



**Presencia de las Multilatinas en Europa
Tipología y Estrategia Empresarial**

Julio Revuelta
Fernando Alonso

WP03/13

ICEI Workingpapers

Resumen

El sentido de los flujos de inversiones directas entre países desarrollados y emergentes ha cambiado recientemente. El exceso de recursos acumulados en los emergentes ha generado un cambio de tendencia, ya que en la última década han tomado relevancia flujos desde ellos hacia mercados maduros como el europeo o el estadounidense, en los que se da una creciente presencia de multinacionales procedentes de áreas menos desarrolladas. Este trabajo pretende estudiar el impacto de aquellas que proceden de América Latina (Brasil y México fundamentalmente) comprobando si el proceso es relevante. Más de 700 empresas de Latinoamérica tienen presencia en la UE. Estudiar sus características, estrategias y comportamientos es el fin último de nuestra investigación. Para llevar a cabo el cometido hemos elaborado una base de datos seleccionando más de 170 empresas y a partir de ella hemos identificado patrones de comportamiento en su proceso de internacionalización hacia Europa mediante el análisis clúster.

Palabras clave: Multilatinas, EMNs, IDE, Europa.

Abstract

Recently there has been a change in the direction of direct investment flows between developed and emerging countries. The surplus resources accumulated in the emerging countries has led to this change in the trend, and over the last decade an increasingly important role has been played by cash flows from these countries to mature markets, such as Europe and the United States, where multinationals from less developed areas have a growing presence. This paper is intended to study the impact of these new multinationals, by focussing on those from Latin America (primarily Brazil and Mexico), and determine the significance of this new development. There are more than 700 Latin American companies operating in the EU and our research is designed to study their characteristics, strategies and behaviour.

Key words: Multilatins, MNEs, FDI, Europe.

Proyecto financiado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en el marco del Programa Campus de Excelencia Internacional

Este trabajo es resultado de la investigación realizada en el marco del proyecto COST IS0905 "Multinationals from emerging countries".

Dr. Julio Revuelta, profesor del departamento de economía en la Universidad de Cantabria.

Dr. Fernando Alonso, profesor del departamento de economía aplicada I. Universidad Complutense de Madrid. ICEI.

© Julio Revuelta y Fernando Alonso

El ICEI no comparte necesariamente las opiniones expresadas en este trabajo, que son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Los documentos de trabajo del ICEI publicados a partir de 2013 tienen un sistema doble ciego de evaluación realizado por especialistas en la materia.



ICEI Instituto Complutense
de Estudios Internacionales

INDICE

1. Introducción	5
2. El fenómeno de las multilatinas y su consolidación	5
3. Marco teórico IDE y literatura empírica	7
4. Flujos de IDE entre América Latina y Europa	8
5. Análisis clúster de las empresas multilatinas con presencia en Europa	9
Metodología	9
Datos	10
Resultados	13
6. Tipología de las multilatinas	13
6.1 Caracterización y tipología de las multilatinas	14
Aprovechamiento de los recursos naturales	14
El valor de las ideas	15
El peso de las familias	15
El apoyo estatal	16
La capacidad de liderazgo y talento	17
Dimensiones y sectores	17
Procedencia	18
6.2 La presencia de multilatinas en la UE y en España	19
7. Conclusiones	20

1. Introducción

Las multilatinas¹ son un fenómeno empresarial al que caracteriza el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales con sede central en Latinoamérica. El proceso, aún siendo reciente, no deja de ser significativo viendo las cotas alcanzadas por las empresas encuadradas en esta categoría (AméricaEconomía 2010).

El origen de muchas de estas empresas pasa por ser público o, en su defecto, por tener los privilegios de mercados protegidos en el largo periodo que en América Latina se impusieron las políticas de sustitución de importaciones (Martínez 2009). Una vez consolidadas sus posiciones de liderazgo en los mercados domésticos, decidieron cambiar de paradigmas y cruzar fronteras para empezar a operar globalmente (Anand, Brenes et al. 2006).

El fenómeno, lejos de ser un grupo de casos aislados, pasa a ser un proceso en que el posicionamiento estratégico de las empresas alcanza estándares internacionales que las permite convertirse en "líderes" mundiales en su sector. Además, su presencia en sectores copados tradicionalmente por empresas de países desarrollados indica nuevos estándares de calidad en su gestión e innovación.

El éxito de las multilatinas descansa sobre distintos pilares que, en combinación, han sido un seguro de éxito empresarial.

- El valor de ideas imaginativas como la apertura de restaurantes de alto standing de comida típica peruana (Astrid & Gastón), una fábrica de zapatillas de moda (Alpargatas), o soluciones de ingeniería como las que ofrece Votorantim.
- La capacidad de liderazgo de algunos empresarios como los casos de Carlos Slim (América Móvil) o Marcelo Claure (Brightstar).
- Las empresas basadas en recursos naturales: aquí hay una mayoría de empresas de capital estatal como Petrobras o PDVSA. Otras son privadas como la minera Vale do Rio Doce (Vale).

¹ El concepto de Multilatina fue creado por AméricaEconomía en 1986 con el objetivo de describir a las empresas que empezaban a hacer negocios a lo largo de las Américas.

- La experiencia en sus mercados domésticos les ha dotado de un proceso aprendizaje útil para aprender a gestionar crisis y entornos volátiles a través de estructuras empresariales sencillas y flexibles en las que las decisiones se puedan tomar rápidamente.

A pesar de los logros obtenidos y de que año tras año el proceso se consolida, los desafíos a los que habrán de enfrentarse en las próximas décadas no serán menores a los ya superados. El entorno de incertidumbre global y sus grados de exposición a los riesgos sistémicos determinarán su futuro a corto plazo. De cómo las multilatinas afronten los nuevos retos tecnológicos, afiancen sus mercados naturales y creen negocio a partir de ideas novedosas dependerá su futuro, pues surgirán nuevos competidores en nuevas potencias emergentes (Aggarwal and Agmon 1990, Aguiar 2007, BCG 2009, BCG 2009, BCG 2010, Sirkin 2010, BCG 2011).

El paper estudia el proceso de internacionalización de las multilatinas. Repasa las metodologías de Inversión Directa Extranjera (IDE) y sus experiencias empíricas. Para estudiar metodológicamente la relación existente entre el tamaño de las empresas y los países de procedencia y su conexión con su contenido tecnológico utilizaremos dos herramientas estadísticas: por una parte el análisis de correlaciones entre variables y por otra un análisis clúster con la finalidad de encontrar *outliers* en la muestra.

Por último se identifican patrones y tipología de las multilatinas en Europa. Terminamos con unas breves conclusiones.

2. El fenómeno de las multilatinas y su consolidación

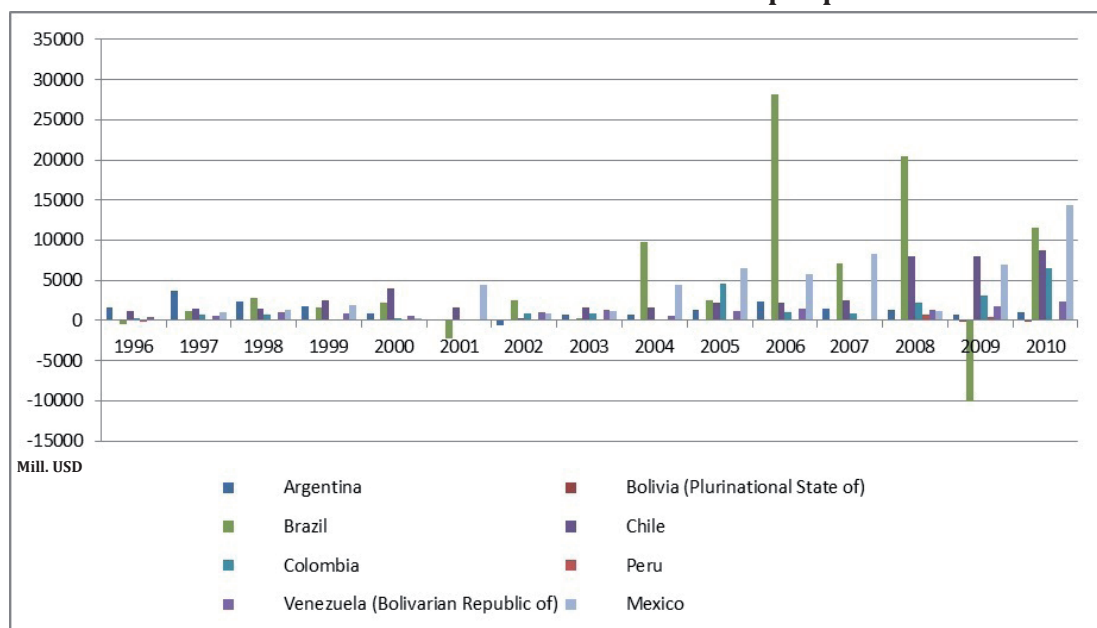
Este fenómeno empresarial surgió a partir de los factores clásicos de expulsión y atracción (push and pull) (Lucas 1990) y se hicieron fuertes basando su potencial en los mercados internos y la expansión inicial hacia mercados vecinos hasta dar el salto a los mercados internacionales para vender su producción (Hymer 1976, Dunning and Rugman 1985). Estas iniciativas marcaron distintos patrones de especialización que, en algunos casos los

condujo a una mayor especificación de sus productos y en otras a la diversificación con la búsqueda de nuevos negocios, convirtiéndose así en inversores (Agmon and Lessard 2012). Considerando de forma global el papel de las multinacionales de países emergentes y su presencia en la economía global, las multilaterales, en un proceso temporal fueron haciéndose con su espacio pasando a ser protagonistas en procesos de fusión, pero sobre todo adquisiciones de empresas instaladas en mercados muy importantes (Casanova 2009, Casanova and Fraser 2009). Desde entonces, su presencia en Europa y Estados Unidos ha sido habitual compitiendo en sus propios mercados con multinacionales de países desarrollados con mucho más arraigo (Martinez, De Souza et al. 2003). ¿Qué factores determinan el éxito de estas compañías al competir con multinacionales de países desarrollados que poseen un mejor conocimiento de sus mercados domésticos? La respuesta a esta pregunta contiene varios elementos: la capacidad de liderazgo de sus directivos, muchas veces unidos a clanes familiares o líderes carismáticos; su mayor flexibilidad para adaptarse a las circunstancias económicas, herencia de su experiencia en los mercados domésticos; un cierto olfato empresarial para adelantarse con sus decisiones a las condiciones de los mercados; capacidad para tomar las decisiones rápida y dinámicamente (Cuervo-Cazurra 2008).

La explosión del fenómeno de las multilaterales se puede datar a principios de los noventa y estructurarse en un sistema de fases. La primera se basa en la expansión comercial en donde las empresas latinoamericanas aumentaron drásticamente sus exportaciones, consolidando su posición de líderes en los mercados domésticos y limítrofes, determinando la fase de acumulación previa necesaria a todo proceso de internacionalización (Santiso 2008). El siguiente paso es la fase de inversión, donde a través de la IDE se adquieren recursos estratégicos. En este periodo se identifican notables avances en la adquisición de empresas en países desarrollados con las que implantar el negocio. Sin embargo, haciendo un estudio de los datos acerca de las salidas de IDE desde los países latinoamericanos hacia los países de la OCDE (Aykut 2006) y resto de Latinoamérica se pueden clasificar otros patrones de comportamiento. La última fase las ha convertido en Global Latinas.

- Fase 1: En ella las empresas cuentan con elevados grados de protección arancelaria y decisivo apoyo gubernamental en algunos casos, lo que propicia la creación de “Campeones nacionales” (Haberer and Kohan 2007). Esta primera fase se completó a lo largo de los años 70 y se consolidó con las políticas aplicadas en los años noventa.
- Fase 2: Supervivencia y Restructuración:

Gráfico 1: Inversión de las multilaterales en el exterior por países 1996-2010



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la UNCTAD

es la llamada década perdida, en la que la mayor parte de las empresas tuvieron que reestructurarse para adaptarse a las nuevas situaciones económicas. Este entorno volátil vivido en los mercados domésticos enseñó a las empresas a construirse sobre estructuras flexibles y fáciles de modificar, así como aprender de la necesidad de tomar decisiones rápidas en función de los cambios de coyuntura. En esta fase, muchas de las empresas regionales aprovecharon para adquirir los activos en los que desinvertían otras empresas multinacionales con adquisiciones muy por debajo de su valor de mercado (Alonso-Guinea 2007).

- Fase 3: A partir del año 2002 las multilatinas dan el salto cualitativo necesario para aprovechar las ventajas del entorno y convertirse en globales. Aquellas vinculadas a recursos naturales como Petrobras, Vale o PDVSA basado en el crecimiento de los precios de las materias primas, aprovecharon para tomar posiciones en mercados desarrollados. Este fue el caso de la adquisición de RMB por parte de CEMEX o IMCO por Vale do Rio Doce. También otras empresas como BIMBO tomaron posiciones en Estados Unidos y algunas tecnológicas como Brightstar se situaron en mercados desarrollados vinculados a negocios logísticos y de tecnología.

3. Marco teórico IDE y literatura empírica

Existen múltiples teorías que buscan explicar la IDE. Entre ellas, la Escuela de Uppsala (Johanson and Vahlne 1977, Johanson and Vahlne 1990) explica la internacionalización como un proceso creciente basado en el conocimiento y la experiencia previa. El modelo original se basó en el proceso de internacionalización de las empresas industriales suecas (Johanson and Vahlne 1977). En años más recientes el modelo ha sido actualizado incluyendo el papel de las redes de relaciones y el capital social. Por su parte, la teoría del ciclo del producto (Vernon 1966, Vernon 1983) basa la inversión realizada en el extranjero en la búsqueda de mercados y los cambios en las ventajas competitivas de las empresas.

Mientras, el enfoque coasiano de la internacionalización de las empresas (Rugman 1983, Rugman 1985, Rugman and D’Cruz 1997, Rugman 2008, Rugman 2010), se centra en la reducción de los costes de transacción a través de la internalización por parte de las compañías de actividades en diversos países para la explicación del fenómeno. Sin embargo, pese a toda la literatura teórica sobre la IDE, el paradigma ecléctico u OLI (Dunning and Rugman 1985, Dunning and Rojec 1993, Dunning 1994, Dunning 1998, Dunning and Lundan 2008) es posiblemente el enfoque más utilizado para intentar explicar la IDE. Este recoge parcialmente otros enfoques previos y se basa en las ventajas de propiedad (O), localización (L) e internalización (I), que explicarían las cuestiones relativas a quién realiza la IDE, dónde se realiza y cómo se hace, respectivamente. El carácter amplio y comprehensivo de este enfoque hacen que tenga un mayor poder explicativo de la internacionalización al actuar como una especie de marco envolvente y dinámico capaz de adaptarse a nuevas formas de internacionalización como las de los servicios o las de las compañías de países emergentes.

La literatura más reciente ha centrado la atención en dos tendencias que han tenido una creciente importancia en los últimos años: el incremento de IDE en servicios y el surgimiento y rápida expansión de empresas multinacionales de países emergentes (EMNCs) (UNCTAD 2010).

De entre las EMNCs en este artículo nos centramos en las originarias de América Latina, conocidas como multilatinas, translatinas o, más recientemente para aquellas que su expansión ha llegado a ser global, global latinas (Cuervo-Cazurra 2007, Cuervo Cazurra 2007, Minda 2008, Casanova 2009, Clifton 2010, Carmona and Pérez Noyola 2011). Hay una amplia literatura, si bien reciente como es el mismo fenómeno de expansión de estas compañías, que se ha ocupado de la expansión internacional de las multilatinas. En este sentido, Cuervo-Cazurra (2010) realiza una completa revisión de esta literatura. Entre los artículos que analizan el tema algunos lo hacen de manera descriptiva a través de la IDE general de las empresas de América Latina (Chudnowsky and López 2007, Daniels, Radebaugh et al. 2007, Santiso 2008, Casanova 2010, Giacalone 2010), las argentinas (Kosacoff and Ramos 2010), chilenas (Sol 2010) o su inversión en España (Rivera

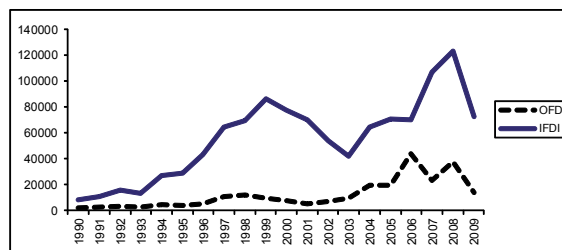
and Ruelas-Gossi 2007, Rivera Notario and Soto Marifil 2010). Minda (Minda 2008) clasifica las principales multinacionales latinoamericanas en regionales, biregionales, multiregionales y globales además de identificar las regiones en las que se encuentran presentes. Por su parte, Cuervo-Cazurra (2007a) se aproxima la internacionalización de las multilatinas según la secuencia seguida por las actividades de valor añadido. Brenes (Brenes 2000, Brenes, Ickis et al. 2000, Brenes, Mena et al. 2008, Brenes, Metzger et al. 2011) analiza el comportamiento de la internacionalización de las empresas latinoamericanas desde un enfoque exclusivamente estratégico. Mientras que Cuervo-Cazurra (Cuervo-Cazurra and Genc 2008) identifica patrones estratégicos en base a distancias culturales y de desarrollo y Fleury *et al.* (Fleury, Leme Fleury et al. 2010) amplían este enfoque encontrando a Europa como la tercera región receptora de inversión de las multilatinas, tras América Latina y Norteamérica. Otra línea de investigación se ha centrado en la relación entre los procesos de liberalización y el surgimiento de las multilatinas (Dominguez and Brenes 1997, Cuervo Cazurra 2007, Goldstein and Toulan 2007). Finalmente, se encuentran los estudios de casos dedicados a la internacionalización de algunas multilatinas. Entre estos destacan los referidos a Cemex (Lucea and Lessard 2010), Embraer (Goldstein 1995, Goldstein 2002), PDVSA (Baena 1999), Petrobras (Dantas and Bell 2009, Goldstein 2010) y el monográfico del IDB (Casanova and Fraser 2009) que analiza la expansión internacional de America Movil, Astrid & Gaston, Cemex, Embraer, Grupo Bimbo, Natura, Petrobras, Politec, Pollo Campero, Vale y Viña Concha y Toro.

