

**PORTADA**

# LA GRAN BARATA EUROPEA

Es temporada de liquidación y las firmas mexicanas se fueron de *shopping*. Además: Las 100 mexicanas más globales.

# FIEBRE DE COMPRAS

17 EMPRESAS NACIONALES SALIERON A CONQUISTAR EUROPA DESDE 2012. AMÉRICA MÓVIL ENCABEZA EL PRIMER RANKING DE LAS 100 MEXICANAS MÁS GLOBALES.

contenido

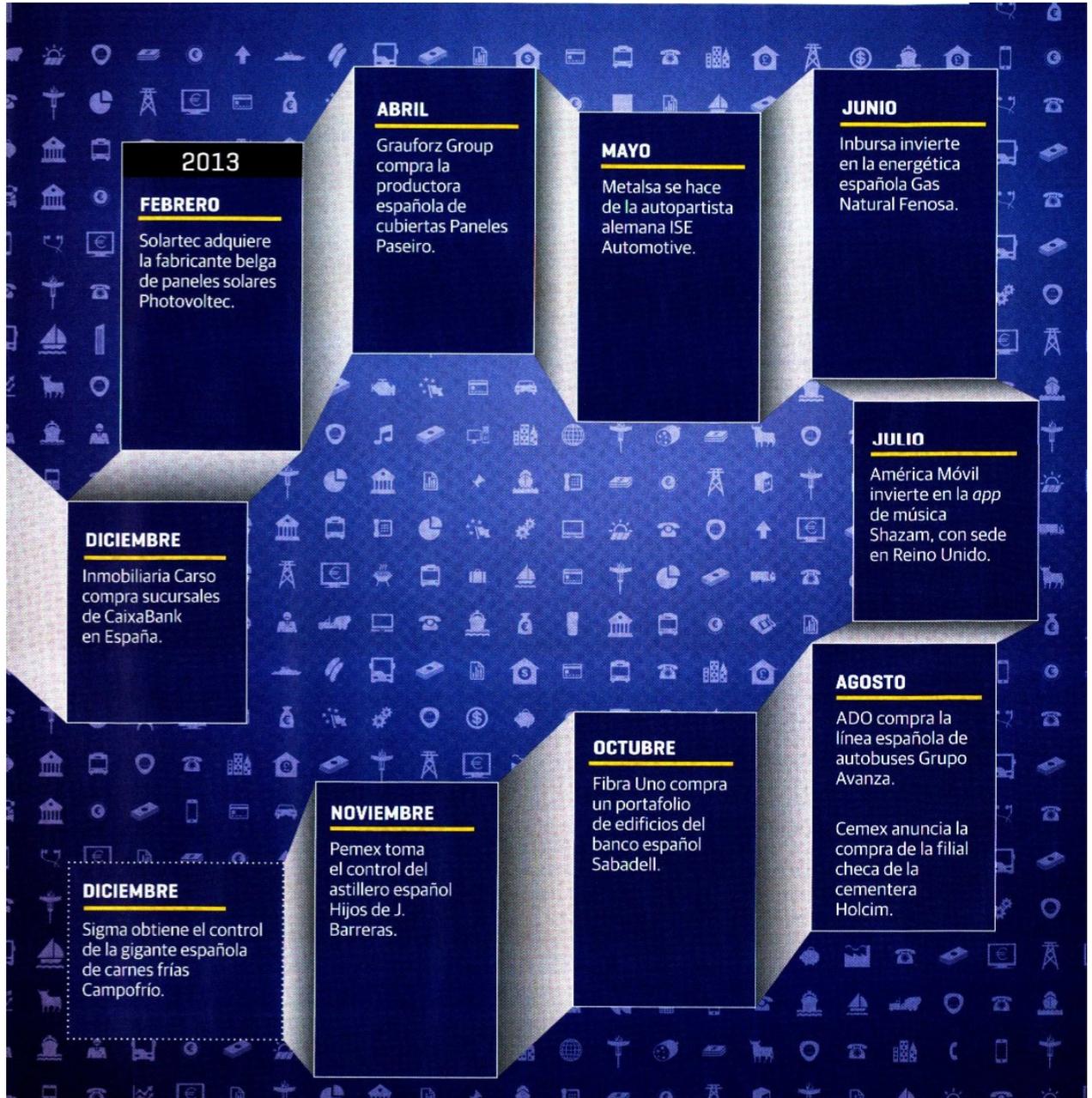
- LA GRAN BARATA EUROPEA 86
- El nuevo investigador 72

