monopolio y un fuerte apoyo del gobierno (véase la Figura 11).

Entorno empresarial local

Todos los países de América Latina tienen un ambiente de negocios único, con características particulares que pueden ayudar u obstaculizar los esfuerzos de las compañías para expandirse más allá de las fronteras del país. Los indicadores clave en nuestro análisis son: la libertad económica (medida por el índice de la Heritage Foundation⁷, que representa factores tales como los derechos de propiedad, la corrupción, las normas laborales y la eficiencia bancaria); y la facilidad de hacer negocios (medida por clasificación del Banco Mundial⁸ de países basada en la medida en que sus entornos normativos son propicios para los negocios). Otros indicadores importantes son la riqueza, la productividad y la historia económica reciente de un país.

El análisis de cada país identificó los retos y oportunidades que las empresas que radican en ese país enfrentan cuando se trata de hacer negocios en el extranjero. Hemos perfilado los tres países para Latinas Globales: Brasil, México y Chile (véase Recuadros C, D y E).

Recuadro C: Perfil del País — Brasil^{7,8}

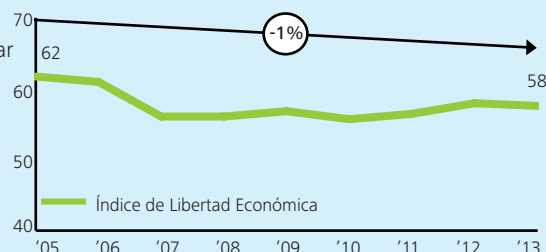
A pesar de ser la economía más grande de América Latina, Brasil tiene obstáculos que superar para que el mercado sea aún más atractivo para las empresas

Visión General del País

- Brasil es la **mayor economía de América Latina** y la **séptima mayor del mundo** en términos del PIB.
- Después de un largo período de dictadura militar, caracterizado por significativas dosis de **intervención y proteccionismo gubernamental**, se inició un proceso de **privatización y liberación** en la década de 1990.
- Posteriormente, un período de **crecimiento de ingresos** ha llevado al **crecimiento de la clase media**, a pesar de la **significativa desigualdad**.
- Brasil es el **décimo país más grande en capitalización de mercado** y el **más grande de Latinoamérica**.
- El país es el **segundo exportador más grande de América Latina**, después de México.

Libertad Económica

- Brasil fue clasificado en el lugar **114°** en materia de libertad económica del mundo, entre **179** países.
 - El país fue clasificado de manera similar — **116°** — según el Banco Mundial



- Los principales factores que inciden en la baja del indicador del país son:
 - Aumento de **carga tributaria**
 - Crecimiento de los **gastos gubernamentales**
 - **Dificultades crecientes para abrir, operar y cerrar empresas**
 - Aumento de **legislaciones laborales**



<p>Tamaño de Mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brasil es el país más grande de América Latina en términos de población y PBI, con una gran base de consumidores. • La clase media ha crecido de manera significativa en los últimos años, favoreciendo el crecimiento interno de las compañías locales. • El auge del mercado de consumidores ha atraído un gran número de empresas extranjeras en los últimos años. 	<p>Distribución de ingresos por clase socioeconómica (2007-2011; % de la población total, en millones de personas)</p> <table border="1"> <caption>Distribución de ingresos por clase socioeconómica (2007-2011)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>A/B</th> <th>C</th> <th>D/E</th> <th>Total (millones)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2007</td><td>15%</td><td>46%</td><td>39%</td><td>184</td></tr> <tr><td>2008</td><td>15%</td><td>46%</td><td>39%</td><td>184</td></tr> <tr><td>2009</td><td>15%</td><td>46%</td><td>39%</td><td>184</td></tr> <tr><td>2010</td><td>15%</td><td>46%</td><td>39%</td><td>184</td></tr> <tr><td>2011</td><td>22%</td><td>54%</td><td>24%</td><td>192</td></tr> </tbody> </table>	Año	A/B	C	D/E	Total (millones)	2007	15%	46%	39%	184	2008	15%	46%	39%	184	2009	15%	46%	39%	184	2010	15%	46%	39%	184	2011	22%	54%	24%	192
Año	A/B	C	D/E	Total (millones)																												
2007	15%	46%	39%	184																												
2008	15%	46%	39%	184																												
2009	15%	46%	39%	184																												
2010	15%	46%	39%	184																												
2011	22%	54%	24%	192																												
<p>Mercado de Capitales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Ranking del Latin Trade de 2011 clasificó los 100 bancos principales de América Latina, en donde se incluían los 33 bancos brasileños que controlaban dos tercios del total de activos de los top 100; 7 de los 33 estaban en los 10 mejores. • El crecimiento del crédito para el consumo de bienes duraderos y viviendas debido al crecimiento de la clase media ha impulsado el crédito y el sector bancario como un todo, pero en el mercado esto es visto como una probable burbuja. 	<p>Composición del crédito de consumo (2011; % del crédito de consumo total)</p> <table border="1"> <caption>Composición del crédito de consumo (2011)</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Otros</td><td>27%</td></tr> <tr><td>Rural/agrícola</td><td>11%</td></tr> <tr><td>Créditos personales</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Vivienda</td><td>21%</td></tr> <tr><td>Bienes de consumo duraderos (incluye vehículos)</td><td>24%</td></tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Otros	27%	Rural/agrícola	11%	Créditos personales	17%	Vivienda	21%	Bienes de consumo duraderos (incluye vehículos)	24%																		
Categoría	Porcentaje																															
Otros	27%																															
Rural/agrícola	11%																															
Créditos personales	17%																															
Vivienda	21%																															
Bienes de consumo duraderos (incluye vehículos)	24%																															
<p>Fuerza de Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brasil tiene un sistema educacional débil, clasificado globalmente en el número 118° de 195 por las Naciones Unidas debido al promedio de años de escolaridad, originando una gran cantidad de trabajadores sin calificación. • Por otro lado, Brasil es el 15° país más influyente en términos de publicaciones científicas de acuerdo al SCImago Journal Rank • Brasil también tiene un gran número de Chief Executive Officers (CEOs) según el ranking 2012 de los top CEO de América Latina de INSEAD; 26 de ellos eran brasileños. 																															