4. Flujos de IDE entre América Latina y la Unión Europea

En los patrones de IDE recibida y realizada por los países latinoamericanos se observa un incremento en la recepción de inversiones internacionales previo al aumento de la IDE realizada (Morales, Guerrero et al. 2009), como muestra el Gráfico 1. En concreto, en la década de los 90 la IDE recibida en América Latina se ve impulsada por las inversiones europeas y norteamericanas atraídas por los procesos de liberalización de mercados y privatización

de empresas públicas promovidos por el Consenso de Washington (Williamson 2003). Por contra, la IDE realizada desde las economías latinoamericanas no despegó en los 90 y no explota hasta la segunda mitad de la pasada década. La aparición de las multilatinas, principalmente de Brasil y México, es el principal catalizador de este incremento de la IDE procedente de América Latina (Martínez 2009).

Gráfico 2. Flujo IDE recibida (IFDI) y realizada (OFDI) de América Latina (mill.USD)



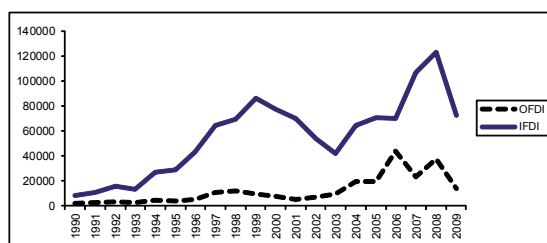
Fuente: UNCTAD (2011)

Según las listas de empresas multinacionales de (BCG 2009, BCG 2010, UNCTAD 2010, BCG 2011) los principales agentes impulsores de esta IDE serían las empresas brasileñas Banco Bradesco, Banco do Brasil, Brasil Foods, Camargo Correa, Coteminas, Embraer, Gerdaul, Itausa, JBS, Magnesita, Marcopolo, Natura, Odebrecht, Petrobras, Ultrapar, Vale, Votorantim, WEG; las mexicanas Alfa, America Movil, Bimbo, Cemex, Femsas, Gruma, Mabe, Mexichem, Pemex y Telmex; las argentinas Tenaris y Ternium; las chilenas Falabella y LAN; y la venezolana PDVSA. En términos generales la mayor parte de sus inversiones se dirige a, por este orden, otros países de la región, Norteamérica y Europa (Fleury, Leme Fleury et al. 2010).

Por su parte, en la UE tanto la IDE recibida en sus países como la realizada desde los mismos han experimentado una evolución por oleadas durante las dos últimas décadas, Gráfico 2, si bien la realizada siempre ha sido superior a la recibida. En los 90 la recepción de IDE fue aumentando lentamente hasta que a finales de la década sufrió un crecimiento explosivo que tocó techo en el año 2000. A partir de ahí se vivió una caída continuada durante los cinco primeros años del nuevo milenio que se revirtió en el año 2005, inicio de un nuevo crecimiento acelerado de la IDE en la UE. En 2007, justo antes de iniciarse la crisis económica mundial, la entrada de inversión en los países

Europeos llegó a un nuevo máximo, similar al del año 2000 (958 y 1.062 miles de millones de euros para la UE-15 y la UE-27, respectivamente). Dentro de la UE, los países que han atraído más IDE han sido Francia, Reino Unido, Alemania, Holanda, España, Bélgica e Italia que acumulaban un stock de IDE recibida en 2009 equivalente a 754, 736, 694, 552, 438, 324 y 274 miles de millones de euros, respectivamente. Entre estas siete economías abarcan el 74% del total del stock de IDE recibida de la UE-27. Sectorialmente, hay una clara tendencia de la recepción de inversiones en la UE hacia los servicios. Ya en 1995 el 59% de la misma se daba en este sector, valor que ha aumentado hasta 81% en 2008. Los países que muestran más claramente esta tendencia han sido Alemania, Francia, Bélgica, Austria, Chipre y Malta, todos ellos con una participación del sector servicios superior al 80% en la IDE recibida en 2008. Por el contrario, Reino Unido, Holanda, España, Italia, Rumania, República Checa, Eslovaquia y Suecia sitúan la participación del sector terciario entre el 40 y el 60%, siendo el último de estos países el único en el que la recepción de IDE industrial es superior a la de servicios.

Gráfico 3. Flujo IDE recibida (IFDI) y realizada (OFDI) de la UE-15 (millones €)

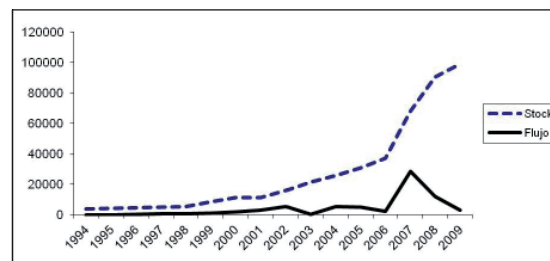


Fuente: Eurostat (2011)

Desde mediados de la década pasada la IDE latinoamericana en Europa aumenta significativamente, Gráfico 3. Estos flujos se centran generalmente en unos pocos países, pareciendo ser el tamaño del mercado receptor y la proximidad cultural dos de sus condicionantes, y proceden, en su mayoría, de Brasil, México, Argentina, Chile y Colombia. De hecho de estos cinco países procedía el 78,9% del stock de la IDE latinoamericana en la UE a finales de la pasada década, destacando la posición dominante de Brasil con un 57,6%. En el caso brasileño la mayoría de la IDE en Europa se destina a España, Francia, Alemania Holanda, Reino Unido y Portugal; en el mexicano a España, Reino Unido, Alemania, Holanda y Fran-

cia; las inversiones argentinas a España, Reino Unido, Italia, Francia y Alemania; las chilenas a España, Alemania, Bélgica, Holanda y Francia; y, finalmente, las procedentes de Colombia se focalizan en España, Reino Unido, Alemania, Holanda y Francia.

Gráfico 4. Stock y flujo de IDE de América Latina en la UE-15 (millones €)



Fuente: Eurostat (2011)

5. Análisis clúster de las empresas multilatinas con presencia en Europa.

Metodología

La hipótesis de la que partimos en nuestro planteamiento es que existe una relación entre el tamaño de las multilatinas, su país de procedencia y el nivel tecnológico de las mismas. La metodología utilizada para analizar la relación de la intensidad tecnológica de las multilatinas con el tamaño de las mismas, por una parte, y con el tamaño del país de origen, por otra, consta de dos fases. En la primera se analizan las correlaciones entre el grado tecnológico de las compañías con las dimensiones de tamaño de las mismas y de su país. Para ello se utilizan los coeficientes de correlación vicariantes de Pearson, Spearman y Kendall. El coeficiente de correlación lineal de Pearson (r), o coeficiente de correlación lineal, se calcula como

$$r = \frac{S_{XY}}{S_X S_Y}$$

donde S_X es la desviación típica de la variable X, S_Y la de Y y S_{XY} la covarianza de ambas variables. El valor del coeficiente está acotado entre -1 y 1. El coeficiente de correlación por rangos de Spearman (ρ) se computa mediante la ordenación de los casos por rangos según las variables. Tras esto se calcula como

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

siendo n el número de rangos de la ordenación y d_i la diferencia entre el rango de la variable X y la Y. El coeficiente de correlación de Kendall (τ) es una alternativa al coeficiente de Spearman y se llega a él mediante la expresión

$$\tau = \frac{C - D}{\frac{n(n-1)}{2}}$$

donde C es el número de concordancias entre los rangos de X e Y y D el de discordancias. En los dos coeficientes por rangos, si el valor que toman es igual a la unidad, la concordancia entre rangos es perfecta. Si es -1, la discordancia es perfecta. Siendo independientes las variables si es igual a cero.

Tras esta primera fase la segunda se lleva a cabo a través de un análisis *cluster*, con el objetivo de comprobar si existen grupos de multilatinas o *outliers* con diferentes resultados en la relación entre el tamaño, tanto de la compañía como del país, y la intensidad tecnológica. Como paso previo al análisis *cluster* se han tipificado las variables para que su escala no sesgue los resultados. Hecho esto se han cla-

sificado los grupos a través de un sistema jerárquico, usando el método del vecino más próximo sobre el cuadrado de las distancias euclídeas. El uso de esta metodología permite clasificar a los diferentes casos en grupos internamente homogéneos y con heterogeneidad entre ellos.

Datos

La variable de intensidad tecnológica de las compañías se ha construido a través de la rama de actividad de las mismas mediante una escala ordenada con las especificaciones “baja”, “media-baja”, “media-alta” y “alta”. El tamaño de las empresas se considera alternativamente mediante los ingresos que obtienen en su actividad y a través del número de empleados. Por su parte, el tamaño del país en el que tienen su sede también se aproxima con dos opciones una el PIB, que mide el tamaño económico de la nación, y otra la población, que mide su dimensión demográfica.

Las fuentes para obtener la intensidad tecnológica, las ventas y el empleo de las compañías han sido la base de datos Amadeus de Bureau van Dijk y los informes anuales de las empresas. Por su parte, el PIB y la población de los países de han obtenido de los *World Development Indicators* del Banco Mundial. Los valores de todas las variables son los relativos al año 2009.

Tabla 1: Estadísticos descriptivos de la muestra

Descriptive Statistics						
	N	Mínimum	Máximum	Average	Standard Dev.	Variance
SALES VOLUME	167	.15	8331.00	249.0199	826.49580	683095.315
NUMBER OF EMPLOYEES	161	0	33888	789.52	3330.715	11093659.951
PROFIT MARGIN	161	-1791.00%	100.00%	-3.3993%	143.56713%	20611.520
N	153					

Tabla 2. Correlaciones bivariantes

Tecnología y salarios

Correlations

		TECNOLOGY (NUMBER)	SALES VOLUME
TECNOLOGY (NUMBER)	Pearson correlation	1	,027
	Sig. (bilateral)		,732
	N	169	167
SALES VOLUME	Pearson correlation	,027	1
	Sig. (bilateral)	,732	
	N	167	167

Correlations

			TECNOLOGY (NUMBER)	SALES VOLUME
Tau_b Kendall	TECNOLOGY (NUMBER)	Correlation coefficient	1,000	,073
		Sig. (bilateral)	.	,234
		N	169	167
	SALES VOLUME	Correlation coefficient	,073	1,000
		Sig. (bilateral)	,234	.
		N	167	167
Rho Spearman	TECNOLOGY (NUMBER)	Correlation coefficient	1,000	,092
		Sig. (bilateral)	.	,235
		N	169	167
	SALES VOLUME	Correlation coefficient	,092	1,000
		Sig. (bilateral)	,235	.
		N	167	167

Tecnología y empleo

Correlations

		TECNOLOGY (NUMBER)	EMPLOYEES NUMBER
TECNOLOGY (NUMBER)	Pearson correlation	1	-,010
	Sig. (bilateral)		,902
	N	169	161
NUMBER OF EMPLOYEES	Pearson correlation	-,010	1
	Sig. (bilateral)	,902	
	N	161	161

Correlations

			TECNOLOGY (NUMBER)	EMPLOYEES NUMBER
Tau_b Kendall	TECNOLOGY (NUMBER)	Correlation coefficient	1,000	,041
		Sig. (bilateral)	.	,508
		N	169	161
	NUMBER OF EMPLOYEES	Correlation coefficient	,041	1,000
		Sig. (bilateral)	,508	.
		N	161	161
Rho Spearman	TECNOLOGY (NUMBER)	Correlation coefficient	1,000	,053
		Sig. (bilateral)	.	,508
		N	169	161
	NUMBER OF EMPLOYEES	Correlation coefficient	,053	1,000
		Sig. (bilateral)	,508	.
		N	161	161

Tecnología y PIB

Correlations

		TECNOLOGY (NUMBER)	GDP country of origin (mill USD base 2000)
TECNOLOGY (NUM- BER)	Pearson correlation	1	,129
	Sig. (bilateral)		,096
	N	169	169
GDP country of origin (mill USD base 2000)	Pearson correlation	,129	1
	Sig. (bilateral)	,096	
	N	169	173

Correlations

			TECNOLOGY (NUMBER)	GDP country of origin (mill USD base 2000)
Tau_b Kendall	TECNOLOGY (NUMBER)	Correlation coefficient	1,000	,209**
		Sig. (bilateral)		,003
		N	169	169
Rho Spearman	TECNOLOGY (NUMBER)	Correlation coefficient	1,000	,229**
		Sig. (bilateral)		,003
		N	169	169
Tau_b Kendall	GDP country of origin (mill. USD base 2000)	Correlation coefficient	,209**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	
		N	169	173
Rho Spearman	GDP country of origin (mill. USD base 2000)	Correlation coefficient	,229**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	
		N	169	173

** . Correlation is significant at 0.01 level (bilateral).

Tecnología y población

Correlations

		TECNOLOGY (NUMBER)	POPULATION country of ori- gin (millions)
TECNOLOGÍA (NUM- BER)	Pearson correlation	1	,184*
	Sig. (bilateral)		,016
	N	169	169
POPULATION country of origen (millions)	Pearson correlation	,184*	1
	Sig. (bilateral)	,016	
	N	169	173

*. Correlation is significant at 0.05 level (bilateral).

Correlations

			TECNOLOGY (NUMBER)	POPULATION country of origin (millions)
Tau_b Kendall	TECNOLOGY (NUMBER)	Correlation coefficient	1,000	,211**
		Sig. (bilateral)		,003
		N	169	169
Rho Spearman	POPULATION country of origin (millions)	Correlation coefficient	,211**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	
		N	169	173
Tau_b Kendall	TECNOLOGY (NUMBER)	Correlation coefficient	1,000	,232**
		Sig. (bilateral)		,002
		N	169	169
Rho Spearman	POPULATION country of origin (millions)	Correlation coefficient	,232**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	
		N	169	173

** . Correlation is significant at 0.01 level (bilateral).

Resultados

El análisis de correlaciones bivariantes muestra que no hay una relación significativa entre el grado de intensidad tecnológica de las multilatinas y su tamaño, ya se mida a través de los ingresos o del empleo. Sin embargo, sí que parece existir una correlación positiva entre el tamaño del país de origen de las empresas, medido tanto por el PIB como por la población, y el avance tecnológico de estas. Esto es, las multilatinas originarias de Brasil o México, las economías con mayor producción y población, muestran una mayor propensión a desarrollar sus actividades en sectores tecnológicamente más intensivos que las procedentes del resto de países latinoamericanos. Esto tendría sentido si por el aprovechamiento de las economías de escala les posibilitara alcanzar estadios tecnológicos más avanzados según la teoría de Porter.

Los resultados de la segunda fase se prestan a un comentario más detenido dado que presentan un carácter más heterogéneo. Se ha realizado el análisis *cluster* para los pares de variables: intensidad tecnológica-ventas; intensidad tecnológica-empleados; intensidad tecnológica-PIB; e intensidad tecnológica-población. También se ha calculado para los conjuntos de variables intensidad tecnológica-ventas-PIB e intensidad tecnológica-empleados-población. Asimismo se ha considerado la posibilidad de la existencia de 2 a 6 conglomerados para testar la robustez de resultados.

El primer hecho relevante que muestra el análisis es que dado el tamaño muestral, que oscila entre 161 y 173 según las variables utilizadas, hay una lógica de grandes grupos que mezcla empresas de distintas características tecnológicas, tamaño, naciones y sectores dentro de los mismos grupos y no únicamente entre ellos. Asimismo, se observa una ausencia de robustez en los grupos, dado que la consideración de potenciales grupos adicionales en unas ocasiones separa una o unas pocas compañías mientras que en otras divide un gran grupo en dos con muchas empresas en cada uno de ellos.