<b>PRIMER VIAJE A EUROPA</b> Grupo ADO avanza en rutas españolas	90
<b>JAMÓN A LA MEXICANA</b> Sigma adquiere al rey de las carnes frías	94
<b>RÁPIDO Y FURIOSO</b> Kuo reacciona y compra una autopartista	96

**2012**

<b>ENERO</b> Kuo compra una subsidiaria en Bélgica de la suiza Hoerbiger.	<b>MONOPOLY ESTILO SLIM</b> Carso hace una movida estratégica	98
<b>FEBRERO</b> Villacero adquiere la acerera alemana Coutinho & Ferrostaal.	<b>RANKING: AQUÍ ESTÁN LAS 100</b> Cemex y Bimbo completan el podio	100
<b>MAYO</b> Mexichem se hace de la fabricante holandesa de PVC Wavin.	<b>JUNIO</b> Alfa compra la autopartista estadounidense JL French, que opera en Escocia y España.  América Móvil invierte en la operadora holandesa KPN y en Telekom Austria.	<b>JULIO</b> Monex adquiere la firma británica de cambio de divisas Schneider Foreign Exchange.
<b>NOVIEMBRE</b> Grupo Carso invierte en el equipo español de fútbol Real Oviedo.		

Fecha <b>16.01.2014</b>	Sección <b>Revista</b>	Página <b>4-86-101</b>
----------------------------	---------------------------	---------------------------



# GANGAS EUROPEAS

LAS EMPRESAS MEXICANAS APROVECHAN LA CRISIS ECONÓMICA PARA COMPRAR COMPAÑÍAS EN EL VIEJO CONTINENTE COMO NUNCA ANTES.

■ POR MARCO NÚÑEZ

Las empresas mexicanas adquirieron por lo menos 14 compañías europeas y compraron participaciones en cuatro más desde 2012. Son dos operaciones más que en los ocho años anteriores.

“Puedo pensar en tres empresas mexicanas que han comprado participación en mi país (Holanda) en el último par de años”, dice Sander van Oort, analista del banco de inversión holandés Kempen & Co. “América Móvil compró 30% de la telefónica KPN. FEMSA le vendió operaciones a Heineken a cambio de acciones de la cervecera (en 2010) y Mexichem aprovechó la crisis que enfrentaba la compañía holandesa Wavin, para comprarla”.

La contracción de la economía europea tras la crisis financiera de 2008 redujo significativamente el consumo en la región. Esto provocó que las empresas vendieran menos, perdieran rentabilidad y vieran caer su valor de mercado.

Las compañías mexicanas, en cambio, tienen poco endeudamiento y mucho dinero en caja.

“El crecimiento económico del país permite a sus empresas tomar una estrategia de expansión y penetrar otros mercados”, dice Javier Flores, responsable del Servicio de Estudios y Aná-

lisis de la Asociación Europea de Inversores Profesionales, que asesora a los inversionistas privados en España.

Pero comprar empresas europeas sigue siendo una apuesta. La rentabilidad de las inversiones dependerá del repunte de la economía del continente.

“Todo depende de la sed de riesgo de una empresa para adquirir en Europa”, dice Jorge Silberstein, director de Banca de Inversión del grupo financiero británico Barclays. ■

Compras e inversiones de empresas mexicanas en Europa por número de operaciones.

2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013  
88 | EXPANSIÓN 17 - 31 de enero, 2014

Fecha 16.01.2014	Sección Revista	Página 4-86-101
---------------------	--------------------	--------------------



**La nueva flota.**  
La empresa española Avanza tiene cerca de 1.885 autobuses y es el primer operador privado de terminales en el país.