7 "Índice de Libertad Económica 2014", Índice de Libertad Económica: Promoviendo Oportunidad Económica y Prosperidad por País. Enero 2014.

8 "Doing Business — Measuring Business Regulations — World Bank Group" — Banco Mundial. Enero 2014.

Recuadro D: Perfil del País — México^{7,8}

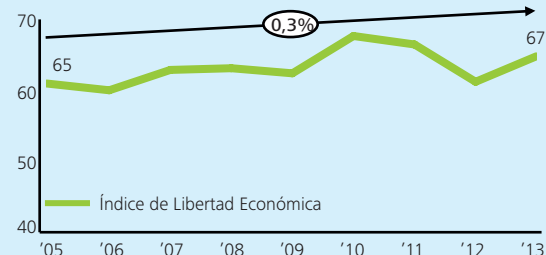
México cuenta con una gran base de consumidores, pero se enfrenta a retos en la educación, y las leyes laborales

Visión General del País

- México tiene el segundo mayor PIB después de Brasil y el segundo mayor PIB per cápita¹, después de Chile.
- México pasó 70 años gobernado por un gobierno de facto de un único partido político hasta 1997. El período estuvo marcado por **políticas expansionistas, un gobierno autoritario y sustituciones a las importaciones**.
- México depende fuertemente de las **exportaciones a Estados Unidos**, así como de las **remesas de dinero que envían al país trabajadores que han emigrado**.
- La **diferencia de ingresos** en México queda en evidencia por el gran número de **trabajadores que buscan empleo en Estados Unidos**.
 - El país está clasificado en el **12º lugar de 17 países** de América Latina, según el índice Gini del Banco Mundial, que mide la **igualdad de los ingresos**.

Libertad Económica

- México fue clasificado en el lugar **55º entre 179 países** en términos de libertad económica.
 - El país tuvo una clasificación semejante en el ranking del Banco Mundial, quedando en la clasificación **53º**.
- El país **mejoró de manera significativa** en materia de **tasas e impuestos, facilidades para hacer negocios, tarifas comerciales** y reducción de restricciones al **flujo de capital**.
- La **eficiencia bancaria y la corrupción** en tanto, han empeorado desde 2005.



Tamaño del Mercado

- Con una población de aproximadamente **120 millones** de habitantes, México es el **segundo mayor país** de América Latina.
- La **desigualdad de los ingresos** ha disminuido en el mismo período de tiempo, con una **reducción del índice Gini²** de 51,9 a 47,2.
- En los últimos años, el mercado de consumidores en expansión fomentó el **crecimiento de empresas** extranjeras y locales (**17% de crecimiento de la clase media**)



Mercado de Capitales

- El país está en el lugar **30º** del mundo en términos de la solvencia de sus bancos, de acuerdo al Reporte de Competitividad Global y está empatado en el **2º lugar en América Latina** en términos de **eficiencia e independencia del sistema bancario**, de acuerdo al índice de Libertad Económica.
- El **desarrollo del mercado financiero** como un todo muestra que el país ocupa el lugar **59** a nivel mundial, de acuerdo al Reporte de Competitividad Global.
- A pesar de esto, el país aún necesita desarrollar mercados de capitales para **financiar las inversiones necesarias en infraestructura** y ofrecer una **salida para los fondos de pensiones en crecimiento**.

Fuerza de Trabajo

- El principal desafío para México es la **calidad de la educación**, particularmente en **matemáticas y ciencias** (está clasificado en el lugar **124** por lo ejecutivos del Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial), **dificultando la innovación** y la **calidad de la fuerza de trabajo del país**.
- Las **leyes laborales** son un gran **obstáculo para los negocios**, debido a la **dificultad para contratar y despedir trabajadores**.
- México está después de Brasil en la lista de los 50 CEO con mejor desempeño en América Latina, con **10 de los 50 CEOs destacados**.

Recuadro E: Perfil del País — Chile^{7,8}

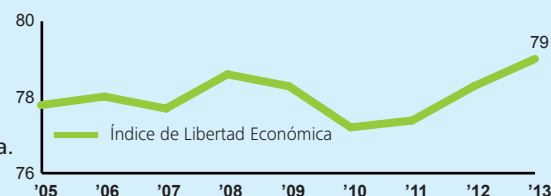
La economía chilena es ampliamente considerada como la más desarrollada y estable de América Latina.

Visión General del País

- A pesar de haberse ubicado en el 6° lugar del PIB en 2012, Chile es el **país más rico de latinoamérica**, con un PIB per cápita de **más de US\$ 15 mil**.
- El año 2010, Chile fue el primer país sudamericano en formar parte de la OECD y posee acuerdos comerciales con varias naciones, incluida la Unión Europea, China, Corea del Sur, Mercosur y México.
- Chile llevó a cabo importantes privatizaciones, siendo el **único país de América Latina con el abastecimiento y la purificación de agua urbana totalmente privatizada**.
 - El país tiene una de los **mejores niveles de cobertura y calidad** en las áreas urbanas, donde reside el **85% de la población**.
- A pesar del gran número de privatizaciones, la principal fuente de ingresos para el gobierno sigue siendo **cobre**.