Sin embargo, hay una segunda cuestión que emerge de forma clara de los resultados obtenidos. En las distintas variaciones del análisis considerado hay unas pocas compañías que se encuentran de forma individual claramente

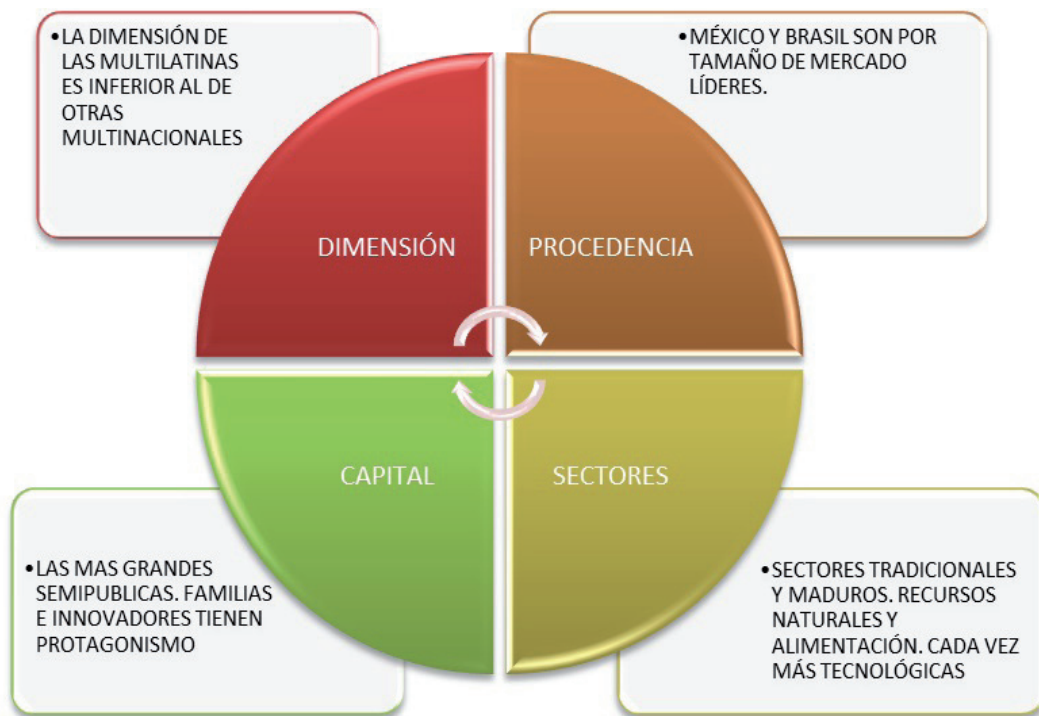
lejos del resto, esto es, se identifican una serie de *outliers*. Es por ello que quizás el mayor poder explicativo del análisis reside no en una lógica de grandes grupos, que se muestra compleja, sino en la identificación de una serie de casos que de forma robusta se alejan de cualquier lógica explicativa respecto al resto de la muestra. Entre estas compañías destacan especialmente tres, tanto por la robustez de su independencia en los resultados obtenidos como porque se trata de tres de las compañías de mayor tamaño de la muestra, tanto en número de trabajadores como por ingresos. Estas empresas son Cemex España y Tenaris SA, primera y segunda respectivamente en ambas dimensiones, y Nemark España, cuarta multilatina en empleados y séptima en ventas (Anexo 1).

6. Tipología de las multilatinas

En los últimos años no sólo ha aumentado el número de empresas multilatinas sino también su tamaño relativo y su posicionamiento sectorial hasta llegar a convertirse en “latinas globales” (Casanova 2009) alcanzando posiciones sólidas en los mercados desarrollados. Por relevancia cabe citar a Petrobras, que en 2011 fue la octava empresa a nivel mundial en la lista global 500 de Fortune, ascendiendo desde la posición 54 en 2010, primera del mundo por volumen de capitalización bursátil. Algunas multilatinas que lideran sus sectores a nivel mundial son la mexicana Cemex en cemento, Vale, la minera brasileña o Embraer en el segmento de aviones de menos de 120 plazas.

Un primer balance del *totum revolutum* que son las multilatinas nos lleva a percibir que hay determinantes en sus estrategias y comportamientos vinculados a cuatro grandes factores: su dimensión, lo que hace discriminar entre las estrategias seguidas por Petrobras o PDVSA y las elegidas por Arcos y Viñas Concha y Toro; su procedencia, que determinará el porcentaje de negocio a repartir entre sus mercados domésticos y los foráneos ya que la boliviana Brightstar tienen un desempeño exterior de más del 60%, la guatemalteca Pollo Campero llega al 72% y Mafrig en Brasil se queda en el 40%; el capital, ya que dependiendo de si es o ha sido pública su forma de

Figura 1: Principales características de las multilatinas



Fuente: Elaboración propia

gestión se resiente como Petrobras, Embraer, PDVSA y otras muchas que contaron con el apoyo de sus Estados, o las que son propiedad de familias poderosas como America Movil, Brandao y otras; según el sector se tiende a encuadrarlas en maduros de nivel tecnológico medio-bajo como es el caso de FEMSA, Friboi o Alpargatas, pero también otras como Embraer o Brightstar están ubicadas en sectores de tecnología punta.

6.1 Caracterización y tipología de las empresas multilatinas

Aprovechamiento de los recursos naturales

En América Latina el papel de los recursos naturales energéticos es estratégico, y funciona como objeto de la competencia cada vez más abierta entre grandes empresas y países. Cuatro países aglutinan la mayor parte de recursos energéticos y tres la mayor parte de los mineros. Las mayores concentraciones de hidrocarburos están por este orden en Venezuela

con el 69 por ciento de las reservas de petróleo de toda América Latina y el 60 por ciento de las reservas de gas, Brasil aunque sus reservas más cuantiosas están en aguas profundas, Bolivia tanto con petróleo como gas y México, si bien en este último caso las reservas probadas son menores. También aparecen dentro de los productores de petróleo Argentina y Ecuador, en menor medida Perú y Colombia. Los tres países más ricos en recursos mineros son Chile, Perú y México. Un nuevo recurso natural son los agrocombustibles, fundamentalmente la soja, donde Brasil es líder mundial.

Los recursos naturales aportan las multilatinas de mayor dimensión. Petrobras, PDVSA, Vale, Grupo México. En el sector minero, han adoptado posiciones líderes. Vale compró la canadiense Inco por 18.681 millones de dólares y Grupo México compró Asarco y pasó a liderar el mercado mundial de cobre. El resultado de los procesos de concentración y adquisiciones de los últimos años ha dado lugar a un entorno de menos competidores pero de mayor tamaño.

El valor de las ideas

Si algo sobra en Latinoamérica son probablemente ideas y talento. Astrid & Gastón es un claro ejemplo de una idea puesta en valor. Es un negocio que, en poco más de 15 años ha pasado de ser un modesto restaurante en la ciudad de Lima a ser una multinacional de la restauración con sucursales en Perú, España, México, Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela y Argentina. No cotiza en bolsa. La crisis ha retrasado sus planes de entrada en Costa Rica, Sao Paulo, San Francisco, Hong Kong y Londres. Factura al año más de 120 millones de dólares y en el Foro de Davos señalaron la empresa como una de las 200 compañías globales más dinámicas (Casanova, 2009).

Arcor es una empresa de golosinas argentina que factura más de 2500 millones de dólares anuales. Es el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú. Y a través de Bagley Latinoamérica S.A. es la mayor empresa de galletas de América del Sur. La empresa basa su estrategia en ofrecer la mejor calidad al mejor precio, reinvertir sus beneficios y buscar management creativo. Sus instalaciones en Europa están en Barcelona.

Pollo Campero nace en Guatemala en 1971 y un año después inicia operaciones en El Salvador, bajo la dirección de un grupo de empresarios guatemaltecos liderados por el Dionisio Gutiérrez, fundador de la compañía. En la década de los noventa, Pollo Campero inicia su proceso de expansión global, con su crecimiento en Latinoamérica. En 2002 Pollo Campero entra en Estados Unidos rompiendo récords de ventas. También está presente en Europa y Asia con las aperturas de restaurantes Pollo Campero en España (2006), China e Indonesia (2007). Presente en 12 países alrededor del mundo, Pollo Campero sirve a más de 80 millones de clientes cada año a través de una red de más de 300 restaurantes.

Desde Diciembre del 2011 cuando Grupo Bimbo adquirió Sara Lee Bakery Iberia, Grupo Bimbo se convirtió en la casa matriz de BIMBO IBERIA. Hoy en día Grupo Bimbo cuenta con 98 plantas, 5 asociadas y 2 comercializadoras ubicadas en México, Estados Unidos,

Centroamérica, Sudamérica, Asia y Europa; y cubre más de 1,800,000 puntos de venta en el mundo. Las multilatinas tienen una ventaja competitiva frente a las empresas de otros países al venir de países en los que las relaciones personales son más habituales, lo que facilita el trabajo en equipo, donde los desafíos por su situación de partida no asustan y tienen una mayor propensión al aprendizaje.

El peso de las familias

En algunos casos se trata de los que heredaron exitosos negocios familiares creados por sus padres o abuelos, en otros su misión fue la de internacionalizar las empresas, en todos, se trata de empresarios influyentes que han conseguido apoyos políticos y financieros importantes en los gobiernos de sus países de origen. Cerca de la mitad de las multilatinas listadas por la UNCTAD tienen como protagonistas influyentes y adineradas familias que figuran en las listas de Forbes y Fortune como los hombres más ricos del mundo.

Entre todos ellos destaca el hombre más rico del mundo. Carlos Slim ha adelantado a Bill Gates y ya es la fortuna más grande a nivel mundial. Es el hombre más poderoso de México y probablemente de Latinoamérica. Propietario del grupo Carso que incluye América Móvil, es dueño de varias empresas de telecomunicaciones y recientemente ha comprado un porcentaje significativo del grupo Prisa. Las familias mexicanas Zambrano y Garza son las promotoras de CEMEX y FEMSA. Otras familias mexicanas influyentes en el mundo de los negocios son los Salinas, Arango y Harp Helú. En Brasil la familia Safra, de origen judío, tiene importantes posiciones en la banca doméstica y filiales en Israel, Europa y Estados Unidos. Los Batista se dedican al negocio del petróleo y la minería, con ramificaciones en toda Latinoamérica. Los Moraes promueven la siderúrgica Votorantim. Las familias venezolanas Cisneros y Mendoza también figuran como propietarias de empresas muy rentables de inversión y comunicaciones, bebidas y alimentos, que están internacionalizadas hacia Latinoamérica y Estados Unidos. Completan esta larga lista los Luksic (minería Antofagasta en Latinoamérica y hoteles en Europa) en

Cuadro 1 Las familias más influyentes en las multilatinas

FAMILIAS EMPRESARIAS EN AMERICA LATINA						
Rk	Nombre	Empresa	SECTOR	Edad	Fortuna	País de origen
					(mill. USD)	
1	Carlos Slim Helu	GRUPO CARSO (AM)	TELECOMUNICACIÓN	64	74500	 México
91	Brescia Cafferata	GRUPO BRECIA	MINERIA	--	8200	 Perú
94	Gustavo Cisneros & familia	ORG. CISNEROS	INVERSION	58	4600	 Venezuela
115	Lorenzo Mendoza & fam	POLAR	BEBIDAS	38	4000	 Venezuela
116	Jeronimo Arango	AURRERA	SUPERMERCADOS	78	4000	 México
140	Andronico Luksic & familia	QUIÑECO-ANTOFAGASTA.	MINERIA Y OTROS	77	3400	 Chile
153	Lorenzo Zambrano & fam.	CEMEX	CEMENTO	59	3100	 México
205	Eugenio Garza & familia	FEMSA	BEBIDAS	80	2500	 México
356	Gregorio Pérez Companc	Molinos de la Plata	PETROLEO-ALIMENT	69	1600	 Argentina
377	M. A. Aramburuzabala	GRUPO MODELO	BEBIDAS	40	1500	 México
377	Julio Bozano	BANCA BOLZANO-EMBRAER	BANCA	68	1500	 Brasil
406	J. Mario Santo Domingo	BAVARIA	BEBIDAS	80	1400	 Colombia
437	Ermírio de Moraes	VOTORANTIM	INGENIERIA	67	1300	 Brasil

Fuente: elaboración propia a partir de Forbes, Fortune y América Economía

Chile, los Rocca (Techint) y los Pérez Companc (petróleo y alimentación) en Argentina y los Brescia Cafferata en Perú.

El apoyo estatal

Ha sido un factor fundamental en el desarrollo de algunas grandes multilatinas. Históricamente, se parte de la fase proteccionista y la fase de políticas de sustitución de importaciones que permitieron proteger a las empresas en los setenta y ochenta. La ola de privatizaciones de los noventa llevó buena parte de ellas al sector privado o a ser empresas de capital mixto, pero han seguido disfrutando de apoyo estatal a través de fuentes privilegiadas de financiación que han permitido su expansión internacional. Ejemplo de ello son:

EMBRAER: Fabricante de aviones comerciales, ha estado en la última década entre las tres

empresas más exportadoras por volumen de negocio de Brasil. Su rango de especialización se circunscribe al sector aeroespacial y dentro de él a la fabricación de aviones de ejecutivos. Es el tercer productor mundial de aviones comerciales por detrás de Boeing y Airbus. Creada como empresa estatal en 1969 fue privatizada en 1994. Entonces decidió especializarse en aviones de entre 70 y 110 plazas. Su alta tecnología, presencia global y visión estratégica a largo plazo son sus pilares fundamentales.

CVRD (VALE): Companhia Vale do Rio Doce era una empresa estatal privatizada totalmente en 1997. La minera cotiza en la bolsa española en el índice Latibex. Productora líder mundial de mineral de hierro. Sus principales actividades son la producción de mineral de hierro, alúmina y bauxita.

PETROBRAS: Petróleo brasileiro es una empresa semipública. Tiene 75.000 empleados

en 27 países y sus ventas anuales superan los 100.000 millones de dólares. Su valoración de mercado tras su ampliación en bolsa es de 230.000 millones de dólares. Explora más de 100 plataformas de producción con 2.3 millones de barriles de petróleo al día y es el primer productor mundial de biocombustibles a los que ha dedicado más de 3.000 millones de dólares en investigación. Tiene 16 refinerías por todo el mundo.

PDVSA (VENEZUELA): La expansión internacional de la empresa petrolera nacionalizada se ha hecho en los últimos años. Un cambio en la constitución prohíbe su privatización. Las constantes amenazas de nacionalización del sector petrolero han facilitado la adquisición de activos en manos foráneas del sector que han pasado a manos de la empresa estatal. Mantiene una firme presencia en el exterior a través cinco oficinas ubicadas en Argentina, Brasil, Cuba, Reino Unido y Holanda. Los activos, operaciones y negocios del área internacional se extienden más allá y en Europa, PDVSA participa a través de su filial PDV Europa BV con sede en la Haya, Holanda, con un 50% de las empresas Rulor Oil Gmbb de Alemania, y AB Nynäs Petroleum. Además, está presente en Londres, con la filial PDV UK, la cual funciona como oficina de diseño de operaciones.

La capacidad de liderazgo y el talento

Otro de los factores importantes en el ascenso de las empresas multilatinas a su actual posicionamiento mundial es la capacidad de liderazgo de algunos de sus directivos y el talento acumulado en ellos.

Gastón Acurio es mucho más que un cocinero, es un líder que ha conseguido situar la gastronomía de Perú entre las más importantes del mundo. La cocina se ha convertido en un vínculo que une a todos los peruanos y Gastón Acurio es su embajador en el mundo y trabaja con el objetivo de “peruanizar el mundo”, según sus propias palabras. Gastón Acurio ha sido considerado por los mejores críticos gastronómicos y profesionales como uno de los 20 cocineros más influyentes del mundo. Es miembro del selecto club del Basque Culinarie Institute, integrado tan solo por 9 cocineros y liderado por Arzak y Adriá. Su restaurante de

Lima ha obtenido el puesto 42 en la Guía San Pellegrino de los 50 Mejores restaurantes del mundo en su edición del 2011. Hoy en día el grupo Astrid y Gastón cuenta con 40 restaurantes en 13 países y continúa con su misión de globalizar la cocina peruana.