Continúa en siguiente hoja

# AVANZA A ESPAÑA

Grupo ADO compra la segunda camionera del país europeo en su primera incursión en ese continente.

■ POR LUIS MEYER / MADRID

**E**

l grupo de transporte de pasajeros ADO dio su primer paso en Europa al comprar la operadora española de autobuses Avanza. Para dar este salto, eligió una compañía consolidada —la segunda de España— y de su mismo sector. Y, además, adquirió una empresa cuyo propietario, el fondo británico de capital de riesgo Doughty Hanson, llevaba dos años intentando vender. Esto podría haberle permitido a ADO conseguir un mejor precio, según varios analistas, aunque la cifra final se desconoce.

La operación fue posible gracias a “la necesidad que tienen empresas españolas de fortalecer su posición de liquidez y de capitalizarse”, dice Alejandro Faya, funcionario de la Secretaría de Economía y especialista en inversiones de la Universidad Iberoamericana. “Además de que España es una buena plataforma para incursionar en Europa”.

La mexicana apenas tenía experiencia en el extranjero, más allá de algunas operaciones con servicios a Guatemala y Belice. Cuando decidió iniciar una “estrategia de internacionalización”, realizó “un análisis detallado de las opciones en el mercado internacional”, dice Mónica Magaña, vocera oficial del equipo directivo de Grupo ADO. Y la elegida fue Avanza.

Fecha 16.01.2014	Sección Revista	Página 4-86-101
---------------------	--------------------	--------------------

Doughty Hanson, que maneja desde televisoras hasta hospitales privados, compró Avanza en 2006 por unos 10,680 millones de pesos (MDP). Como todos los fondos, una vez que la reestructuró con el objetivo de aumentar su rentabilidad, decidió deshacerse de su inversión de manera provechosa y puso en venta la empresa.

“La operativa normal de un *private equity* (fondo de capital privado) es invertir, y en un periodo de cinco a siete años, desinvertir vendiendo la compañía por un valor superior”, dice Miguel Villarrica, analista de estrategia de la consultora de inversiones Gedeth Network en Madrid.

Doughty Hanson decidió desinvertir a finales de 2010. Fijó el importe mínimo para subastar Avanza en unos 14,240 MDP, según publicaron los medios de negocios españoles y confirmó un empleado de la empresa que pidió permanecer anónimo. Pero España venía de una recesión y el fondo británico no encontró comprador. El grupo alemán Deutsche Bahn presentó una oferta que no fue aceptada.

Para la adquisición de la operadora de autobuses, en 2006, Doughty Hanson había firmado un crédito bancario con vencimiento en 2016. Cuando vio que, a corto plazo, fracasaba la venta, dice el mismo empleado, el fondo encargó a JPMorgan la refinanciación de la deuda de la compañía. El proceso culminó en mayo de 2013, cuando Avanza anunció una emisión de bonos a ocho años por unos 8,722 MDP.

En agosto, poco después de esta refinanciación, Grupo ADO compró la empresa, más de dos años después de que Doughty Hanson la pusiera en venta. *Expansión* solicitó entrevista con el fondo de capital privado, pero no obtuvo respuesta.

Ninguno de los dos implicados reveló el precio de la operación, pero pudo ser “más barato” que el que ADO habría tenido que pagar antes de la crisis económica, dice José Luis Rivas, especialista de Estrategia Global del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y ex miembro del consejo de administración de ADO.

Una fuente cercana a la operación dice que, en lugar de los 14,240 MDP que el fondo británico pidió en 2011, la venta rondó los 10,680 MDP. Con esta cifra, Doughty Hanson recuperaría la inversión, pero sin lograr rentabilidad adicional.

“Grupo Avanza fue la opción ideal en el momento correcto para nosotros”, dice Mónica Magaña, de Grupo ADO.