Libertad Económica

- Chile está globalmente clasificado como **7° entre 179 países** respecto de libertad económica y **número 1 en América Latina**.
 - El país fue clasificado en la posición **34** según el ranking del Banco Mundial, pero fue el **primero entre las economías latinoamericanas**.
- Los principales aspectos que contribuyen para el elevado índice del país son:
 - **Derechos de propiedad** (2° en el mundo)
 - **Baja Corrupción** (22° en el mundo)
 - **Baja inflación y control de precios** (7° en el mundo)
 - **Bajas restricciones a los flujos de capital** (2° en el mundo)
 - **Bancos eficientes e independientes** (19° en el mundo)



Tamaño del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que Chile tiene el mayor PIB per cápita de América Latina, posee la peor posición en materia de desigualdad en los ingresos entre los miembros de la OCDE, de acuerdo con el Índice Gini. • El nivel de desempleo está entre los niveles más bajos del grupo de países de la OCDE, lo que le permite contar con una gran base de consumidores. 	<p>Tasa de desempleo (2011; % total de la fuerza de trabajo)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>País</th> <th>Tasa de desempleo (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Chile</td><td>5%</td></tr> <tr><td>Promedio de la OCDE</td><td>7%</td></tr> </tbody> </table>	País	Tasa de desempleo (%)	Chile	5%	Promedio de la OCDE	7%
País	Tasa de desempleo (%)							
Chile	5%							
Promedio de la OCDE	7%							
Mercado de capitales	<ul style="list-style-type: none"> • Chile promueve activamente la inversión extranjera a través del Comité de Inversión Extranjera (CIE), lo que le permitió aumentar en siete veces la inversión extranjera entre los años 2002 y 2007. • Las dos principales motivaciones para hacer negocios en Chile, de acuerdo al Índice de Libertad Económica son las restricciones limitadas para el flujo de capitales (clasificado como 2° en el mundo) y la eficiencia e independencia del gobierno en relación al sector bancario (19° en el mundo) • Más de la mitad de los bancos son de propiedad extranjera y tienen acceso significativo a los mercados de capitales externos. • El desarrollo del mercado financiero es considerado una calidad fundamental para los ejecutivos encuestados por el Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, siendo clasificado entre el 20% de los mejores países en seis de ocho indicadores. 							
Fuerza de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que la diferencia educacional entre las generaciones se ha reducido en los últimos años, el acceso a educación de calidad sigue siendo un problema debido a la distribución desigual de los ingresos. • El 2005, 34,7% de los trabajadores de Chile estaban excesivamente calificados para sus empleos (en comparación al 25% promedio de la OCDE). Sin embargo, la preocupación de los ejecutivos del Reporte de Competitividad Global era el bajo nivel educacional de la fuerza de trabajo. 							

Al analizar cómo el entorno empresarial local afecta a las empresas con sede en Brasil, México y Chile, se distinguen dos tendencias. En primer lugar, el alto grado de libertad económica de Chile ha dado origen al desarrollo de un número significativo de empresas Latinas Locales y Multilatinas. En segundo lugar, y tal como se presenta más adelante en este informe, el dominio de Brasil en el ámbito de las Latinas Globales se puede atribuir en gran medida a las ventajas estructurales, tales como el acceso a capital humano y financiero de primera línea, y en algunos casos, al apoyo directo del gobierno.

Cinco claves para convertirse en una Latina Global

Para entender cómo las empresas latinoamericanas ascienden en la curva de madurez global, utilizamos nuestro marco de evaluación para estudiar el conjunto de 57 empresas cuidadosamente seleccionadas, que en conjunto reflejan a las 500 mejores empresas según el ranking del *Latin Trade*, tanto en términos de distribución geográfica y tipo de empresa (Latina Local, Latina Exportadora, Multilatina Regional, Multilatina Exportadora y Latina Global).

Nuestro análisis reveló cinco factores clave que determinan en gran medida la capacidad de una empresa latinoamericana para ascender en la curva de madurez y convertirse en una Latina Global:

1. Disponibilidad y retención de **altos ejecutivos** calificados para liderar la expansión internacional y operaciones.
2. El acceso a los **mercados de capitales y al financiamiento**.
3. Posición de **liderazgo en el mercado** local.
4. Capacidad de ejecutar **adquisiciones** internacionales y "Joint Ventures".
5. El uso de **las prácticas líderes de gobierno corporativo**.

Las limitaciones en cualquiera de estas áreas pueden hacer que sea muy difícil para una empresa expandirse internacionalmente o convertirse en una empresa global. Los dos primeros factores son más de naturaleza *estructural*, lo que significa que están en gran medida predeterminados por el lugar en que se establece la empresa y pueden no estar bajo su control directo. Las compañías que se enfrentan a las limitaciones estructurales necesitan desarrollar estrategias explícitas para trabajar alrededor de los desafíos. Los tres últimos factores son *competencias* que están más dentro del control de una empresa.

1. Altos Ejecutivos

El entorno empresarial local de un país juega un papel importante en la disponibilidad y la retención de los altos ejecutivos, que afecta directamente a la capacidad de una empresa para encontrar líderes que estén preparados para guiar la expansión y las operaciones en el extranjero.

La lista de Harvard Business Review de los 100 CEO con el mejor desempeño en el mundo evaluó una muestra de 3,143 CEO a nivel mundial⁹. Entre los 100 CEO más importantes, nueve son de Brasil, tres son de México, y uno es chileno. Los CEO brasileños comprenden sólo el 4,5% de la muestra total, pero el 9% de los 100 primeros. También, en promedio, los CEO mexicanos calificaron en 108 lugares superiores a los CEO de EUA. Estos números ayudan a explicar por qué el 80 por ciento de todas las Latinas Globales vienen de Brasil o México (véase la Figura 12).