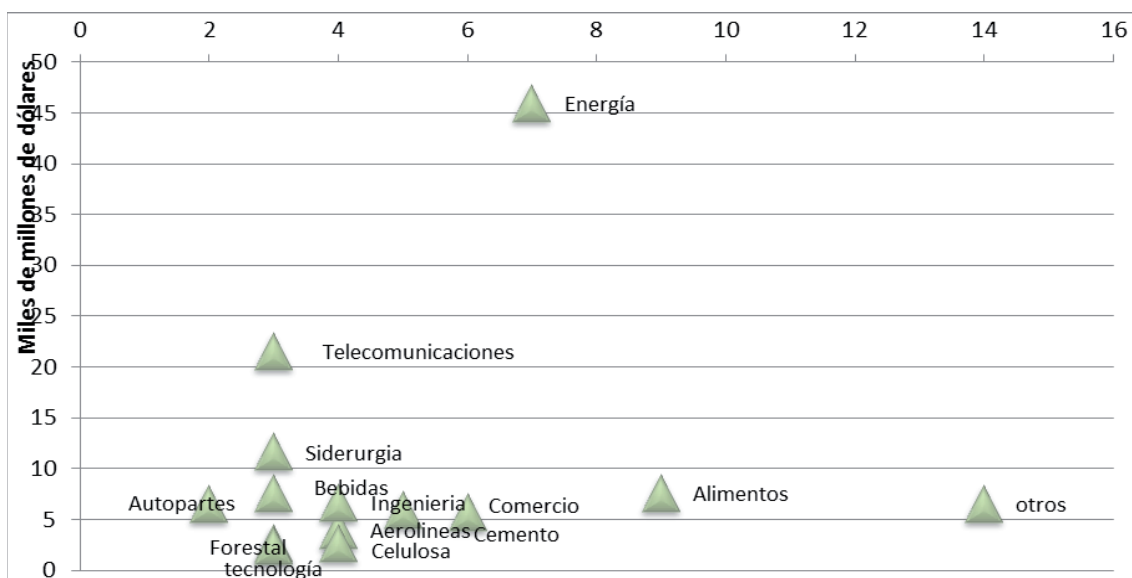
Reconocido por su espíritu empresarial e innovador, Marcelo Claure ha recibido numerosos galardones por su liderazgo y visión para los negocios. Obtuvo el premio Ernst & Young al empresario del año. También fue nombrado Young Global Leader por parte del World Economic Forum, grupo que representa el futuro de los líderes mundiales. En 2010 fue nombrado miembro del Consejo Asesor Nacional de Innovación y Espíritu Empresarial, por el Secretario de Comercio de EE.UU. Con menos de cuarenta años. Está entre las 50 mayores fortunas de Latinoamérica.

Para analizar los problemas de retener y captar estos directivos con talento en las empresas Boston Consulting Group (BCG) en su estudio “Organizational Capabilities Matter: Organization of the Future -Designed to Win” ofrece datos sobre este aspecto analizando una muestra de 1.600 participantes, en su mayoría CEO y ejecutivos senior, de más de 35 países de todo el mundo. La principal conclusión fue que elementos del comportamiento como el liderazgo, la motivación o la capacitación son fuentes de gran rendimiento sólo si se sustentan sobre una estructura sólida que comprenda un diseño organizacional superior y procesos de negociación y control: “se dice que si uno quiere tener éxito, debe establecer reglas simples, básicas y seguirlas, pero dejando espacio a una gran flexibilidad para adaptarse. Y eso depende del liderazgo y de la gente comprometida con el rendimiento de la compañía”.

Dimensión y sectores

La distribución por sectores de las multilatinas es peculiar. Predominan las empresas vinculadas a sectores maduros de consumo como alimentación y bebidas (UNCTAD 2006, 2010). Friboi, FEMSA, Bimbo, Mafrig, Grupo Nacional de Chocolates, Arcor, Concha y Toro, Brasil Foods, Gruma, Modelo son ejemplos de que el sector de alimentación y bebidas es uno de los puntales de las multilatinas (Coelho 2010).

Gráfico 6 Número de multilatinas por sector y Tamaño medio (65 mayores ranking AEI)



Fuente: elaboración propia

Solo algunas empresas tienen mayores contenidos tecnológicos como Embraer o Brightstar. También destacan algunas empresas de ingeniería y autopartes, para las que es obligada la dimensión internacional a fin de ser competitivas. Sin embargo la característica general de las multilatinas es que, exceptuando aquellas vinculadas a los recursos naturales como podría ser el caso de las petroleras y mineras o alguna cementera, en general todas tienen una dimensión por debajo de las multinacionales de los países más desarrollados.

Un estudio de Martínez, Esperança y de la Torre (Martínez 2003) especifica que por tamaño comparando 58 empresas multinacionales de países de la OCDE y 40 multilatinas vieron que el número de trabajadores en las multilatinas era de 11290 como media frente a los 55114 del resto de multinacionales. También las ventas de las multilatinas fuera de su mercado doméstico eran menores (un 24% frente al 42%), también especificaba un nivel menor de inversión respecto a las ventas y menor innovación en productos.

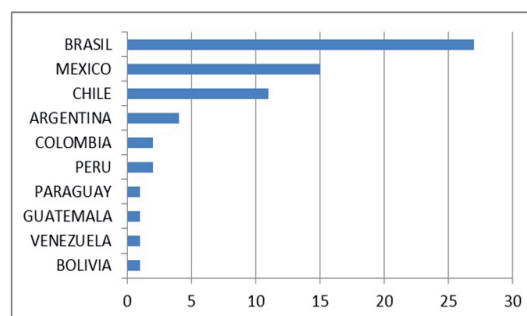
Procedencia

Las multilatinas brasileñas son las que han marcado la pauta, especialmente en su expan-

sión hacia Europa (De Quadros 1998).

Los movimientos hacia el exterior los están protagonizando empresas brasileñas y mexicanas, pero no solo ellas. Como se puede observar en la tabla anterior, aún sin haber incluido a empresas petroleras, las de la lista tienen importantes volúmenes de facturación y empleo y los porcentajes que generan fuera de sus países de procedencia son muy elevados. Tienen presencia en diversos países como indica la última columna.

Gráfico 7: Procedencia de las 65 mayores multilatinas 2011



Fuente: elaboración propia a partir de datos de AE Intelligence.

Cuadro 2: Datos de las multilatinas excluidas las petroleras

Firma	País de origen	Sector	Ventas	Beneficios	Empleados	% de ingresos generados en filiales	Presencia en países con IDE
Alfa	México	Varios	5274.6	390.2	37895	24.7	7
Bimbo	México	Alimentación	4623.1	230.4	74000	30.8	12
Carso	México	Varios	6253.3	601.6	81890	9.6	8
Cemex	México	Cemento	8142.4	1306.1	26000	64.2	36
Vale	Brasil	Minería	10376.8	2433.5	18457	30.6	14
DESC	México	Varios	2137.7	17.6	13000	43.7	2
Embraer	Brasil	Aviación	3854.4	473.1	14658	86.9	8
Femsa	México	Bebidas	8425.8	523	88217	8.7	9
Gerdau	Brasil	Acero	7382.9	1066.7	24148	11.6	8
Gigante	México	Distribución	2845.2	35.3	24367	4	1
Gruma	México	Alimentación	2241.6	82.8	15000	69	10
Imsa	México	Acero	3325.2	263.1	12270	48.9	4
Modelo	México	Bebidas	4019.4	554.5	44591	31.8	10
Odebrecht	Brasil	Varios	8206.8	320.2	40247	80	33
Sadia	Brasil	Alimentación	2403.3	165.3	40600	43.5	10
Salinas	México	Varios	4040.0	517	37701	5.5	8
Televisa	México	Comunicación	2629.2	387.2	14140	6.3	2
Techint	Argentina	Ingeniería	6421.0	n.d.	26800	68	45
Votorantim	Brasil	Ingeniería	5809.2	1544.6	25000	18.9	10

Fuente: AEI

6.2 La presencia de multilatinas en la UE y en España

El principal objetivo para la internacionalización de la empresa es el posicionamiento estratégico (Dunning and Rojec 1993): Europa es uno de los principales mercados mundiales, además de ser altamente tecnológico y maduro. Estos son tres factores que llevan a Europa a ser extremadamente importante para un posicionamiento estratégico como global player. Por distancia cultural, el idioma, y otros motivos logísticos España se ha convertido en una de las puertas de entrada hacia Europa de las multilatinas (AméricaEconomía 2009). Excepcionalmente aquellas empresas enclavadas en las commodities que por razones de mercado eligen Londres como ubicación, muchas otras están presentes en la península ibérica. Gerdau, Odebrecht o Camargo Correa, también ubicarán sedes en España como antes lo hicieron Cemex, Modelo (Coronitas) o Petrobras.

Cemex, que factura el 75% fuera de México,

ciona como oficina de diseño de operaciones. El productor de tubos de acero Tenaris, con sede en Luxemburgo y filial del grupo italo-argentino Techint, controla y opera plantas de tubos sin costura en México y Argentina, además de plantas de tubos soldados en Brasil y Argentina. Sus centros de fabricación incluyen Siderca y Siat (Argentina), Confab Industrial (Brasil), TenarisTamsa (México) y TuboCaribe (Colombia).

Cadenas de restauración como la guatemalteca Pollo Campero, la colombiana Juan Valdez o la brasileña Spoleto empiezan a extenderse por España; marcas de lujo como Carolina Herrera gozan de alta reputación, y empresas de servicios como la mexicana Televisa o la colombiana Orbitel, o industriales como las también mexicanas Cemex y Pemex, están presentes desde hace tiempo en el mercado español. También América Móvil viene intentando desde hace tiempo entrar en el maduro mercado de las telecomunicaciones europeas, sin haberlo conseguido de momento.

7. Conclusiones

Es difícil poder sintetizar las principales características de las multilatinas en un análisis acotado como este. Sin embargo, queda patente con los datos que la evolución de este grupo de empresas gana en profundidad y gestión. La crisis económica global, lejos de afectarlas negativamente, ha supuesto un revulsivo que puesto de manifiesto sus potencialidades. Periódicamente surgen nuevas multilatinas que relegan a las establecidas a puestos secundarios. El valor de las ideas, la creatividad y el talento se ven apoyados por apuestas personales, fuertes capacidades de liderazgo, apoyos gubernamentales y de los capitales más importantes de la región.

El impacto de las inversiones, filiales, oficinas comerciales, acuerdos, joint ventures, franquicias y demás en la UE es aún una incógnita. Empresas históricas como CEMEX califican como excelente su aventura europea, otras como BIMBO han decidido volver tras desaparecer temporalmente. Lo que está claro es que un mercado integrado de 500 millones de consumidores potenciales con altas rentas per cápita no puede ser descartado por empresas basadas en su dimensión global. De ahí que las multilatinas tengan una presencia cada vez más determinante en Europa.

Referencias

- Aggarwal, R. and T. Agmon (1990). "The international success of developing-countries firms - role of government-directed comparative advantage." *Management International Review* 30(2): 163-180.
- Agmon, T. and D. Lessard (2012). "Investor recognition of corporate international diversification: Reply." *The Journal of Finance* 36(1): 191-192.
- Aguilar, M. (2007). *The 2008 BCG 100 new global challengers: How top companies from rapidly developing economies are changing the world*, Boston Consulting Group.
- Alonso-Guinea, F. (2007). "La empresa española; de América Latina a Estados Unidos." *Economistas* 111: 9.
- AméricaEconomía (2009). "Especial Multilatinas." *AméricaEconomía* abril (multilatinas special issue): 5.
- AméricaEconomía (2010). "Especial Multilatinas." *AméricaEconomía* 356(Especial Multilatinas).
- Anand, J., E. R. Brenes, A. Karnani and A. Rodríguez (2006). "Strategic responses to economic liberalization in emerging economies: Lessons from experience." *Journal of Business Research* 59(3): 365-371.
- Baena, C. (1999). "The internationalization strategy of PDVSA: a policy-making analysis." *línea*, Caracas, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), noviembre < <http://www.ceri-sciences-po.org>.
- BCG (2009). *The 2009 BCG 100 New Global Challengers*. Boston. MA. USA., Boston Consulting Group: 38.
- BCG (2009). *The 2009 BCG Multilatinas*. Boston. Massachusetts, Boston Consulting Group: 18.
- BCG (2010). *The 2009 BCG Multilatinas. A fresh look at Latin America and How a New Breed of Competitors are Reshaping the Business Landscape*. Boston. MA. USA. , Boston Consulting Group: 18.
- BCG (2011). *BCG Global Challengers: Companies on the Move: Rising Stars from Rapidly Developing Economies Are Reshaping Global Industries*. Boston. MA. USA, Boston Consulting Group: 33.
- Brenes, E. R. (2000). "Strategies for globalizing Latin American business." *Journal of Business Research* 50(1): 3-7.
- Brenes, E. R., J. C. Ickis and J. Olsen (2000). "Case Studies on the New Global Strategies of International Business in Latin America." *Journal of Business Research* 50(1): 1-2.
- Brenes, E. R., M. Mena and G. E. Molina (2008). "Key success factors for strategy implementation in Latin America." *Journal of Business Research* 61(6): 590-598.
- Brenes, E. R., M. Metzger and B. Requena (2011). "Strategic management in Latin America: Issues and assessment." *Journal of Business Research* 64(3): 231-235.
- Carmona, R. and E. Pérez Noyola (2011). *La internacionalización de las multilatinas mexicanas: ¿una oportunidad para España? Las economías emergentes y el reequilibrio global: retos y oportunidades para España*, Fundación de Estudios Financieros.
- Casanova, L. (2009). *Global Latinas. Emerging multinationals from Latin America*. New York, Palgrave
- Casanova, L. (2010). "Latin American Multinationals at the Dawn of a Great Opportunity." *Rae-Revista De Administracao De Empresas* 50(4): 439-445.
- Casanova, L. and M. Fraser (2009). *From Multilatinas to Global Latinas. The New Latin American Multinationals*, InterAmerican Development Bank.
- Clifton, J. (2010). "Global Latinas." *Journal of Economic Issues* 44(1): 271-273.
- Cuervo-Cazurra, A. (2007). "Economic Liberalization and Multilatinas (Liberalización Económica y Multilatinas)." *Globalization, Competitiveness and Governance* 1(1): 66-87.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). "The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas." *Journal of International Management* 14(2): 138-154.
- Cuervo-Cazurra, A. and M. Genc (2008). "Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries." *Journal of International Business Studies* 39(6): 957-979.
- Cuervo-Cazurra, A. (2007). "Liberalización económica y Multilatinas." *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad* 1(1): 3.
- Chudnowsky, D. and A. López (2007). "Environmental management and innovative capabilities in Argentine industry." *Industrial innovation and environmental regulation: Developing workable solutions*.
- Daniels, J. D., L. H. Radebaugh and D. P. Sullivan (2007). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*, Prentice Hall.
- Dantas, E. and M. Bell (2009). "Latecomer firms and the emergence and development of knowledge networks: the case of Petrobras in Brazil." *Research Policy* 38(5): 829-844.

- Dominguez, L. V. and E. R. Brenes (1997). "The internationalization of Latin American enterprises and market liberalization in the Americas: A vital linkage." *Journal of Business Research* 38(1): 3-16.
- Dunning, J. H. (1994). "Re-evaluating the benefits of foreign direct investment." *Transnational corporations* 3(1): 23-51.
- Dunning, J. H. (1998). "Location and the multinational enterprise: a neglected factor?" *Journal of International Business Studies*: 45-66.
- Dunning, J. H. and S. M. Lundan (2008). *Multinational enterprises and the global economy*, Edward Elgar Publishing.
- Dunning, J. H. and M. Rojec (1993). *Foreign Privatization in Central & Eastern Europe*, Central and Eastern European Privatization Network.
- Dunning, J. H. and A. M. Rugman (1985). "The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment." *The American Economic Review* 75(2): 228-232.
- Fleury, A., M. T. Leme Fleury and G. Glufke Reis (2010). "El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas." *Universia Business Review*(25): 34-55.
- Giacalone, R. (2010). "Análisis comparado de las trayectorias estratégicas de empresas siderúrgicas latinoamericanas. Desarrollo interno y contexto histórico." *Investigaciones de Historia Económica* 6(16): 43-72.
- Goldstein, A. (1995). "EMBRAER: From national champion to global player." *Financial Times*.
- Goldstein, A. (2002). "EMBRAER: de campeón." *Naciones Unidas* 77: 101.
- Goldstein, A. (2010). "The Emergence of Multilatinas: The Petrobras Experience." *Universia Business Review*(25): 98-111.
- Goldstein, A. and O. Toulan (2007). "'Multilatinas' Go to China: Two Case Studies." *Can Latin American Firms Compete?:* 269.
- Haberer, P. R. and A. F. Kohan (2007). "Building global champions in Latin America." *McKinsey Quarterly* 2(1): 42.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, MIT press Cambridge, MA.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (1977). "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments." *International Business Studies* 8 (1): 10.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (1990). "The Mechanism of Internationalization." *International Marketing Review* 7, 4: 23.
- Kosacoff, B. and A. Ramos (2010). "Tres fases de la internacionalización de las empresas industriales argentinas: una historia de pioneros, incursiones y fragilidad." *Universia Business Review*(25): 56-75.
- Lucas, R. E. (1990). "Why doesnt capital flow from rich to poor countries." *American Economic Review* 80(2): 92-96.
- Lucea, R. and D. R. Lessard (2010). "¿ Cómo mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes?: el caso de CEMEX." *Universia Business Review*(25): 76-97.
- Martinez, A., I. De Souza and F. Liu (2003). "Multinacionales vs. Multilatinas: La gran carrera de América Latina." *Strategy+ Business*.
- Martínez, M. (2009). *La multinacionalización de las grandes empresas domésticas de Brasil y México, el impacto para sus economías de origen en términos de competitividad y desarrollo económico*, Tesis profesional presentada como requisito parcial para obtener el título en Licenciatura en Relaciones internacionales, Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), Cholula, Puebla, México.
- Minda, A. (2008). "The strategies of multilatinas: from the quest for regional leadership to the myth of the global corporation." *Cahiers du GRES*.
- Morales, L., O. Guerrero and M. López (2009). "Una evaluación de las políticas promocionales de inversión extranjera directa en América Latina." *Lecturas de Economía* 71(71): 141-168.
- Rivera Notario, R. and R. Soto Marifil (2010). "Empresas Multilatinas: Caracterización y examen de casos de interés."
- Rivera, R. and A. Ruelas-Gossi (2007). "Las multilatinas: Multinacionales del Nuevo Mundo." *Foreign affairs: Latinoamérica* 7(4): 83-95.
- Rugman, A. (2008). "6. How global are TNCs from emerging markets?" *The rise of transnational corpora-*

- tions from emerging markets: threat or opportunity?: 86.
- Rugman, A. and J. D'Cruz (1997). "The theory of the flagship firm." *European management journal* 15(4): 403-412.
- Rugman, A. M. (1983). "The comparative performance of US and European multinational enterprises, 1970-79." *Management International Review*: 4-14.
- Rugman, A. M. (1985). "Internalization is still a general theory of foreign direct investment." *Review of World Economics* 121(3): 570-575.
- Rugman, A. M. (2010). "Do We Need a New Theory to Explain Emerging Markets Multinationals?" *Foreign Direct Investment from Emerging Markets: The Challenges Ahead*.
- Santiso, J. (2008). "The emergence of Latin multinationals." *Cepal Review*(95): 7-30.
- Sirkin, H. (2010). "Enter the Multilatinas." *Revista BusinessWeek*.
- Sol, P. d. (2010). "Chilean regional strategies in response to economic liberalization." *Universia Business Review*(25): 112-131.
- UNCTAD, G. (2010). *World Investment Report*, United Nations Press, New York and Geneva.
- Vernon, R. (1966). "International investment and international trade in the product cycle." *The quarterly journal of economics*: 190-207.
- Vernon, R. (1983). "Organizational and institutional responses to international risk." *Managing international risk*: 191-216.
- Williamson, J. (2003). "No hay consenso en el significado: reseña sobre el Consenso de Washington y sugerencias sobre los pasos a dar." *Finanzas y desarrollo: publicación trimestral del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial* 40(3): 10-13.