La mexicana “gana presencia importante en un mercado desarrollado” que está al inicio de un “potencial ciclo económico al alza”, opina Rivas. Sin embargo, advierte, por la crisis económica “las empresas son en promedio más baratas, pero no necesariamente

te más rentables”.

Avanza es la segunda compañía del sector en España, por detrás de Alsa. Tiene una flota de cerca de 1,885 autobuses, unos 5,200 empleados y facturó unos 7,778 MDP en 2012. ADO posee en México más 6,000 autobuses y 20,000 empleados.

La mexicana entiende el negocio de Avanza. “Para un grupo de capital de riesgo, su objetivo es la rentabilidad, le da igual comprar una empresa de autobuses que otra de tornillos”, dice Luis Miguel Ortiz, representante de los trabajadores de Avanza. “Pero ADO comparte nuestra sensibilidad y nuestra manera de hacer las cosas, porque se dedica a lo mismo”.

“Siempre es mejor que una gran empresa del sector esté en manos de otra gran empresa que se dedica a lo mismo”, coincide Rafael Barbadillo, presidente de Asintra, la cámara española de empresas de transporte en autobús.

La compañía mexicana deberá afrontar situaciones complicadas, como el conflicto laboral que vive Avanza. Poco antes de la operación, despidió a 153 trabajadores de Autobuses Urbanos de Zaragoza, una de sus filiales. “Aún estamos en negociaciones con la empresa por (otros) despidos, pero vienen de antes de la compra. La adquisición por parte de ADO, de momento, nos hace ser más optimistas”, dice Ortiz.

#### NUEVOS RIESGOS

Otro problema es el cambio en la legislación del sector. En España, el transporte en autobús está regulado por el gobierno, que adjudica las concesiones de las rutas. Avanza y Alsa, las dos mayores compañías de transporte de pasajeros del país, se acogían a una legislación favorable que las priorizaba a la hora de renovar las concesiones de rutas que ya tenían.

En 2013, la compañía de autobuses Globalia impugnó estas concesiones ante la Unión Europea, pues limitaban la entrada de nuevos operadores. Bruselas le dio la razón. Como consecuencia, el gobierno español aprobó una nueva ley que elimina el trato preferencial y abre la puerta a una mayor competencia. Por tanto, el número de líneas adjudicadas a Avanza podría bajar, a decir de Barbadillo, de la cámara de transporte.

A todo ello se une la competencia del tren de alta velocidad, que en 2013 aumentó su número de pasajeros mientras que el autobús perdió clientes, según los últimos datos disponibles.

Grupo ADO confía en superar estos riesgos. “Sabemos que España está pasando por un momento complicado, pero también confiamos en que muy pronto tenga una recuperación económica importante, y la movilidad dentro de las ciudades y entre ellas es un elemento básico de dinámica social”, dice Magaña. ■

**Eurocentrista.**  
Más de 90%  
de los ingresos  
de Campofrío  
proviene de  
Europa.



# COMPRADOR OPORTUNO

Sigma aprovecha la debilidad de la economía europea para adquirir barato la principal productora de carnes frías en España.

■ POR CINTHYA BIBIAN

Continúa en siguiente hoja

Página 8 15  
de

S

igma, la división de alimentos procesados del conglomerado regional mexicano Alfa, tomó el control de un gigante europeo.

Entre noviembre y enero, la empresa mexicana compró, por un monto no revelado, casi dos tercios de las acciones de Campofrío, el mayor productor español de jamón, salchichas y tocino.

Con la adquisición, Sigma aumentará sus ingresos 69% y su flujo operativo 40%, según estima Carlos Hermosillo, subdirector de Análisis Fundamental de Banorte.

El valor de mercado de Campofrío al cierre de 2013 fue de 12,567 millones de pesos (MDP). Hace nueve años, en 2005, era de 27,768 MDP, más del doble.

“La oleada de inversiones mexicanas en España (...) responde a la oportunidad que representan las bajas cotizaciones de numerosas empresas españolas de calidad”, dice Ignacio Romero, de la agencia española de inversión Ahorro Corporación.