Figura 12: Distribución de los mejores 100 CEO a nivel mundial ¹⁰ (HBR, % según la nacionalidad de la compañía en el año 2013)

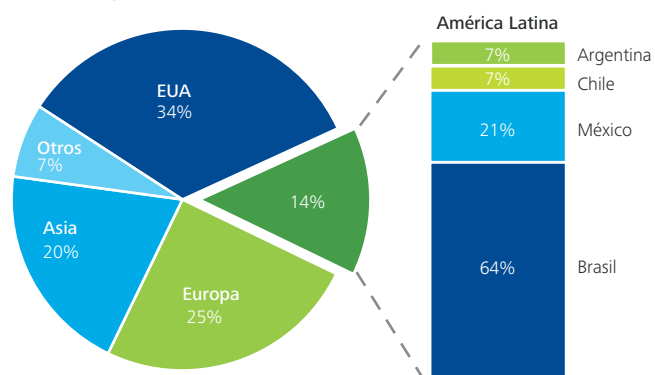
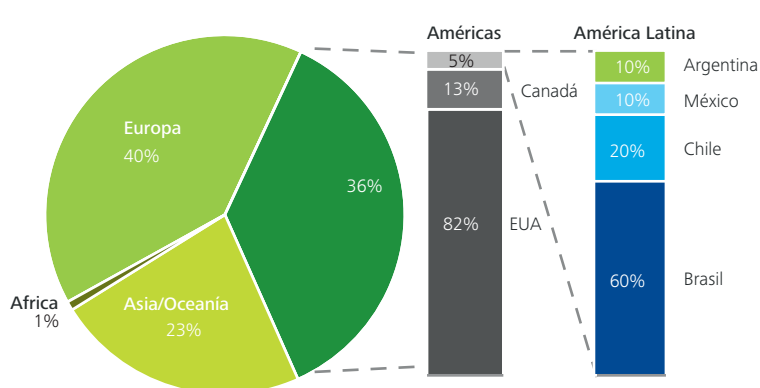


Figura 13: Ranking de las 500 Mejores Universidades del Mundo (ARWU, % de Universidades por la ubicación en el año 2013)



⁹The Best-Performing CEOs in the World." Harvard Business Review. Internet. Enero 2013

¹⁰ Sólo una compañía latinoamericana estudiada tiene un CEO extranjero; otras empresas tienen CEO locales; Los latinoamericanos sólo aparecen en las empresas latinoamericanas entre las 100 primeras listadas; ARWU considera las universidades que tengan algún premio Nobel, la Medalla Fields, investigadores altamente citados, o artículos publicados en Nature o Science.

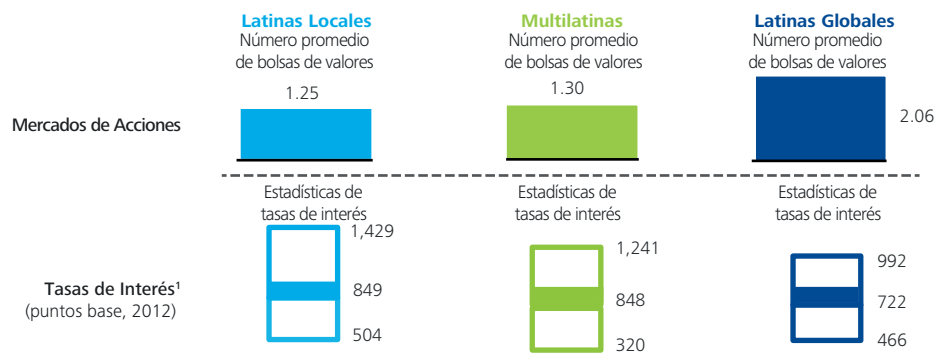
Por supuesto, el alto nivel del talento de liderazgo no se materializó sin inversiones; es el resultado de la educación de alto nivel. El *Academic Ranking of World Universities* (ARWU) enumera las 500 mejores universidades de un grupo de más de 2.000 instituciones de educación superior en todo el mundo. Dado el tamaño de sus economías, parece razonable esperar que los seis países de PIB superior en América Latina debe tener por lo menos una escuela en el ranking (ver Figura 13). Sin embargo, los únicos países de América Latina con las universidades en el Top 500 son Brasil (seis), Chile (dos), México (uno), y Argentina (uno).

Dada la muestra excepcional de Brasil en las listas de los mejores CEO y mejores universidades, no es de extrañar que el país por sí mismo sea la base para casi la mitad (48 por ciento) de todas las Latinas Globales y que tenga una gran necesidad de los mejores talentos ejecutivos.

2. Mercado de Capitales y Financiamiento

Para financiar su expansión internacional, las empresas necesitan acceso inmediato a capital relativamente barato. Esto es especialmente importante para las empresas con sede en América Latina, donde la obtención de crédito puede ser un gran desafío (ver Recuadro F). En promedio, las Latinas Globales cotizan en las bolsas de valores un 2,06 en comparación con sólo el 1,30 y el 1,25 listados para las Latinas Regionales y Locales, respectivamente. Esto le da a las Latinas Global más opciones y fuentes para la obtención de capital de los inversores. Las Latinas Globales también tienen acceso a tasas de interés más bajas (ver Figura 14).

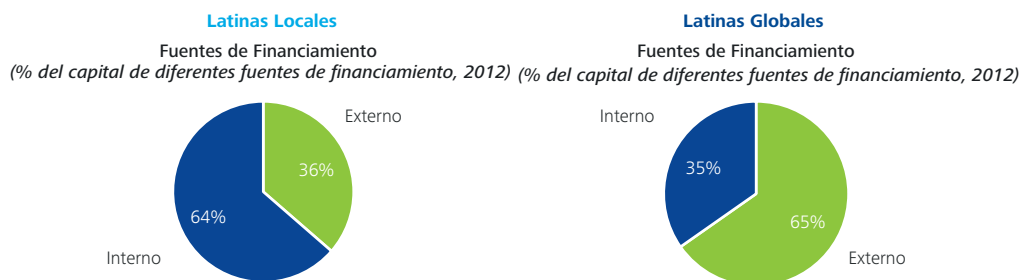
Figura 14: Listas de valores y tasas de interés



Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

Además, las Latinas Globales tienen la oportunidad de recibir sus fondos, ya sea de fuentes locales o internacionales (véase la Figura 15), lo que reduce el costo y el riesgo — y ayuda a superar las limitaciones estructurales relacionadas con el capital que pueda existir dentro de sus países de origen.