TECNOLOGY AND SALES

Summary of the process value analysis^{a,b}

	Valid		Lost		Total	
	N	Percentage	N	Percentage	N	Percentage
	166	96,0	7	4,0	173	100,0

a. Euclidean square distance used

b. Simple link

Conglomerate conditions of eligibility

Case	6 congl	5 congl	4 congl	3 congl	2 congl
1:AC NIELSEN PORTUGAL	1	1	1	1	1
2:ACNIELSEN COMPANY	2	2	1	1	1
3:ALPARGATAS EUROPE	1	1	1	1	1
4:BAGLEY LATINOMERICA	1	1	1	1	1
5:ELECTROINGENIERIA 2008	3	3	2	1	1
6:EYEWORXKSPANA	4	2	2	1	1
7:ITLAS SPA	1	1	1	1	1
8:LABORLEGNO SPA	1	1	1	1	1
9:TENARIS SA	5	4	3	2	2
10:TECHINT INDUSTRIAL co	4	2	2	1	1
11:ALKOR DRAKA	1	1	1	1	1
12:ALKOR DRAKA	4	2	2	1	1
13:BACHEMA	4	2	2	1	1
14:BARRINGTON	2	2	2	1	1
15:BELLERIVE	2	2	2	1	1
16:BENITO PEDROSO	1	1	1	1	1
17:BRASKEM NETHERLANDS	4	2	2	1	1
18:CCPAR AUSTRIA	1	1	1	1	1
19:CDB MEATS	1	1	1	1	1
20:CORPORACIÓN SIDENOR	4	2	2	1	1
21:CSN EUROPE	4	2	2	1	1
22:CSN METALS	4	2	2	1	1
23:CSN PORTUGAL	4	2	2	1	1
24:CSN STEEL	4	2	2	1	1
25:DIDENOR CALIBRADOS	4	2	2	1	1
26:DURATEX EUROPE	1	1	1	1	1
27:ECC LEASING COMPANY	2	2	1	1	1
28:EMBRAER AVIATION Eur	3	3	2	1	1
29:EMBRAER AVIATION Int.	3	3	2	1	1
30:ENERGY COMMERCE	4	2	2	1	1
31:FORJANOR	4	2	2	1	1
32:GLOBAL BEEF TRADING	1	1	1	1	1

33:GLOBO INTERNACIONAL	4	2	1	1	1
34:HAYES LEMMERZ	1	1	1	1	1
36:JBS TOLEDO	1	1	1	1	1
37:KAKO	1	1	1	1	1
38:KITCHEN RANGE FOODS	1	1	1	1	1
39:LUSOSIDER	4	2	1	1	1
40:MAGNESITA REFRACT	1	1	1	1	1
41:MOY PARK	1	1	1	1	1
42:MOY PARK FRANCE	1	1	1	1	1
43:MVM RESOURCES INT	1	1	1	1	1
44:NAMISA	4	2	1	1	1
45:O'KANE POULTRY	1	1	1	1	1
46:ODEBRECHT SERVICES	2	2	1	1	1
47:OGMA AERONAUTICA	3	2	1	1	1
48:PENASUL UK LIMITED	1	1	1	1	1
49:PERDIGAO EUROPE	1	1	1	1	1
50:PLUSFOOD	1	1	1	1	1
51:PLUSFOOD GROEP	1	1	1	1	1
52:PLUSFOOD HOLLAND	1	1	1	1	1
53:RIGAMONTI SALUMIFICIO	1	1	1	1	1
54:ROMI ITALIA	1	1	1	1	1
55:SEARA FOOD EUROPE	1	1	1	1	1
56:SELLIER & BELLOT	4	2	2	1	1
57:SELLIER & BELLOT	4	2	2	1	1
58:SIDENOR FRANCE	4	2	2	1	1
59:SIDENOR INDUSTRIAL	4	2	2	1	1
60:STAHLWERK THURINGEN	4	2	2	1	1
61:TECHTEAM GLOBAL	3	2	1	1	1
62:TENENGE UK LIMITED	1	1	1	1	1
63:TUPY	4	2	1	1	1
64:VALE EUROPE LIMITED	1	1	1	1	1
65:VALE INTERNACIONAL	1	1	1	1	1
66:VALE MANGANESE	1	1	1	1	1
67:VALE NOUVELLE	1	1	1	1	1
68:VUCUNHA EUROPE SARL	1	1	1	1	1
69:WATT DRIVE ANTRIEBST	2	2	1	1	1
70:WEB ITALIA SRL	4	2	1	1	1
71:WEG BENELUX	1	1	1	1	1
72:WEG ELECTRIC UK	2	2	1	1	1
73:WEG FRANCE SAS	4	2	1	1	1
74:WEG IBERIA	1	1	1	1	1
75:WEG SCANDINAVIA AB	4	2	1	1	1
76:WESTON IMPORTERS	1	1	1	1	1
77:EHC BIEL HOLDING	2	2	1	1	1
80:FIBRIA TRADING INT	1	1	1	1	1
81:FIBRIA OVERSEAS	1	1	1	1	1
82:PETROBRAS INT	4	2	1	1	1
83:PETROBRAS NETH	4	2	1	1	1
84:PETROBRAS EUROPE	4	2	1	1	1

85:CONCHA Y TORO UK	1	1	1	1	1	1	1	1	1	134:GLUD & MARSTRAND	1	1	1	1	1	1	1	1	1
86:COLOMBIA PIPELINES	4	2	1	1	1	1	1	1	1	135:GRUMA EUROPE LIMITED	1	1	1	1	1	1	1	1	1
87:EQJON ENERGIA LIMITED	2	2	2	1	1	1	1	1	1	136:GRUMA INTERNATIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1
88:ETS SENEGRUS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	137:GRUMA NETHERLANDS	1	1	1	1	1	1	1	1	1
89:A.L. HOOGESTEGER	1	1	1	1	1	1	1	1	1	138:GRUMA SEAHAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1
90:ALFA ENERGIA EXTERIOR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	139:GRUPO ELECTRA GLOBAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1
91:ALPHAGARY LIMITED	1	1	1	1	1	1	1	1	1	140:GRUPO ZAPATA EUROPA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
92:ARICEMEX	1	1	1	1	1	1	1	1	2	141:HOERBIGER MACHINERY	2	2	2	2	2	2	2	2	2
93:CEMEX AB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	142:HORMICEMEX	1	1	1	1	1	1	1	1	1
94:CEMEX ADMIXTURES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	143:JOSE CUERVO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
95:CEMEX BETON fr	1	1	1	1	1	1	1	1	4	144:KATKON	2	2	2	2	2	2	2	2	2
96:CEMEX BETON-BAUTEILE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	145:KIES-UNION	1	1	1	1	1	1	1	1	1
97:CEMEX BETONS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	146:KUO EUROPA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
98:CEMEX BETONS CENTRE	1	1	1	1	1	1	1	1	2	147:MEXICHEM UK	2	2	2	2	2	2	2	2	2
99:CEMEX BETONS NORD	1	1	1	1	1	1	1	1	2	148:NEMAK ALEMANIA	2	2	2	2	2	2	2	2	2
100:CEMEX BETONS RHONE	1	1	1	1	1	1	1	1	4	149:NEMAK CZECH REP.	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101:CEMEX BETONS SUD EST	1	1	1	1	1	1	1	1	2	150:NEMAK ESPAÑA	2	2	2	2	2	2	2	2	2
102:CEMEX CZECH REPUBLIC	1	1	1	1	1	1	1	1	4	151:NEMAK EUROPE	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103:CEMEX DEUTSCHLAND	1	1	1	1	1	1	1	1	2	152:NEMAK POLAND	2	2	2	2	2	2	2	2	2
104:CEMEX ESPAÑA	6	5	4	3	2	2	2	2	1	153:NEMAK SLOVAKIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
105:CEMEX FRANCE GESTION	1	1	1	1	1	1	1	1	4	154:NEMAK WERNIGERODE	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106:CEMEX GRANULAT MED	1	1	1	1	1	1	1	1	1	155:RMC FLORIDA GROUP	1	1	1	1	1	1	1	1	1
107:CEMEX GRANULATS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	156:RMC TREASURY	1	1	1	1	1	1	1	1	1
108:CEMEX GRANULATS SUD	1	1	1	1	1	1	1	1	2	157:RUHRPUMPEN	2	2	2	2	2	2	2	2	2
109:CEMEX HUNGARIA	1	1	1	1	1	1	1	1	4	158:SIGMA ALIMENTOS	4	4	4	4	4	4	4	4	4
110:CEMEX HUTTENZAEMENT	1	1	1	1	1	1	1	1	4	159:STABILIT EUROPA	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111:CEMEX INVESTMENTS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	160:THE RUGBY GROUP	1	1	1	1	1	1	1	1	1
112:CEMEX KIES & SPLITT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	161:TURAMBAR	1	1	1	1	1	1	1	1	1
113:CEMEX LOGISTIK	1	1	1	1	1	1	1	1	1	162:VITRO CRISTALGLASS	1	1	1	1	1	1	1	1	1
114:CEMEX LUXEMBOURG	1	1	1	1	1	1	1	1	1	163:GRUPO MODELO EUROPA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115:CEMEX OSTZEMENT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	164:BEKERY IBERIAN	1	1	1	1	1	1	1	1	1
116:CEMEX POLSKA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	165:BIMBO SA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
117:CEMEX READYMIX EAST	1	1	1	1	1	1	1	1	1	166:ALKA TRADING	1	1	1	1	1	1	1	1	1
118:CEMEX SIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	167:ALL SEAS UK	1	1	1	1	1	1	1	1	1
119:CEMEX UK	1	1	1	1	1	1	1	1	1	168:ALLSEAS ENGINEERING	1	1	1	1	1	1	1	1	1
120:CEMEX WESTZEMENT	1	1	1	1	1	1	1	1	4	169:MEDITERR. SHIPPING	4	4	4	4	4	4	4	4	4
121:COUTNHO & FERROSTAAL	4	2	2	1	1	1	1	1	1	170:MSC MEDITERRANEAN	1	1	1	1	1	1	1	1	1
126:COUTNHO & FERROSTAAL	4	2	2	1	1	1	1	1	1	171:MILENTON INVERSIONES	1	1	1	1	1	1	1	1	1
127:DAK AMERICAS EXTERIOR	4	2	2	1	1	1	1	1	1	172:CVG INTERNACIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1
128:DENJEAN CEMEX BETONS	1	1	1	1	1	1	1	1	2	173:WELCO CONTRACTORS	2	2	2	2	2	2	2	2	2
129:EMBRA OY	1	1	1	1	1	1	1	1	1										
130:EUROPEAN CANS	1	1	1	1	1	1	1	1	1										
131:FRANCE LIANTS	1	1	1	1	1	1	1	1	1										
132:FRESNILLO	1	1	1	1	1	1	1	1	1										
133:G & M LYSEKIL AB	1	1	1	1	1	1	1	1	1										

TECNOLOGY AND EMPLOYMENT

Summary of the process value analysis^{a,b}

Valid		Cases Lost		Total	
N	Percentage	N	Percentage	N	Percentage
161	93,1	12	6,9	173	100,0

a. Euclidean square distance used

b. simple link

Conglomerate conditions of eligibility

Case	6 congl.	5 congl.	4 congl.	3 congl.	2 congl.
1:AC NIELSEN PORTUGAL	1	1	1	1	1
2:ACNIELSEN COMPANY	2	1	1	1	1
3:ALPARGATAS EUROPE	1	1	1	1	1
4:BAGLEY LATINOMERICA	1	1	1	1	1
5:ELECTROINGENIERIA 2008	3	2	1	1	1
6:EYEWORCS ESPAÑA	2	1	1	1	1
7:ITLAS SPA	1	1	1	1	1
8:LABORLEGNO SPA	1	1	1	1	1
9:TENARIS SA	4	3	2	2	2
11:ALKOR DRAKA	1	1	1	1	1
12:ALKOR DRAKA	2	1	1	1	1
13:BACHEMA	2	1	1	1	1
14:BARRINGTON	2	1	1	1	1
16:BENITO PEDROSO	1	1	1	1	1
17:BRASKEM NETHERLANDS	2	1	1	1	1
18:CCPAR AUSTRIA	1	1	1	1	1
19:CDB MEATS	1	1	1	1	1
20:CORPORACIÓN SIDENOR	2	1	1	1	1
21:CSN EUROPE	2	1	1	1	1
22:CSN METALS	2	1	1	1	1
23:CSN PORTUGAL	2	1	1	1	1
24:CSN STEEL	2	1	1	1	1
25:DIDENOR CALIBRADOS	2	1	1	1	1
26:DURATEX EUROPE	1	1	1	1	1
27:ECC LEASING COMPANY	2	1	1	1	1
28:EMBRAER AVIATION EUR	3	2	1	1	1
29:EMBRAER AVIATION INT	3	2	1	1	1
30:ENERGY COMMERCE	2	1	1	1	1
31:FORJANOR	2	1	1	1	1
32:GLOBAL BEEF TRADING	1	1	1	1	1
33:GLOBO INTERNACIONAL	2	1	1	1	1
34:HAYES LEMMERZ	1	1	1	1	1

35:HISPAMAR	3	2	1	1	1
36:JBS TOLEDO	1	1	1	1	1
37:KAKO	1	1	1	1	1
38:KITCHEN RANGE FOODS	1	1	1	1	1
39:LUSOSIDER	2	1	1	1	1
40:MAGNESITA REFRACT	1	1	1	1	1
41:MOY PARK	1	1	1	1	1
42:MOY PARK FRANCE	1	1	1	1	1
43:MVM RESOURCES	1	1	1	1	1
44:NAMISA	1	1	1	1	1
45:O KANE POULTRY	2	1	1	1	1
46:ODEBRECHT SERVICES	1	1	1	1	1
47:OGMA pt	2	1	1	1	1
48:PENASUL UK LIMITED	1	1	1	1	1
49:PERDIGAO EUROPE	1	1	1	1	1
50:PLUSFOOD	1	1	1	1	1
51:PLUSFOOD GROEP	1	1	1	1	1
52:PLUSFOOD HOLLAND	1	1	1	1	1
53:RIGAMONTI SALUMIFICIO	1	1	1	1	1
54:ROMI ITALIA	1	1	1	1	1
55:SEARA FOOD EUROPE	1	1	1	1	1
56:SELLIER & BELLOT	2	1	1	1	1
57:SELLIER & BELLOT	2	1	1	1	1
58:SIDENOR FRANCE	2	1	1	1	1
59:SIDENOR INDUSTRIAL	2	1	1	1	1
60:STAHLWERK THURINGEN	2	1	1	1	1
61:TECHTEAM GLOBAL	3	2	1	1	1
62:TENENGE UK LIMITED	1	1	1	1	1
63:TUPY	2	1	1	1	1
64:VALE EUROPE LIMITED	1	1	1	1	1
65:VALE INTERNACIONAL	1	1	1	1	1
66:VALE MANGANESE	1	1	1	1	1
68:VUCUNHA EUROPE SARL	1	1	1	1	1
69:WATT DRIVE	2	1	1	1	1
70:WEB ITALIA SRL	2	1	1	1	1
71:WEG BENELUX	1	1	1	1	1
72:WEG ELECTRIC UK	2	1	1	1	1
73:WEG FRANCE SAS	2	1	1	1	1
74:WEG IBERIA	2	1	1	1	1
75:WEG SCANDINAVIA AB	2	1	1	1	1
76:WESTON IMPORTERS	1	1	1	1	1
77:EHC BIEL HOLDING	2	1	1	1	1
78:ITAU EUROPA	2	1	1	1	1
79:METALFRIO SOLUTIONS	2	1	1	1	1
80:FIBRIA TRADING	1	1	1	1	1
81:FIBRIA OVERSEAS	1	1	1	1	1
84:PETROBRAS EUROPE	2	1	1	1	1