#### TRABAJO EN EQUIPO

La subsidiaria de Alfa tuvo que aliarse con la productora china de carne de cerdo Shuanghui para hacerse del control de Campofrío.

Sigma es el principal accionista, con 63% del capital social de la empresa europea, mientras que la firma china se queda con 37%. La subsidiaria de Alfa nombrará a cuatro de los siete miembros del consejo de administración de Campofrío y Shuanghui a los tres restantes.

La alianza eliminó los rumores sobre una guerra de ofertas entre la mexicana y la china.

“Estamos satisfechos de trabajar junto con el altamente respetado equipo de Sigma, con la visión compartida de solidificar la posición de liderazgo de Campofrío en Europa, así como reforzar nuestra capacidad para servir al mercado global con productos alimenticios nutritivos y sanos, con la mejor calidad en su tipo”, dijo en diciembre Wan Long, presidente y CEO de Shuanghui, en un comunicado.

La empresa china obtuvo las acciones de Campofrío en septiembre, cuando compró la estadounidense Smithfield.

Según las leyes españolas, cualquier inversionista que posea más de 30% de las acciones de una empresa debe hacer una oferta de compra por la totalidad de los títulos. Los reguladores le dieron a Shuanghui hasta enero para reducir su tenencia accionaria en Campofrío o lanzar una oferta.

Los chinos no tenían la intención de comprar a Campofrío, pero tampoco querían reducir su tenencia accionaria. Por eso decidieron aliarse con Sigma y tomar juntas el control de Campofrío.

“Estamos muy contentos por el hecho de que nuestra empresa haya unido fuerzas con una compañía tan prestigiada como Shuanghui”, dijo Armando Garza Sada, presidente de Alfa, en un comunicado.

La empresa europea, un ícono de la cultura española, es la puerta de entrada de Sigma al mercado europeo de las carnes frías.

Los ejecutivos de la firma europea lanzaron en 2013 una campaña llamada ‘Hazte extranjero’, en la que presentan sus productos como símbolos de la identidad española.

“Es esa manera nuestra de ser y de sentir a la que no puedes renunciar porque va contigo siempre”, dice una famosa comediente madrileña, Chus Lampreave, en uno de los comerciales.

Más de 96% de los ingresos de Campofrío proviene de Alemania, Bélgica, España, Francia, Holanda, Italia, Portugal, Reino Unido y Rumania. Esto la hizo más vulnerable a la crisis económica de la región.

El consumo de carne en el continente, por ejemplo, cayó 18.5% de 2003 a 2011.

La utilidad neta de Campofrío en los primeros nueve meses de 2013 fue de unos 32 MDP, casi 3% menor a la de 2012.

“La (oferta) sobre Campofrío resume una de las realidades de las empresas españolas”, dice Javier Flores, responsable del Servicio de Estudios y Análisis de la Asociación Europea de Inversores Profesionales, que asesora a inversionistas privados. “A pesar de haber alcanzado un elevado grado de internacionalización en sus ventas y presencia de marca, tiene todavía una elevada dependencia de la marcha de la economía española”.

Además, la deuda de Campofrío asciende a unos 22,376 MDP, que equivale a 8.7 veces su flujo operativo, según datos de Banorte.

“Las empresas españolas tienen fuertes problemas de endeudamiento, por lo que la entrada de capital extranjero siempre es una buena noticia”, dice José Carlos Díez, ex economista jefe de la consultora española InterMoney y actualmente profesor de Economía de la Universidad Pontificia Comillas.

La compañía mexicana consiguió un préstamo por 12,000 MDP a cinco años con el Bank of Tokyo-Mitsubishi para fundear la compra de acciones de Campofrío. El crédito duplicó la proporción de deuda contra utilidades de Sigma, según Rogelio González, analista de la calificadora estadounidense Fitch.

Por eso, los ejecutivos de Sigma iniciaron en noviembre los trámites con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para colocar 15% de sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores. Esperan recaudar unos 14,000 MDP.

Sigma declinó comentar sobre el tema.