Figura 15: Fuentes de Financiamiento



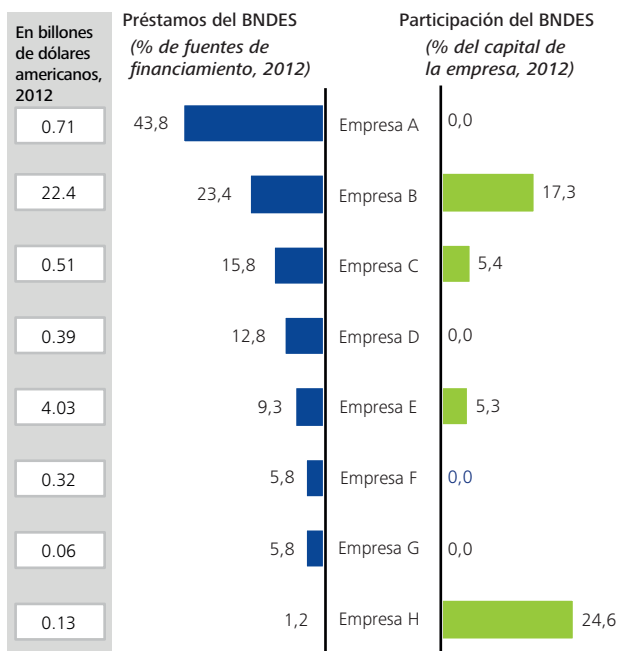
Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

Recuadro F: El financiamiento respaldado por el gobierno ofrece a las empresas brasileñas una gran ventaja

El Banco Nacional de Desarrollo de Brasil (BNDES) ofrece, a las empresas brasileñas respaldadas por el gobierno, financiamiento que les ayuda a crecer a nivel internacional y les entrega una ventaja significativa sobre las empresas de otros países de América Latina. En este sentido, Brasil es similar a otras economías de rápido crecimiento, como Rusia y China, que también tienen bancos nacionales que ayudan a estimular el desarrollo económico en el país y en el extranjero.

BNDES ofrece a las empresas brasileñas una combinación de préstamos y capital social a la medida de sus necesidades particulares. (Véase la Figura 16).

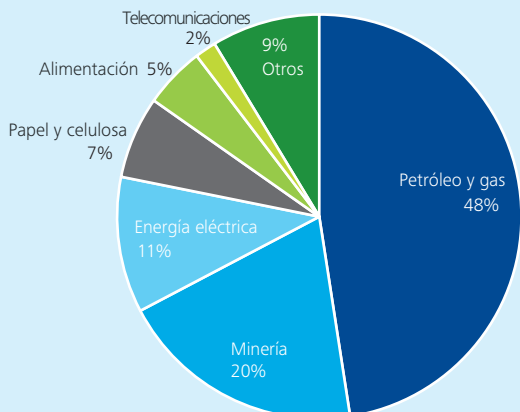
Figura 16: Ejemplos de financiamiento de BNDES a Latinas Globales para las empresas seleccionadas



Nota: 1) Todas las empresas Latinoamericanas brasileñas usaron/tienen acceso a financiamiento de BNDES; 2) BNDES = Banco Nacional de Desarrollo de Brasil; 3) Empresas seleccionadas solamente; Fuente: "The New Banks in Town: Chinese Finance in Latin America"; Finance for Development: Latin America Comparative Perspective"; "Interamerican Dialogue: China-Latin America Finance Database"; sitios web de empresas; Reporte Financiero de BNDES 2012; Análisis de Deloitte

BNDES ofrece financiamiento de capital a una amplia gama de industrias, con una presencia particularmente fuerte en Petróleo y Gas (Figura 17).

Figura 17: BNDES Cartera de acciones (% del valor del Patrimonio Neto por sector, 2012)



Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

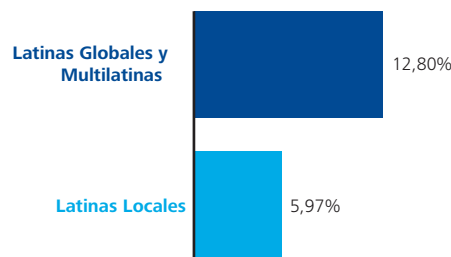
En otros países de América Latina, los diferentes tipos de fondos institucionales tales como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco de Desarrollo de China están presentes y han crecido significativamente en los últimos cinco años. El financiamiento de China, por supuesto, se hace con los intereses nacionales chinos en mente en primer lugar.

3. Liderazgo en el Mercado

Las Latinas Globales y Multilatinas son empresas sanas con fuertes perspectivas de crecimiento que tenían un alto rendimiento y eran líderes del mercado en sus países de origen antes de expandirse en el extranjero. Por ejemplo, en la industria alimentaria de Brasil, una Latina Global, BRF, controla el 71 por ciento del mercado del país de las carnes procesadas congeladas, en comparación con una latina exitosa local que controla sólo el 14 por ciento del mercado del país para las galletas y las pastas.

La posición dominante de liderazgo de las Latinas Globales y Multilatinas en su mercado de origen se refleja en el enorme crecimiento de las ventas, tremenda ventaja que disfrutaban sobre las Latinas Locales en sus respectivas industrias (ver Figura 18).

Figura 18: Ventaja sobre la Industria en Crecimiento de Ventas (% TCAC de 5 años 2008–2012)¹¹



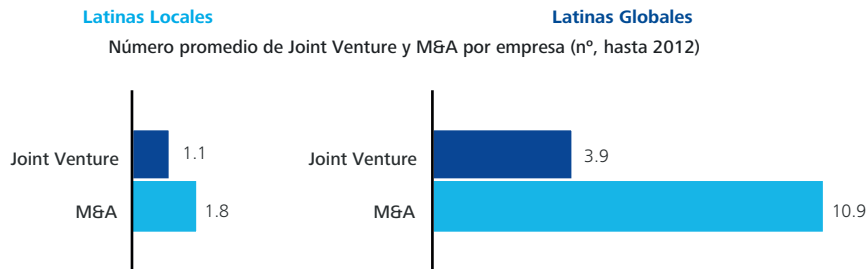
De acuerdo con nuestra investigación, la eficiencia en costo es la fuente más común de liderazgo en el mercado para Latinas Globales. Muchas de las empresas más exitosas de la región han sido capaces de aprovechar con eficacia una posición de liderazgo en costos locales, lo que representa una ventaja competitiva y rentable en el mercado global.