85:CONCHA Y TORO UK	1	1	1	1	1	1	1	1	1	134:GLUD & MARSTRAND	1	1	1	1	1	1	1	1	1
86:COLOMBIA PIPELINES	2	1	1	1	1	1	1	1	1	135:GRUMA EUROPE	1	1	1	1	1	1	1	1	1
87:EUON ENERGIA LIMITED	2	1	1	1	1	1	1	1	1	136:GRUMA INTERNATIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1
88:ETS SENECRUS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	137:GRUMA NETHERLANDS	1	1	1	1	1	1	1	1	1
89:A.L. HOOGESTEGER	1	1	1	1	1	1	1	1	1	138:GRUMA SEAHAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1
91:ALPHAGARY LIMITED	1	1	1	1	1	1	1	1	1	139:GRUPO ELECTRA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
92:ARICEMEX	1	1	1	1	1	1	1	1	1	140:GRUPO ZAPATA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
93:CEMEX AB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	141:HOERBIGER SERVICE	1	1	1	1	1	1	1	1	1
94:CEMEX ADMIXTURES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	142:HORMICEMEX	2	1	1	1	1	1	1	1	1
95:CEMEX BETON ILE DE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	143:JOSE CUERVO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
96:CEMEX BETON-BAUTEILE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	144:KATKON	2	1	1	1	1	1	1	1	1
97:CEMEX BETONS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	145:KIES-UNION	1	1	1	1	1	1	1	1	1
98:CEMEX BETONS C-O	1	1	1	1	1	1	1	1	1	146:KUO EUROPA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
99:CEMEX BETONS N-O	1	1	1	1	1	1	1	1	1	147:MEXICHEM UK	2	1	1	1	1	1	1	1	1
100:CEMEX BETONS R-A-A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	148:NEMAK ALEMANIA	2	1	1	1	1	1	1	1	1
101:CEMEX BETONS S-E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	149:NEMAK CZECH REP.	2	1	1	1	1	1	1	1	1
102:CEMEX CZECH	1	1	1	1	1	1	1	1	1	150:NEMAK ESPAÑA	6	4	1	1	1	1	1	1	1
103:CEMEX DEUTSCHLAND	1	1	1	1	1	1	1	1	1	151:NEMAK EUROPE	2	1	1	1	1	1	1	1	1
104:CEMEX ESPAÑA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	152:NEMAK POLAND	2	1	1	1	1	1	1	1	1
105:CEMEX FRANCE GEST	1	1	1	1	1	1	1	1	1	153:NEMAK SLOVAKIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
106:CEMEX GRANULAT R-M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	154:NEMAK WERNIGERODE	2	1	1	1	1	1	1	1	1
107:CEMEX GRANULATS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	155:RMC FLORIDA GROUP	1	1	1	1	1	1	1	1	1
108:CEMEX GRANULATS S-O	1	1	1	1	1	1	1	1	1	156:RMC TREASURY	1	1	1	1	1	1	1	1	1
109:CEMEX HUNGARIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	157:RUHRPUMPEN	2	1	1	1	1	1	1	1	1
110:CEMEX HUNT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	158:SIGMA ALIMENTOS	2	1	1	1	1	1	1	1	1
111:CEMEX INV. AFRICA ME	1	1	1	1	1	1	1	1	1	159:STABILIT EUROPA	2	1	1	1	1	1	1	1	1
112:CEMEX KIES & SPLITT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	160:THE RUGBY GROUP	1	1	1	1	1	1	1	1	1
113:CEMEX LOGISTIK	1	1	1	1	1	1	1	1	1	161:TURAMBAR	1	1	1	1	1	1	1	1	1
114:CEMEX LUXEMBOURG	1	1	1	1	1	1	1	1	1	162:VITRO CRISTALGLASS	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115:CEMEX OSTZEMENT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	163:GRUPO MODELO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
116:CEMEX POLSKA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	164:BEKERY IBERIAN	1	1	1	1	1	1	1	1	1
117:CEMEX EAST ANGLIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	165:BIMBO SA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
118:CEMEX SIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	166:ALKA TRADING	1	1	1	1	1	1	1	1	1
119:CEMEX UK	1	1	1	1	1	1	1	1	1	167:ALL SEAS UK	1	1	1	1	1	1	1	1	1
120:CEMEX WESTZEMENT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	168:ALLSEAS ENGINEERING	2	1	1	1	1	1	1	1	1
121:COUTNHO & FERROST	2	1	1	1	1	1	1	1	1	169:MEDITER SHIPPING	1	1	1	1	1	1	1	1	1
126:COUTNHO & CO	2	1	1	1	1	1	1	1	1	170:MSC MEDITERRANEAN	1	1	1	1	1	1	1	1	1
127:DAK AMERICAS	2	1	1	1	1	1	1	1	1	171:MILENTON	1	1	1	1	1	1	1	1	1
128:DENJEAN CEMEX	1	1	1	1	1	1	1	1	1	172:CVG INTERNACIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1
130:EUROPEAN CANS	1	1	1	1	1	1	1	1	1										
131:FRANCE LIANTS	1	1	1	1	1	1	1	1	1										
132:FRESNILLO	1	1	1	1	1	1	1	1	1										
133:G & M LYSEKIL AB	1	1	1	1	1	1	1	1	1										

TECNOLOGY and GDP

Summary of the process value analysis^{a,b}

		Cases			
Valid		Lost		Total	
N	Percentage	N	Percentage	N	Percentage
173	100,0	0	,0	173	100,0

a. Euclidean square distance used

b. simple link

Conglomerate conditions of eligibility

Case	6 congl	5 congl	4 congl	3 congl	2 congl
1:AC NIELSEN PORTUGAL	1	1	1	1	1
2:ACNIELSEN COMPANY	2	2	2	2	2
3:ALPARGATAS EUROPE	1	1	1	1	1
4:BAGLEY LATINOMERICA	1	1	1	1	1
5:ELECTROINGENIERIA 2008	3	3	3	3	2
6:EYEWORKS ESPAÑA	4	4	4	2	2
7:ITLAS SPA	1	1	1	1	1
8:LABORLEGNO SPA	1	1	1	1	1
9:TENARIS SA	4	4	4	2	2
10:TECHINT INDUSTRIAL	4	4	4	2	2
11:ALKOR DRAKA	1	1	1	1	1
12:ALKOR DRAKA	4	4	4	2	2
13:BACHEMA	4	4	4	2	2
14:BARRINGTON	2	2	2	2	2
15:BELLERIVE	2	2	2	2	2
16:BENITO PEDROSO	1	1	1	1	1
17:BRASKEM NETHERLANDS	4	4	4	2	2
18:CCPAR AUSTRIA	1	1	1	1	1
19:CDB MEATS	1	1	1	1	1
20:CORPORACIÓN SIDENOR	4	4	4	2	2
21:CSN EUROPE	4	4	4	2	2
22:CSN METALS	4	4	4	2	2
23:CSN PORTUGAL	4	4	4	2	2
24:CSN STEEL	4	4	4	2	2
25:DIDENOR CALIBRADOS	4	4	4	2	2
26:DURATEX EUROPE	1	1	1	1	1
27:ECC LEASING COMPANY	2	2	2	2	2
28:EMBRAER AVIATION EUR	5	5	4	4	2
29:EMBRAER AVIATION INT	5	5	4	4	2
30:ENERGY COMMERCE	4	4	4	2	2
31:FORJANOR	4	4	4	2	2
32:GLOBAL BEEF TRADING	1	1	1	1	1

33:GLOBO INTERNACIONAL	4	4	4	2	2
34:HAYES LEMMERZ	1	1	1	1	1
35:HISPAMAR	5	5	4	2	2
36:JBS TOLEDO	1	1	1	1	1
37:KAKO	1	1	1	1	1
38:KITCHEN RANGE FOODS	1	1	1	1	1
39:LUSOSIDER	4	4	2	2	2
40:MAGNESITA REFRACT	1	1	1	1	1
41:MOY PARK	1	1	1	1	1
42:MOY PARK FRANCE	1	1	1	1	1
43:MVM RESOURCES	1	1	1	1	1
44:NAMISA	4	4	2	2	2
45:O'KANE POULTRY	1	1	1	1	1
46:ODEBRECHT SERVICES	2	2	2	2	2
47:OGMA PT	5	5	4	2	2
48:PENASUL UK LIMITED	1	1	1	1	1
49:PERDIGAO EUROPE	1	1	1	1	1
50:PLUSFOOD	1	1	1	1	1
51:PLUSFOOD GROEP	1	1	1	1	1
52:PLUSFOOD HOLLAND	1	1	1	1	1
53:RIGAMONTI SALLUMIFICIO	1	1	1	1	1
54:ROMI ITALIA	1	1	1	1	1
55:SEARA FOOD EUROPE	1	1	1	1	1
56:SELLIER & BELLOT	4	4	4	2	2
57:SELLIER & BELLOT	4	4	4	2	2
58:SIDENOR FRANCE	4	4	4	2	2
59:SIDENOR INDUSTRIAL	4	4	4	2	2
60:STAHLWERK THURINGEN	4	4	4	2	2
61:TECHTEAM GLOBAL	5	5	4	2	2
62:TENENGE UK LIMITED	1	1	1	1	1
63:TUPY	4	4	4	2	2
64:VALE EUROPE LIMITED	1	1	1	1	1
65:VALE INTERNACIONAL	1	1	1	1	1
66:VALE MANGANESE FR	1	1	1	1	1
67:VALE NOUVELLE CAL	1	1	1	1	1
68:VUCUNHA EUROPE SARL	1	1	1	1	1
69:WATT DRIVE	2	2	2	2	2
70:WEB ITALIA SRL	4	4	4	2	2
71:WEG BENELUX	1	1	1	1	1
72:WEG ELECTRIC UK	2	2	2	2	2
73:WEG FRANCE SAS	4	4	4	2	2
74:WEG IBERIA	1	1	1	1	1
75:WEG SCANDINAVIA AB	4	4	4	2	2
76:WESTON IMPORTERS	1	1	1	1	1
77:EHC BIEL HOLDING	2	2	2	2	2
78:ITAU EUROPA	2	2	2	2	2
79:METFALFRO SOLUTIONS	4	4	4	2	2
80:FIBRIA TRADING	1	1	1	1	1
81:FIBRIA OVERSEAS	1	1	1	1	1

TECNOLOGY AND POPULATION

Summary of the process value analysis^{a,b}

		Cases		
Valid		Lost	Total	
N	Percentage	N	Percentage	Percentage
173	100,0	0	,0	173
				100,0

a. Euclidean square distance used

b. simple link

Conglomerate conditions of eligibility

Case	6 congl	5 congl	4 congl	3 congl	2 congl
1:AC NIELSEN PORTUGAL	1	1	1	1	1
2:ACNIELSEN COMPANY	2	2	2	2	1
3:ALPARGATAS EUROPE	1	1	1	1	1
4:BAGLEY LATINOMERICA	1	1	1	1	1
5:ELECTROINGENIERIA 2008	3	3	3	3	1
6:EYEWORKS ESPAÑA	2	2	2	2	1
7:ITLAS SPA	1	1	1	1	1
8:LABORLEGNO SPA	1	1	1	1	1
9:TENARIS SA	2	2	2	2	1
10:TECHINT INDUSTRIAL	2	2	2	2	1
11:ALKOR DRAKA	4	4	4	4	2
12:ALKOR DRAKA	5	5	5	5	2
13:BACHEMA	5	5	5	5	2
14:BARRINGTON	5	5	5	5	2
15:BELLERIVE	5	5	5	5	2
16:BENITO PEDROSO	4	4	4	4	2
17:BRASKEM NETHERLANDS	5	5	5	5	2
18:CCPAR AUSTRIA	4	4	4	4	2
19:CDB MEATS	4	4	4	4	2
20:CORPORACIÓN SIDENOR	5	5	5	5	2
21:CSN EUROPE	5	5	5	5	2
22:CSN METALS	5	5	5	5	2
23:CSN PORTUGAL	5	5	5	5	2
24:CSN STEEL	5	5	5	5	2
25:DIDENOR CALBRADOS	5	5	5	5	2
26:DURATEX EUROPE	4	4	4	4	2
27:ECC LEASING COMPANY	5	5	5	5	2
28:EMBRAER AVIATION EUR	6	6	6	6	2
29:EMBRAER AVIATION INT	6	6	6	6	2
30:ENERGY COMMERCE	5	5	5	5	2
31:FORJANOR	5	5	5	5	2
32:GLOBAL BEEF TRADING	4	4	4	4	2

33:GLOBO INTERNACIONAL	5	5	5	5	2
34:HAYES LEMMERZ	4	4	4	4	2
35:HISPAMAR	6	6	6	6	3
36:JBS TOLEDO	4	4	4	4	3
37:KAKO	4	4	4	4	3
38:KITCHEN RANGE FOODS	4	4	4	4	3
39:LUSOSIDER	5	5	5	5	3
40:MAGNESITA REFRACT	4	4	4	4	3
41:MOY PARK	4	4	4	4	3
42:MOY PARK FRANCE	4	4	4	4	3
43:MVM RESOURCES	4	4	4	4	3
44:NAMISA	5	5	5	5	3
45:O'KANE POULTRY	4	4	4	4	3
46:ODEBRECHT SERVICES	5	5	5	5	3
47:OGMA PORTUGAL	6	6	6	6	3
48:PENASUL UK LIMITED	4	4	4	4	3
49:PERDIGAO EUROPE	4	4	4	4	3
50:PLUSFOOD	4	4	4	4	3
51:PLUSFOOD GROEP	4	4	4	4	3
52:PLUSFOOD HOLLAND	4	4	4	4	3
53:RIGAMONTI SALUMIFICIO	4	4	4	4	3
54:ROMI ITALIA	4	4	4	4	3
55:SEARA FOOD EUROPE	4	4	4	4	3
56:SELLIER & BELLOT	5	5	5	5	3
57:SELLIER & BELLOT	5	5	5	5	3
58:SIDENOR FRANCE	5	5	5	5	3
59:SIDENOR INDUSTRIAL	5	5	5	5	3
60:STAHLWERK THURINGEN	5	5	5	5	3
61:TECHTEAM GLOBAL	6	6	6	6	3
62:TENENGE UK LIMITED	4	4	4	4	3
63:TUPY	5	5	5	5	3
64:VALE EUROPE LIMITED	4	4	4	4	3
65:VALE INTERNACIONAL	4	4	4	4	3
66:VALE MANGANESE FR	4	4	4	4	3
67:VALE NOUVELLE CALED	4	4	4	4	3
68:VUCUNHA EUROPE SARL	4	4	4	4	3
69:WATT DRIVE	5	5	5	5	3
70:WEB ITALIA SRL	5	5	5	5	3
71:WEG BENELUX	4	4	4	4	3
72:WEG ELECTRIC UK	5	5	5	5	3
73:WEG FRANCE SAS	5	5	5	5	3
74:WEG IBERIA	4	4	4	4	3
75:WEG SCANDINAVIA AB	5	5	5	5	3
76:WESTON IMPORTERS	4	4	4	4	3
77:EHC BIEL HOLDING	5	5	5	5	3
78:ITAU EUROPA	5	5	5	5	3
79:METALFRIO SOLUTIONS	5	5	5	5	3
80:FIBRIA TRADING	4	4	4	4	3
81:FIBRIA OVERSEAS	4	4	4	4	3

82:PETROBRAS	5	5	4	3	2	131:FRANCE LIANTS	2	2	2	1
83:PETROBRAS NETH	5	5	4	3	2	132:FRESNILLO	2	2	2	1
84:PETROBRAS EUROPE	5	5	4	3	2	133:G & M LYSEKIL AB	2	2	2	1
85:CONCHA Y TORO UK	1	1	1	1	1	134:GLUD & MARSTRAND	2	2	2	1
86:COLOMBIA PIPELINES	2	2	2	2	1	135:GRUMA EUROPE	2	2	2	1
87:EQUON ENERGIA LIMITED	2	2	2	2	1	136:GRUMA INTERNATIONAL	2	2	2	1
88:ETS SENEGRUS	1	1	1	1	1	137:GRUMA NETHERLANDS	2	2	2	1
89:A.L. HOOGESTEGER	1	1	1	1	1	138:GRUMA SEAHAM	2	2	2	1
90:ALFA ENERGIA EXTERIOR	2	2	2	2	1	139:GRUPO ELECTRA	2	2	2	1
91:ALPHAGARY LIMITED	2	2	2	2	1	140:GRUPO ZAPATA	2	2	2	1
92:ARICEMEX	2	2	2	2	1	141:HOERBIGER TURBOM	2	2	2	1
93:CEMEX AB	2	2	2	2	1	142:HORMICEMEX	2	2	2	1
94:CEMEX ADMIXTURES	2	2	2	2	1	143:JOSE CUERVO	2	2	2	1
95:CEMEX BETON ILE	2	2	2	2	1	144:KATKON	2	2	2	1
96:CEMEX BETON-BAUTEILE	2	2	2	2	1	145:KIES-UNION	2	2	2	1
97:CEMEX BETONS	2	2	2	2	1	146:KUO EUROPA	2	2	2	1
98:CEMEX BETONS C-O	2	2	2	2	1	147:MEXICHEM UK	2	2	2	1
99:CEMEX BETONS N-O	2	2	2	2	1	148:NEMAK ALEMANIA	2	2	2	1
100:CEMEX BETONS R-A-A	2	2	2	2	1	149:NEMAK CZECH REP.	2	2	2	1
101:CEMEX BETONS S-E	2	2	2	2	1	150:NEMAK ESPAÑA	2	2	2	1
102:CEMEX CZECH REP.	2	2	2	2	1	151:NEMAK EUROPE	2	2	2	1
103:CEMEX DEUTSCHLAND	2	2	2	2	1	152:NEMAK POLAND	2	2	2	1
104:CEMEX ESPAÑA	2	2	2	2	1	153:NEMAK SLOVAKIA	2	2	2	1
105:CEMEX FRANCE GES	2	2	2	2	1	154:NEMAK WERNIGERODE	2	2	2	1
106:CEMEX T RHONE MEDIT	2	2	2	2	1	155:RMC FLORIDA GROUP	2	2	2	1
107:CEMEX GRANULATS	2	2	2	2	1	156:RMC TREASURY	2	2	2	1
108:CEMEX GRANULATS S-O	2	2	2	2	1	157:RUHRPUMPEN	2	2	2	1
109:CEMEX HUNGARIA	2	2	2	2	1	158:SIGMA ALIMENTOS	2	2	2	1
110:CEMEX HUTTENZ	2	2	2	2	1	159:STABILIT EUROPA	2	2	2	1
111:CEMEX INV AFR&MID-E	2	2	2	2	1	160:THE RUGBY GROUP	2	2	2	1
112:CEMEX KIES & SPLITT	2	2	2	2	1	161:TURAMBAR	2	2	2	1
113:CEMEX LOGISTIK	2	2	2	2	1	162:VITRO CRISTALGLASS	2	2	2	1
114:CEMEX LUXEMBOURG	2	2	2	2	1	163:GRUPO MODELO	2	2	2	1
115:CEMEX OSTZEMENT	2	2	2	2	1	164:BEKERY IBERIAN	2	2	2	1
116:CEMEX POLSKA	2	2	2	2	1	165:BIMBO SA	2	2	2	1
117:CEMEX EAST ANGLIA	2	2	2	2	1	166:ALKA TRADING	1	1	1	1
118:CEMEX SIA	2	2	2	2	1	167:ALL SEAS UK	1	1	1	1
119:CEMEX UK	2	2	2	2	1	168:ALLSEAS ENGINEERING	2	2	2	1
120:CEMEX WESTZEMENT	2	2	2	2	1	169:MEDIT SHIPPING	1	1	1	1
121:COUTNHO & FERROST A	2	2	2	2	1	170:MSC FRANCE	1	1	1	1
122:COUTNHO & FERROST B	2	2	2	2	1	171:MILENTON	1	1	1	1
123:COUTNHO & FERROST C	2	2	2	2	1	172:CVG INTERNACIONAL	1	1	1	1
124:COUTNHO & FERROST D	2	2	2	2	1	173:WELCO CONTRACTORS	2	2	2	1
125:COUTNHO & FERROST E	2	2	2	2	1					
126:COUTNHO & FERROST F	2	2	2	2	1					
127:DAK AMERICAS	2	2	2	2	1					
128:DENJEAN CEMEX	2	2	2	2	1					
129:EMBREA OY	2	2	2	2	1					
130:EUROPEAN CANS	2	2	2	2	1					

Summary of the process value analysis^{a,b}

Valid		Lost		Total	
N	Percentage	N	Percentage	N	Percentage
166	96,0	7	4,0	173	100,0

a. Euclidean square distance used

b. Simple link

Conglomerate conditions of eligibility

Case	6 congl	5 congl	4 congl	3 congl	2 congl
1:AC NIELSEN PORTUGAL	1	1	1	1	1
2:ACNIELSEN COMPANY	1	1	1	1	1
3:ALPARGATAS EUROPE	1	1	1	1	1
4:BAGLEY LATINOMERICA	1	1	1	1	1
5:ELECTROINGENIERIA 2008	2	1	1	1	1
6:EYEWORKS ESPAÑA	1	1	1	1	1
7:ITLAS SPA	1	1	1	1	1
8:LABORLEGNO SPA	1	1	1	1	1
9:TENARIS SA	3	2	2	2	2
10:TECHINT INDUSTRIAL	4	3	1	1	1
11:ALKOR DRAKA	1	1	1	1	1
12:ALKOR DRAKA	1	1	1	1	1
13:BACHEMA	1	1	1	1	1
14:BARRINGTON	1	1	1	1	1
15:BELLERIVE	1	1	1	1	1
16:BENITO PEDROSO	1	1	1	1	1
17:BRASKEM NETHERLANDS	1	1	1	1	1
18:CCPAR AUSTRIA	1	1	1	1	1
19:CDB MEATS	1	1	1	1	1
20:CORPORACIÓN SIDENOR	1	1	1	1	1
21:CSN EUROPE	1	1	1	1	1
22:CSN METALS	1	1	1	1	1
23:CSN PORTUGAL	1	1	1	1	1
24:CSN STEEL	1	1	1	1	1
25:DIDENOR CALIBRADOS	1	1	1	1	1
26:DURATEX EUROPE	1	1	1	1	1
27:ECC LEASING COMPANY	1	1	1	1	1
28:EMBRAER AVIATION EUR	1	1	1	1	1
29:EMBRAER AVIATION INT	1	1	1	1	1
30:ENERGY COMMERCE	1	1	1	1	1
31:FORJANOR	1	1	1	1	1
32:GLOBAL BEEF TRADING	1	1	1	1	1
33:GLOBO INTERNACIONAL	1	1	1	1	1

34:HAYES LEMMERZ	1
36:JBS TOLEDO	1
37:KAKO	1
38:KITCHEN RANGE FOODS	1
39:LUSOSIDER	1
40:MAGNESITA REFRACT	1
41:MOY PARK	1
42:MOY PARK FRANCE	1
43:MVM RESOURCES	1
44:NAMISA	1
45:O'KANE POULTRY	1
46:ODEBRECHT SERVICES	1
47:OGMA PORTUGAL	1
48:PENASUL UK LIMITED	1
49:PERDIGAO EUROPE	1
50:PLUSFOOD	1
51:PLUSFOOD GROEP	1
52:PLUSFOOD HOLLAND	1
53:RIGAMONTI SALUMIFICIO	1
54:ROMI ITALIA	1
55:SEARA FOOD EUROPE	1
56:SELLIER & BELLOT	1
57:SELLIER & BELLOT	1
58:SIDENOR FRANCE	1
59:SIDENOR INDUSTRIAL	1
60:STAHLWERK THURINGEN	1
61:TECHTEAM GLOBAL	1
62:TENENGE UK LIMITED	1
63:TUPY	1
64:VALE EUROPE LIMITED	1
65:VALE INTERNACIONAL	1
66:VALE MANGANESE FR	1
67:VALE NOUVELLE CALED	1
68:VUCUNHA EUROPE SARL	1
69:WATT DRIVE	1
70:WEB ITALIA SRL	1
71:WEG BENELUX	1
72:WEG ELECTRIC UK	1
73:WEG FRANCE SAS	1
74:WEG IBERIA	1
75:WEG SCANDINAVIA AB	1
76:WESTON IMPORTERS	1
77:EHC BIEL HOLDING	1
80:FIBRIA TRADING	1
81:FIBRIA OVERSEAS	1
82:PETROBRAS INT	1
83:PETROBRAS NETHER	1
84:PETROBRAS EUROPE	1
85:CONCHA Y TORO UK	1

Summary of the process value analysis^{a,b}

Valid		Lost		Total	
N	Percentage	N	Percentage	N	Percentage
161	93,1	12	6,9	173	100,0

a. Euclidean square distance used

b. Simple Link

Conglomerate conditions of eligibility

Case	6 congl.	5 congl.	4 congl.	3 congl.	2 congl.
1:AC NIELSEN PORTUGAL	1	1	1	1	1
2:ACNIELSEN COMPANY	1	1	1	1	1
3:ALPARGATAS EUROPE	1	1	1	1	1
4:BAGLEY LATINOMERICA	1	1	1	1	1
5:ELECTROINGENIERIA 2008	1	1	1	1	1
6:EYEWORKS ESPAÑA	1	1	1	1	1
7:TLAS SPA	1	1	1	1	1
8:LABORLEGNO SPA	1	1	1	1	1
9:TENARIS SA	2	2	2	2	2
11:ALKOR DRAKA	3	3	3	3	3
12:ALKOR DRAKA	3	3	3	3	3
13:BACHEMA	3	3	3	3	3
14:BARRINGTON	3	3	3	3	3
16:BENITO PEDROSO	3	3	3	3	3
17:BRASKEM NETHERLANDS	3	3	3	3	3
18:CCPAR AUSTRIA	3	3	3	3	3
19:CDB MEATS	3	3	3	3	3
20:CORPORACIÓN SIDENOR	3	3	3	3	3
21:CSN EUROPE	3	3	3	3	3
22:CSN METALS	3	3	3	3	3
23:CSN PORTUGAL	3	3	3	3	3
24:CSN STEEL	3	3	3	3	3
25:DIDENOR CALIBRADOS	3	3	3	3	3
26:DURATEX EUROPE	3	3	3	3	3
27:ECC LEASING COMPANY	3	3	3	3	3
28:EMBRAER AVIATION EUR	3	3	3	3	3
29:EMBRAER AVIATION INT	3	3	3	3	3
30:ENERGY COMMERCE	3	3	3	3	3
31:FORJANOR	3	3	3	3	3

32:GLOBAL BEEF TRADING	3	3	3	3	3
33:GLOBO INTERNACIONAL	3	3	3	3	3
34:HAYES LEMMERZ	3	3	3	3	3
35:HISPAMAR	3	3	3	3	3
36:JBS TOLEDO	3	3	3	3	3
37:KAKO	3	3	3	3	3
38:KITCHEN RANGE FOODS	3	3	3	3	3
39:LUSOSIDER	3	3	3	3	3
40:MAGNESITA REFRACT	3	3	3	3	3
41:MOY PARK	4	4	4	4	4
42:MOY PARK FRANCE	3	3	3	3	3
43:MVM RESOURCES	3	3	3	3	3
44:NAMISA	3	3	3	3	3
45:O'KANE POULTRY	3	3	3	3	3
46:ODEBRECHT SERVICES	3	3	3	3	3
47:OGMA PORTUGAL	3	3	3	3	3
48:PENASUL UK LIMITED	3	3	3	3	3
49:PERDIGAO EUROPE	3	3	3	3	3
50:PLUSFOOD	3	3	3	3	3
51:PLUSFOOD GROEP	3	3	3	3	3
52:PLUSFOOD HOLLAND	3	3	3	3	3
53:RIGAMONTI SALUMIFICIO	3	3	3	3	3
54:ROMI ITALIA	3	3	3	3	3
55:SEARA FOOD EUROPE	3	3	3	3	3
56:SELLIER & BELLOT	3	3	3	3	3
57:SELLIER & BELLOT	3	3	3	3	3
58:SIDENOR FRANCE	3	3	3	3	3
59:SIDENOR INDUSTRIAL	3	3	3	3	3
60:STAHLWERK THURINGEN	3	3	3	3	3
61:TECHTEAM GLOBAL	3	3	3	3	3
62:TENENGE UK LIMITED	3	3	3	3	3
63:TUPY	3	3	3	3	3
64:VALE EUROPE LIMITED	3	3	3	3	3
65:VALE INTERNACIONAL	3	3	3	3	3
66:VALE MANGANESE FR	3	3	3	3	3
68:VUCUNHA EUROPE SARL	3	3	3	3	3
69:WATT DRIVE ANTRIEBST	3	3	3	3	3
70:WEB ITALIA SRL	3	3	3	3	3
71:WEG BENELUX	3	3	3	3	3
72:WEG ELECTRIC UK	3	3	3	3	3
73:WEG FRANCE SAS	3	3	3	3	3
74:WEG IBERIA	3	3	3	3	3
75:WEG SCANDINAVIA AB	3	3	3	3	3
76:WESTON IMPORTERS	3	3	3	3	3
77:EHC BIEL HOLDING	3	3	3	3	3
78:ITAU EUROPA	3	3	3	3	3
79:METALFRIO SOLUTIONS	3	3	3	3	3
80:FIBRIA TRADING	3	3	3	3	3
81:FIBRIA OVERSEAS	3	3	3	3	3

84:PETROBRAS EUROPE	3	1	1	1	1	134:GLUD & MARSTRAND	1	1	1	1
85:CONCHA Y TORO UK	1	1	1	1	1	135:GRUMA EUROPE	1	1	1	1
86:COLOMBIA PIPELINES	1	1	1	1	1	136:GRUMA INTERNATIONAL	1	1	1	1
87:EQUON ENERGIA LIMITED	1	1	1	1	1	137:GRUMA NETHERLANDS	1	1	1	1
88:ETS SENECRUS	1	1	1	1	1	138:GRUMA SEAHAM	1	1	1	1
89:A.L. HOOGESTEGER	1	1	1	1	1	139:GRUPO ELECTRA	1	1	1	1
91:ALPHAGARY LIMITED	1	1	1	1	1	140:GRUPO ZAPATA	1	1	1	1
92:ARICEMEX	1	1	1	1	1	141:HOERBIGER TURBOM	1	1	1	1
93:CEMEX AB	1	1	1	1	1	142:HORMICEMEX	1	1	1	1
94:CEMEX ADMIXTURES	1	1	1	1	1	143:JOSE CUERVO	1	1	1	1
95:CEMEX BETON ILE DE FR	1	1	1	1	1	144:KATKON	1	1	1	1
96:CEMEX BETON-BAUTEILE	1	1	1	1	1	145:KIES-UNION	1	1	1	1
97:CEMEX BETONS	1	1	1	1	1	146:KUO EUROPA	1	1	1	1
98:CEMEX BETONS C-O	1	1	1	1	1	147:MEXICHEM UK	1	1	1	1
99:CEMEX BETONS N-O	1	1	1	1	1	148:NEMAK ALEMANIA	1	1	1	1
100:CEMEX BETONS R-A-A	1	1	1	1	1	149:NEMAK CZECH REP.	1	1	1	1
101:CEMEX BETONS S-E	1	1	1	1	1	150:NEMAK ESPANA	6	1	1	1
102:CEMEX CZECH REP	1	1	1	1	1	151:NEMAK EUROPE	1	1	1	1
103:CEMEX DEUTSCHLAND	1	1	1	1	1	152:NEMAK POLAND	1	1	1	1
104:CEMEX ESPAÑA	5	1	1	1	2	153:NEMAK SLOVAKIA	1	1	1	1
105:CEMEX FRANCE GES	1	1	1	1	1	154:NEMAK WERNIGERODE	1	1	1	1
106:CEMEX GRANULAT R-M	1	1	1	1	1	155:RMC FLORIDA GROUP	1	1	1	1
107:CEMEX GRANULATS	1	1	1	1	1	156:RMC TREASURY	1	1	1	1
108:CEMEX GRANULATS S-O	1	1	1	1	1	157:RUHRPUMPEN	1	1	1	1
109:CEMEX HUNGARIA	1	1	1	1	1	158:SIGMA ALIMENTOS	1	1	1	1
110:CEMEX HUTTENZ	1	1	1	1	1	159:STABILIT EUROPA	1	1	1	1
111:CEMEX INV AFR-ME	1	1	1	1	1	160:THE RUGBY GROUP	1	1	1	1
112:CEMEX KIES & SPLITT	1	1	1	1	1	161:TURAMBAR	1	1	1	1
113:CEMEX LOGISTIK	1	1	1	1	1	162:VITRO CRISTALGLASS	1	1	1	1
114:CEMEX LUXEMBOURG	1	1	1	1	1	163:GRUPO MODELO	1	1	1	1
115:CEMEX OSTZEMENT	1	1	1	1	1	164:BEKERY IBERIAN	1	1	1	1
116:CEMEX POLSKA	1	1	1	1	1	165:BIMBO SA	1	1	1	1
117:CEMEX EAST ANGLIA	1	1	1	1	1	166:ALKA TRADING	1	1	1	1
118:CEMEX SIA	1	1	1	1	1	167:ALL SEAS UK	1	1	1	1
119:CEMEX UK	1	1	1	1	1	168:ALLSEAS ENGINEERING	1	1	1	1
120:CEMEX WESTZEMENT	1	1	1	1	1	169:MEDIT SHIPPING	1	1	1	1
121:COUTNHO & FERROST A	1	1	1	1	1	170:MSC FRANCE	1	1	1	1
126:COUTNHO & FERROST B	1	1	1	1	1	171:MILENTON	1	1	1	1
127:DAK AMERICAS	1	1	1	1	1	172:CVG INTERNACIONAL	1	1	1	1
128:DENJEAN CEMEX	1	1	1	1	1					
130:EUROPEAN CANS	1	1	1	1	1					
131:FRANCE LIANTS	1	1	1	1	1					
132:FRESNILLO	1	1	1	1	1					
133:G & M LYSEKIL AB	1	1	1	1	1					