4. Adquisiciones y Alianzas Estratégicas

Muchas empresas creen erróneamente que la expansión internacional eficaz requiere de una estrategia *green field* para la construcción desde cero de sus propias operaciones locales en un país extranjero. Sin embargo, nuestra investigación muestra que la estrategia de expansión internacional de Latinas Globales es más probable que se base en el crecimiento inorgánico a través de adquisiciones y *Joint Ventures* (véase la Figura 19). De hecho, considerando las adquisiciones internacionales, en comparación con las Latinas Locales, las Latinas Globales en promedio ejecutan casi cuatro veces más *Joint Ventures* (JVs) — y más de seis veces el número de fusiones y ofertas de adquisición (MGA).

¹¹ TCAC = Tasa de Crecimiento Anual Compuesto; Diferencia promedio entre el crecimiento de ventas de la empresa y el crecimiento de ventas de la industria.

Figura 19: Latinas Globales confían en Joint Ventures y M&A



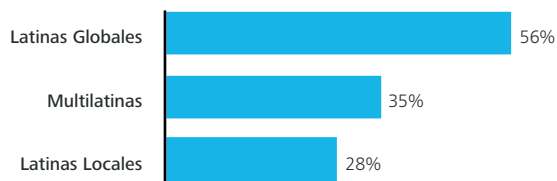
Una Latina Global mexicana, CEMEX, ha desarrollado un riguroso modelo que ha utilizado para ejecutar 15 o más negocios de M&A, sólo en 2012. El modelo está construido sobre una plataforma de capacidad global que abarca todos los aspectos del negocio, y es ejecutado por un experimentado equipo de profesionales de M&A.

5. Prácticas de Gobierno

La adopción de las prácticas líderes de gobierno corporativo internacional ayuda a las Latinas Globales a operar con mayor eficacia a escala global. Además, ayuda a obtener acceso al capital de los fondos de pensiones estatales y los fondos soberanos, que normalmente tienen reglas estrictas sobre el tipo de empresas en que invierten. Esta idea es importante para todas las empresas que aspiran a convertirse en Latinas Globales; sin embargo, es especialmente crítica para las empresas que son controladas actualmente por un solo propietario o familia, ya que funcionar eficazmente en un nivel global puede requerir la entrega de una cierta cantidad de control a otros inversionistas y partes interesadas.

Más de dos tercios de las Latinas Globales han cotizado acciones en bolsas de valores extranjeras, mientras que menos de la mitad de las Latinas Locales se negocian fuera de su país de origen. Estar incluidos en las bolsas de valores extranjeras hace que las Latinas Globales tengan más probabilidades de adoptar las normas internacionales y las prácticas líderes para el gobierno corporativo. Por ejemplo, en comparación con las Latinas Locales, las Latinas Globales, en promedio, tienen el doble de los directores independientes en sus consejos (ver Figura 20).

Figura 20: Independencia de la Junta Directiva (% de directores independientes; promedio por fase de expansión)



Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

Además, las Latinas Globales son más propensas a emitir sólo acciones comunes, dando derecho al voto a todos los inversores (véase la Figura 21).

Figura 21: Derecho de voto de los accionistas (% de las empresas en las que solo las acciones tiene derechos de voto)



Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

Nuestro análisis sugiere que los cinco factores mencionados anteriormente son indicadores clave respecto de la capacidad de una empresa latinoamericana en convertirse en una Latina Global. Las empresas con aspiraciones globales deberían asegurar el cumplimiento de estos cinco factores, incluso si esto significa ir más allá de las fronteras de su país de origen por recursos clave como el talento ejecutivo y capital de inversión. El entendimiento de los cinco factores puede ayudar a las empresas de fuera de América Latina a hacerse un espacio y operar de manera más efectiva dentro de la región.

Ampliando Horizontes a través de las Exportaciones

Convertirse en una Latina Global no es la única manera de sacar provecho de las oportunidades de negocio internacionales. Las Latinas Locales y Multilatinas Regionales tienen también la opción de expandirse internacionalmente moviéndose horizontalmente en el camino de madurez y convertirse en Exportadores. Esto ocurre cuando una empresa continúa ubicando todas las operaciones en su país de origen, pero busca nuevas fuentes de ingresos mediante la venta de productos y servicios en los mercados exteriores — dentro y fuera de América Latina (véase la Figura 22).

Figura 22: Ampliación Horizontal en Exportación



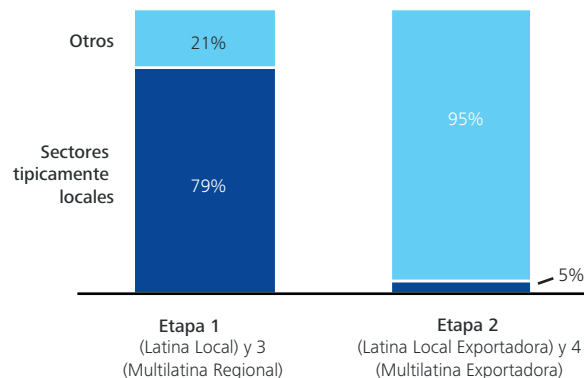
Fuente: Investigación de Deloitte América Latina, 2014

Este movimiento horizontal puede ser un paso intermedio útil en el camino de convertirse en una Latina Mundial; sin embargo, en lugar de los cinco factores clave descritos anteriormente, hay tres factores diferentes asociados con la exportación con éxito:

- Hacer negocios en una **industria amigable a la exportación**.
- Desarrollo de una **estrategia diferenciada** que sea convincente a nivel internacional.
- Establecer **alianzas estratégicas** para las ventas y la distribución en el exterior.