Últimos títulos publicados

DOCUMENTOS DE TRABAJO “EL VALOR ECONÓMICO DEL ESPAÑOL”

- DT 16/11** Fernández Víttores, David: *El papel del español en las relaciones y foros internacionales: Los casos de la Unión Europea y las Naciones Unidas.*
- DT 15/11** Rupérez Javier: *El Español en las Relaciones Internacionales.*
- DT 14/10** Antonio Alonso, José; Gutiérrez, Rodolfo: *Lengua y emigración: España y el español en las migraciones internacionales.*
- DT 13/08** de Diego Álvarez, Dorotea; Rodrigues-Silveira, Rodrigo; Carrera Troyano Miguel: *Estrategias para el Desarrollo del Cluster de Enseñanza de Español en Salamanca.*
- DT 12/08** Quirós Romero, Cipriano: *Lengua e internacionalización: El papel de la lengua en la internacionalización de las operadoras de telecomunicaciones.*
- DT 11/08** Girón, Francisco Javier; Cañada, Agustín: *La contribución de la lengua española al PIB y al empleo: una aproximación macroeconómica.*
- DT 10/08** Jiménez, Juan Carlos; Narbona, Aranzazu: *El español en el comercio internacional.*
- DT 09/07** Carrera, Miguel; Ogonowski, Michał: *El valor económico del español: España ante el espejo de Polonia.*
- DT 08/07** Rojo, Guillermo: *El español en la red.*
- DT 07/07** Carrera, Miguel; Bonete, Rafael; Muñoz de Bustillo, Rafael: *El programa ERASMUS en el marco del valor económico de la Enseñanza del Español como Lengua Extranjera.*
- DT 06/07** Criado, María Jesús: *Inmigración y población latina en los Estados Unidos: un perfil socio-demográfico.*
- DT 05/07** Gutiérrez, Rodolfo: *Lengua, migraciones y mercado de trabajo.*
- DT 04/07** Quirós Romero, Cipriano; Crespo Galán, Jorge: *Sociedad de la Información y presencia del español en Internet.*
- DT 03/06** Moreno Fernández, Francisco; Otero Roth, Jaime: *Demografía de la lengua española.*
- DT 02/06** Alonso, José Antonio: *Naturaleza económica de la lengua.*
- DT 01/06** Jiménez, Juan Carlos: *La Economía de la lengua: una visión de conjunto.*

WORKING PAPERS

- WP 02/13** Nicolau Ibarra, Ignacio: *Evolución de la cooperación española en El Salvador.*
- WP 01/13** Monedero, Juan Carlos; Jerez, Ariel; Ramos, Alfredo; Fernández, Jose Luis: *Participación ciudadana y Democracia. Una revisión de las mejores experiencias Iberoamericanas.*
- WP 05/12** Sanchís, Raúl G.: *Trying to escape the Malaise State in the future. A macroeconomic design to hinder another Great Recession which risks the Welfare State.*
- WP 04/12** Basave Kunhardt, J., *Flujos de IED mexicana hacia Europa y presencia de grandes multi-*

nacionales mexicanas en España. Evidencia empírica y reflexiones teóricas.

- WP 03/12** Luengo Escalonilla, F., Gracia Santos, M., Vicent Valverde, L., *Productividad y Posicionamiento Estructural en la industria de bienes de equipo española.*
- WP 02/12** Alonso (dir.), José A.; Castillo, Alberto; García, Héctor; Ospina, Shirley; Aguirre, Pablo; Millán, Natalia; Santander, Guillermo: *Estimación de la ayuda española a la infancia: una propuesta metodológica.*
- WP 01/12** Alonso (dir.), José A.; Aguirre, Pablo; Castillo, Alberto: *La cooperación al desarrollo y la infancia. Apuntes estratégicos para el caso de España.*
- WP 09/11** Torrecillas, Celia; Fischer, Bruno B.: *Technological Attraction of FDI flows in Knowledge-Intensive Services: a Regional Innovation System Perspective for Spain.*
- WP 08/11** Gómez-Puig, Marta; Sosvilla-Rivero, Simón: *Causality and contagion in peripheral emu public debt markets: a dynamic approach.*
- WP 07/11** Sosvilla-Rivero, Simón; Ramos-Herrera, María del Carmen: *The US Dollar-Euro exchange rate and US-EMU bond yield differentials: A Causality Analysis.*
- WP 06/11** Sosvilla-Rivero, Simón; Morales-Zumaquero, Amalia: *Volatility in EMU sovereign bond yields: Permanent and transitory components.*
- WP 05/11** Castellacci, Fulvio; Natera, José Miguel: *A new panel dataset for cross-country analyses of national systems, growth and development (CANA).*
- WP 04/11** Álvarez, Isabel; Marín, Raquel; Santos-Arteaga, Francisco J.: *FDI entry modes, development and technological spillovers.*
- WP 03/11** Luengo Escalonilla, Fernando: *Industria de bienes de equipo: Inserción comercial y cambio estructural.*
- WP 02/11** Álvarez Peralta, Ignacio; Luengo Escalonilla, Fernando: *Competitividad y costes laborales en la UE: más allá de las apariencias.*
- WP 01/11** Fischer, Bruno B; Molero, José: *Towards a Taxonomy of Firms Engaged in International R&D Cooperation Programs: The Case of Spain in Eureka.*
- WP 09/10** Élтетó, Andrea: *Foreign direct investment in Central and East European Countries and Spain – a short overview.*
- WP 08/10** Alonso, José Antonio; Garcimartín, Carlos: *El impacto de la ayuda internacional en la calidad de las instituciones.*
- WP 07/10** Vázquez, Guillermo: *Convergencia real en Centroamérica: evidencia empírica para el período 1990-2005.*
- WP 06/10** P. Jože; Kostevc, Damijan, Črt; Rojec, Matija: *Does a foreign subsidiary's network status affect its innovation activity? Evidence from post-socialist economies.*
- WP 05/10** Garcimartín, Carlos; Rivas Luis; García Martínez, Pilar: *On the role of relative prices and capital flows in balance-of-payments constrained growth: the experiences of Portugal and Spain in the euro area.*
- WP 04/10** Álvarez, Ignacio; Luengo, Fernando: *Financiarización, empleo y salario en la UE: el impacto de las nuevas estrategias empresariales.*
- WP 03/10** Sass, Magdolna: *Foreign direct investments and relocations in business services – what are the locational factors? The case of Hungary.*

- WP 02/10** Santos-Arteaga, Francisco J.: *Bank Runs Without Sunspots.*
- WP 01/10** Donoso, Vicente; Martín, Víctor: *La sostenibilidad del déficit exterior de España.*
- WP 14/09** Dobado, Rafael; García, Héctor: *Neither so low nor so short! Wages and heights in eighteenth and early nineteenth centuries colonial Hispanic America.*
- WP 13/09** Alonso, José Antonio: *Colonisation, formal and informal institutions, and development.*
- WP 12/09** Álvarez, Francisco: *Opportunity cost of CO2 emission reductions: developing vs. developed economies.*
- WP 11/09** J. André, Francisco: *Los Biocombustibles. El Estado de la cuestión.*
- WP 10/09** Luengo, Fernando: *Las deslocalizaciones internacionales. Una visión desde la economía crítica.*
- WP 09/09** Dobado, Rafael; Guerrero, David: *The Integration of Western Hemisphere Grain Markets in the Eighteenth Century: Early Progress and Decline of Globalization.*
- WP 08/09** Álvarez, Isabel; Marín, Raquel; Maldonado, Georgina: *Internal and external factors of competitiveness in the middle-income countries.*
- WP 07/09** Minondo, Asier: *Especialización productiva y crecimiento en los países de renta media.*
- WP 06/09** Martín, Víctor; Donoso, Vicente: *Selección de mercados prioritarios para los Países de Renta Media.*
- WP 05/09** Donoso, Vicente; Martín, Víctor: *Exportaciones y crecimiento económico: estudios empíricos.*
- WP 04/09** Minondo, Asier; Requena, Francisco: *¿Qué explica las diferencias en el crecimiento de las exportaciones entre los países de renta media?*
- WP 03/09** Alonso, José Antonio; Garcimartín, Carlos: *The Determinants of Institutional Quality. More on the Debate.*
- WP 02/09** Granda, Inés; Fonfría, Antonio: *Technology and economic inequality effects on international trade.*
- WP 01/09** Molero, José; Portela, Javier y Álvarez Isabel: *Innovative MNEs' Subsidiaries in different domestic environments.*
- WP 08/08** Boege, Volker; Brown, Anne; Clements, Kevin y Nolan Anna: *¿Qué es lo "fallido"? ¿Los Estados del Sur, o la investigación y las políticas de Occidente? Un estudio sobre órdenes políticos híbridos y los Estados emergentes.*
- WP 07/08** Medialdea García, Bibiana; Álvarez Peralta, Nacho: *Liberalización financiera internacional, inversores institucionales y gobierno corporativo de la empresa.*
- WP 06/08** Álvarez, Isabel; Marín, Raquel: *FDI and world heterogeneities: The role of absorptive capacities.*
- WP 05/08** Molero, José; García, Antonio: *Factors affecting innovation revisited.*
- WP 04/08** Tezanos Vázquez, Sergio: *The Spanish pattern of aid giving.*
- WP 03/08** Fernández, Esther; Pérez, Rafaela; Ruiz, Jesús: *Double Dividend in an Endogenous Growth Model with Pollution and Abatement.*

- WP 02/08** Álvarez, Francisco; Camiña, Ester: *Moral hazard and tradeable pollution emission permits.*
- WP 01/08** Cerdá Tena, Emilio; Quiroga Gómez, Sonia: *Cost-loss decision models with risk aversion.*
- WP 05/07** Palazuelos, Enrique; García, Clara: *La transición energética en China.*
- WP 04/07** Palazuelos, Enrique: *Dinámica macroeconómica de Estados Unidos: ¿Transición entre dos recesiones?*
- WP 03/07** Angulo, Gloria: *Opinión pública, participación ciudadana y política de cooperación en España.*
- WP 02/07** Luengo, Fernando; Álvarez, Ignacio: *Integración comercial y dinámica económica: España ante el reto de la ampliación.*
- WP 01/07** Álvarez, Isabel; Magaña, Gerardo: *ICT and Cross-Country Comparisons: A proposal of a new composite index.*
- WP 05/06** Schünemann, Julia: *Cooperación interregional e interregionalismo: una aproximación social-constructivista.*
- WP 04/06** Kruijt, Dirk: *América Latina. Democracia, pobreza y violencia: Viejos y nuevos actores.*
- WP 03/06** Donoso, Vicente; Martín, Víctor: *Exportaciones y crecimiento en España (1980-2004): Cointegración y simulación de Montecarlo.*
- WP 02/06** García Sánchez, Antonio; Molero, José: *Innovación en servicios en la UE: Una aproximación a la densidad de innovación y la importancia económica de los innovadores a partir de los datos agregados de la CIS3.*
- WP 01/06** Briscoe, Ivan: *Debt crises, political change and the state in the developing world.*
- WP 06/05** Palazuelos, Enrique: *Fases del crecimiento económico de los países de la Unión Europea-15.*
- WP 05/05** Leyra, Begoña: *Trabajo infantil femenino: Las niñas en las calles de la Ciudad de México.*
- WP 04/05** Álvarez, Isabel; Fonfría, Antonio; Marín Raquel: *The role of networking in the competitiveness profile of Spanish firms.*
- WP 03/05** Kausch, Kristina; Barreñada, Isafas: *Alliance of Civilizations. International Security and Cosmopolitan Democracy.*
- WP 02/05** Sastre, Luis: *An alternative model for the trade balance of countries with open economies: the Spanish case.*
- WP 01/05** Díaz de la Guardia, Carlos; Molero, José; Valadez, Patricia: *International competitiveness in services in some European countries: Basic facts and a preliminary attempt of interpretation.*
- WP 03/04** Angulo, Gloria: *La opinión pública española y la ayuda al desarrollo.*
- WP 02/04** Freres, Christian; Mold, Andrew: *European Union trade policy and the poor. Towards improving the poverty impact of the GSP in Latin America.*
- WP 01/04** Álvarez, Isabel; Molero, José: *Technology and the generation of international knowledge spillovers. An application to Spanish manufacturing firms.*

POLICY PAPERS

- PP 01/11** Monedero J.C., *Democracia y Estado en América Latina: Por una imprudente reinversión de la política.*

- PP 02/10** Alonso, José Antonio; Garcimartín, Carlos; Ruiz Huerta, Jesús; Díaz Sarralde, Santiago: *Strengthening the fiscal capacity of developing countries and supporting the international fight against tax evasion.*
- PP 02/10** Alonso, José Antonio; Garcimartín, Carlos; Ruiz Huerta, Jesús; Díaz Sarralde, Santiago: *Fortalecimiento de la capacidad fiscal de los países en desarrollo y apoyo a la lucha internacional contra la evasión fiscal.*
- PP 01/10** Molero, José: *Factores críticos de la innovación tecnológica en la economía española.*
- PP 03/09** Ferguson, Lucy: *Analysing the Gender Dimensions of Tourism as a Development Strategy.*
- PP 02/09** Carrasco Gallego, José Antonio: *La Ronda de Doha y los países de renta media.*
- PP 01/09** Rodríguez Blanco, Eugenia: *Género, Cultura y Desarrollo: Límites y oportunidades para el cambio cultural pro-igualdad de género en Mozambique.*
- PP 04/08** Tezanos, Sergio: *Políticas públicas de apoyo a la investigación para el desarrollo. Los casos de Canadá, Holanda y Reino Unido.*
- PP 03/08** Mattioli, Natalia *Including Disability into Development Cooperation. Analysis of Initiatives by National and International Donors.*
- PP 02/08** Elizondo, Luis: *Espacio para Respirar: El humanitarismo en Afganistán (2001-2008).*
- PP 01/08** Caramés Boada, Albert: *Desarme como vínculo entre seguridad y desarrollo. La reintegración comunitaria en los programas de Desarme, desmovilización y reintegración (DDR) de combatientes en Haití.*
- PP 03/07** Guimón, José: *Government strategies to attract R&D-intensive FDI.*
- PP 02/07** Czaplińska, Agata: *Building public support for development cooperation.*
- PP 01/07** Martínez, Ignacio: *La cooperación de las ONGD españolas en Perú: hacia una acción más estratégica.*
- PP 02/06** Ruiz Sandoval, Erika: *Latinoamericanos con destino a Europa: Migración, remesas y codesarrollo como temas emergentes en la relación UE-AL.*
- PP 01/06** Freres, Christian; Sanahuja, José Antonio: *Hacia una nueva estrategia en las relaciones Unión Europea – América Latina.*
- PP 04/05** Manalo, Rosario; Reyes, Melanie: *The MDGs: Boon or bane for gender equality and women's rights?*
- PP 03/05** Fernández, Rafael: *Irlanda y Finlandia: dos modelos de especialización en tecnologías avanzadas.*
- PP 02/05** Alonso, José Antonio; Garcimartín, Carlos: *Apertura comercial y estrategia de desarrollo.*
- PP 01/05** Lorente, Maite: *Diálogos entre culturas: una reflexión sobre feminismo, género, desarrollo y mujeres indígenas kichwuas.*
- PP 02/04** Álvarez, Isabel: *La política europea de I+D: Situación actual y perspectivas.*
- PP 01/04** Alonso, José Antonio; Lozano, Lilibian; Prialé, María Ángela: *La cooperación cultural española: Más allá de la promoción exterior.*