Para convertirse en un exportador exitoso, es útil operar en una industria donde los productos y servicios tienen demanda a nivel mundial y son relativamente fáciles de exportar — industrias como la alimentaria, la construcción y el transporte aéreo — en lugar de en las industrias orientadas localmente como comercio minorista, servicios públicos, transporte terrestre y telecomunicaciones, donde los bienes y servicios son difíciles o imposibles de exportar. Entre las empresas que analizamos, sólo el 5% de las Latinas y Multilatinas exportadoras están en industrias orientadas localmente. Por el contrario, el 79% de las Latinas Locales y Multilatinas Regionales están en las industrias orientadas localmente, lo que podría hacerles difícil que se muevan en las exportaciones (véase la Figura 23).

Figura 23: Las empresas en industrias orientadas localmente (% del total dentro del grupo; ranking de Latin Trade 2013)¹²



¹² Nuestra muestra se basa en 19 empresas en etapas 1 (Latina Local) y 3 (Multilatina Regional) y otras 21 empresas en etapas 2 (Latina Local Exportadora) y 4 (Multilatina Exportadora)

Conclusión

América Latina es una estrella en ascenso dentro de la economía global. Las ideas que se presentan aquí pueden ayudar a las empresas de América Latina a aprovechar las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la región. También pueden ayudar a las empresas de fuera de la región a establecer puntos de apoyos sólidos y a operar más eficazmente en el mercado latinoamericano.

Para las Latinas Locales y Multilatinas hay cinco factores clave para la expansión internacional y el ascenso en la curva de madurez para convertirse en Latinas Globales. Tres de estos factores son *competencias* en las que las empresas pueden influir a través de sus propias acciones: (1) el establecimiento de una posición de liderazgo en el mercado en el país, (2) el desarrollo de estrategias y capacidades que se centran en adquisiciones y “joint ventures” como el medio principal para el crecimiento internacional, y (3) la adopción de prácticas líderes de gobierno corporativo de clase mundial. Las Latinas Globales tienden a ser muy fuertes en estas tres áreas, y cualquier empresa Latina que aspira a alcanzar un nivel similar de éxito mundial es probable que desee seguir sus ejemplos.

Los dos factores restantes son de carácter más *estructural*, lo que significa que están determinados en gran medida por el entorno de negocio local de una compañía. Estos factores son: (1) la disponibilidad y la retención de altos ejecutivos calificados para liderar la expansión internacional y operaciones, y (2) el acceso a los mercados de capitales y el financiamiento. Aunque las empresas no tienen control directo total sobre estos factores, eso no significa que no puedan tener éxito a nivel internacional. Simplemente tienen un camino difícil de seguir y tienen que hacer un esfuerzo deliberado para encontrar estrategias alternativas. Por supuesto, en el mediano a largo plazo, el desarrollo y los cambios en el talento y el capital político del gobierno, si se considera un interés nacional, puede ofrecer una mayor paridad en el mercado. Las estrategias alternativas para la adquisición de talento ejecutivo pueden incluir

programas de desarrollo de ejecutivos patrocinados por las empresas interesadas, o la contratación internacional de ejecutivos de la región. En relación con la inversión de capital privado y capital de riesgo, en particular los procedentes de la región, se puede fomentar la inversión y la propiedad de las empresas latinas para acelerar el crecimiento en las primeras etapas de desarrollo, ya sea desde una Local Latina a una Multilatina, o desde Multilatina a Latina Global. Este modelo de la inversión directa, dado el conocimiento del mercado local y regional y la comodidad de operar en este entorno, puede dar lugar a la consolidación y expansión más agresiva a nivel global. También podría dar lugar a oportunidades de mercado cambiante a nivel mundial originado — y controlado — por dentro y por las empresas de América Latina.

Tener los cinco factores en su lugar da a la empresa una clara ventaja en la arena global. Sin embargo, esto no garantiza el éxito. Nuestro análisis muestra que no hay una sola fórmula mágica para la expansión internacional y convertirse en una Latina Global. Diferentes empresas se enfrentarán a diferentes oportunidades y obstáculos, y seguirán caminos diferentes. Algunas se volverán Latinas Globales; otras no. Sin embargo, todas las empresas que hacen negocios en América Latina, potencialmente pueden mejorar su desempeño mediante el entendimiento y el tratamiento de los cinco factores que han ayudado a las Latinas Globales a establecer una fuerte presencia en el mercado global. Estos mismos factores también pueden servir como orientación para las empresas internacionales que operan o quieren operar en América Latina.

Autores:



Omar Aguilar
Socio
Líder Regional de Consultoría
Estrategia y Operaciones
Américas
Deloitte Consulting LLP
oaguilar@deloitte.com
+1 215 870 0464

Omar Aguilar es el Líder Regional de Estrategia y Operaciones para las Américas y es Socio Senior de EE.UU. para Deloitte Consulting Brasil, enfocado en servir a compañías multinacionales, multilaterales y clientes locales en las Américas. Tiene amplia experiencia en transformaciones organizacionales en América Latina; procesos de reducción de costos; reestructuraciones de costos generales, administración y ventas (SG&A); rediseño de modelos de negocios y transformaciones organizacionales de alta complejidad. Cuenta con publicaciones relacionadas con transformaciones estructurales sustentables y escalables, y ha sido citado por o escrito en *Business Finance*, *The Journal of Cost Management*, y *The Wall Street Journal*. Participa frecuentemente y ha sido profesor invitado en la Escuela de Negocios de Wharton de la Universidad de Pennsylvania; la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford y la Escuela de Negocios Tepper de Carnegie Mellon. Cuenta con licenciatura y maestría en Ingeniería Nuclear de la Universidad de Missouri-Rolla, y un MBA por la Universidad de Notre Dame.



Rafael Delatorre
Gerente Senior
Deloitte Consulting LLP
rmdelatorre@deloitte.com
+1 212 313 2830

Rafael Martín Delatorre es un Gerente Senior en Monitor Deloitte, enfocado en servir a clientes en las Américas. Su experiencia incluye estrategia corporativa y competitiva, planificación estratégica y estrategia organizacional en una variedad de industrias. Rafael se graduó de la Escuela de Negocios IESE en Barcelona, con un intercambio en la Escuela de Negocios de Columbia en Nueva York. Él también tiene una licenciatura en Administración de Negocios de la Universidad de São Paulo.

Si desea más información, puede ponerse en contacto con:

Líderes Globales de América Latina

Omar Aguilar

Socio
Líder Regional de Consultoría Estrategia y Operaciones Américas
Deloitte Consulting LLP
oaguilar@deloitte.com
+1 215 870 0464

Anselmo Bonservizzi

Socio
Líder de Consultoría Estrategia y Operaciones Brasil
Deloitte Consultores
abonservizzi@deloitte.com
+55 11 96398 1540

Salvador Hernandez

Socio
Líder de Consultoría Estrategia y Operaciones México
Deloitte Consulting Group
shernandez@deloittemx.com
+52 55 5080 7126

Claudio Fiorillo

Socio
Líder de Consultoría Estrategia y Operaciones Argentina y LATCO Consulting
Deloitte & Co SA
cfiorillo@deloitte.com
+54 11 4320 2700 Ext. 8138

Pablo Tipic

Socio
Líder de Consultoría Estrategia y Operaciones Chile
Deloitte
ptipic@deloitte.com
+ 56 2 2729 8020

Jorge Hernandez

Socio
Líder de Consultoría Estrategia y Operaciones Colombia
Deloitte & Touche Ltda.
jorgehernandez@deloitte.com
+57 315 347 7221

Francisco Revelo

Socio
Líder de Consultoría Estrategia y Operaciones Perú
Deloitte & Touche SRL
frevelo@deloitte.com
+51 1 211 8585

Fernando Oliva

Socio
Líder de Consultoría Estrategia y Operaciones Uruguay
Deloitte SC
foliva@deloitte.com
+59 899 660 561

Federico Chavarria

Socio
Líder de Consultoría Estrategia y Operaciones Costa Rica
Deloitte & Touche SA
fechavarria@deloitte.com
+506 883 56300

Referencias:

- Casanova, L. **Latin American Multinationals at the Threshold of a Great Opportunity**. RAE, 2010. Available at: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/42010_10.1590_S0034-75902010000400008.pdf
- Casanova, L.; Dumas, A. **Corporate Social Responsibility and Latin American Multinationals: Is Poverty a Business Issue?** Universia Business Review. 2010. Available at: <http://www.redalyc.org/pdf/433/43312280008.pdf>
- Costa, L. Pigorini, P. Ramos, A. Souza, I. **Setting Out to Conquer The World: Business Model Challenges and Lessons Learned in the Internationalization of Latin American Companies**. Booz&co, 2007. Available at: http://www.booz.com/media/uploads/Setting_Out_to_Conquer_the_World.pdf
- Cuervo-Cazurra, A. **Multilatinas**. Universia Business Review, 2010. Available at: http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-01.pdf
- Dakessian, L.C.; Feldmann, P.R. **Multilatinas and Value Creation from Cross Border Acquisitions: An Event Study Approach**. Anpad, 2013. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84128363006>
- Goldstein, Andrea. **The Emergence of Multilatinas: The Petrobras Experience**. Universia Business Review, Num 25, 2010. Available at: http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-05.pdf
- Olaya, Juanita C.; Olaya, Juliana C.; Cuéter, I.J. **Internationalization Patterns of Multilatinas**. Universidad EAFIT. 2012. Available at: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/1726>
- Laidler, B. Mateos, J.M. Schumacher, F. Machado, F. **LatAm Equity Insights — Rise of the Multilatina**. HSBC, 2013. Available at: <http://blogs.rftdata.co.uk/beyond-brics/files/2013/05/Multilatinas.pdf>
- Santiso, Javier. **The Emergence of Latin Multinationals**. OECD Development Center, 2007. Available at: <http://www.oecd.org/dev/40512615.pdf>
- Santiso, Javier. **The Emergence of Latin Multinationals**. Cepal Review, 2008. Available at: <http://www.oecd.org/dev/40512615.pdf>
- Various. **Time To Tune In — Latin American Companies Turn Up the Volume on Global Growth**. Ernst & Young, 2013. Available at: [http://www.ey.com.br/Publication/wvLUAssets/Latin_American_companies_turn_up_the_volume_on_global_growth/\\$FILE/Growing_Beyond_Latin_American_highlights.pdf](http://www.ey.com.br/Publication/wvLUAssets/Latin_American_companies_turn_up_the_volume_on_global_growth/$FILE/Growing_Beyond_Latin_American_highlights.pdf)
- Various. **The 2009 BCG Multilatinas**. BCG, 2009. Available at: <https://www.bcg.com/documents/file27236.pdf>
- Various. **The Boyden Report: Latin America — Multilatinas: Driving Latin America's Destiny**. Boyden Global Executive Search, 2008. Available at: <http://www.boyden.com/mediafiles/attachments/782.pdf>
- Various. **Multilatinas Human Capital Practices Survey**. Towers Watson, 2010. Available at: <http://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media=%7BD58149EB-DAE0-4C48-A975-5E30C966FC37%7D>
- Various. **Multilatinas Poised for Growth**. Towers Watson, 2013. Available at: <http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2013/07/Multilatinas-Poised-for-Growth>

Esta publicación sólo contiene información general y Deloitte no presta asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legales o impuestos, por medio de esta publicación. Esta publicación no es sustituto de tales servicios profesionales o asesoría y se debe usar como base para tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting LLP, una subsidiaria de Deloitte LLP. Consulte www.deloitte.com/us/about para descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias. Algunos servicios pueden no estar disponibles para los clientes bajo las normas y reglas de la contaduría pública.