Los analistas creen que la colocación será en los primeros meses de 2014. Con o sin salida a Bolsa, Sigma ya es dueña de un gigante europeo. ■

Con información de Marta Molina / Madrid.

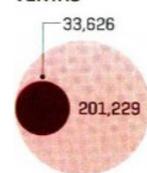
#### MANCUERNA

Sigma aumentará 17% sus ventas con la compra de Campofrío.

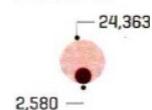
Cifras en millones de pesos

● Alfa  
● Campofrío

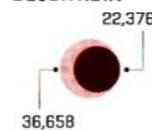
#### VENTAS



#### FLUJO OPERATIVO



#### DEUDA NETA



FUENTE: Banorte.

Continúa en siguiente hoja

**Negocio amarrado.**  
Kuo compró una autopartista europea para ampliar su negocio de las transmisiones de doble embrague.



# COMO CAÍDA DEL CIELO

Kuo aprovechó la oportunidad que se le presentó para comprar una firma europea que complementa sus cajas de velocidades.

■ POR JESSICA BIGIO

**J**uan Marco Gutiérrez, CEO de Grupo Kuo, viajó en abril de 2011 a Loppem, un pequeño pueblo a una hora y media de Bruselas, la capital de Bélgica.

Los ejecutivos de la autopartista suiza Hoerbiger, que diseña parte del software de las computadoras de autos deportivos, como Ferrari, McLaren y Mercedes-Benz, lo invitaron para

Continúa en siguiente hoja

Fecha <b>16.01.2014</b>	Sección <b>Revista</b>	Página <b>4-86-101</b>
----------------------------	---------------------------	---------------------------

discutir los términos de la venta de su subsidiaria de transmisiones de doble embrague en Bélgica.

Las negociaciones duraron seis meses y fueron en inglés. Para enterarse de todo lo que decían sus anfitriones europeos, Gutiérrez viajó con Álvaro Gómez, uno de los abogados de Kuo, que habla alemán.

“Cuando discutían sobre si daban más o menos, o si aceptaban esto o aquello, que si negociaban lo otro, nuestro abogado, que habla fluidamente alemán, escuchaba todo”, dice el CEO de Kuo, entre risas. “Ellos pensaban que nadie les estaba entendiendo”.

Los europeos —dice Gutiérrez— sólo se enteraron cuando cerraron la operación.

Aunque Kuo cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, no reveló el monto de la operación, ya que la realizó a través de su subsidiaria Transmisiones y Equipos Mecánicos (Tremec).

El directivo mexicano no pudo elegir un mejor momento para comprar la subsidiaria europea.

La contracción económica de la región redujo la demanda de autos y, por ende, la de autopartes. En los primeros ocho meses del año pasado, se vendieron 7.8 millones de coches en Europa, la cifra más baja desde 1990. La armadora estadounidense Ford, por ejemplo, cerró tres plantas en Europa.

Todo esto redujo la rentabilidad y el valor de empresas como la filial de Hoerbiger. Se convirtieron en objetivos atractivos para compradores como Kuo.

“Es obvio que tengas que ver para allá y mirar las oportunidades que existen”, dice Gutiérrez. “Además, pasó por un momento crítico económicamente, que aprovechamos”.

#### **ENGRANAJE PERFECTO**

Gutiérrez no pensaba comprar una empresa europea en 2012, pero cuando los directivos de la subsidiaria de Hoerbiger le dijeron que pondrían a la venta su negocio belga de transmisiones de doble embrague, el CEO mexicano decidió abrir la cartera.

“Salimos de la reunión y pensamos que si no la comprábamos nosotros, íbamos a perder la oportunidad de tener esta tecnología”, dice Gutiérrez.

La subsidiaria europea se especializa en producir dobles embragues, mientras que Kuo fabrica cajas de velocidades. La tecnología de la empresa de Hoerbiger permite a las cajas de cambios responder como si tuvieran transmisiones automáticas, pero con el ahorro de combustible que dan las manuales.

“El principio básico de las cajas de velocidades

con este tipo de transmisiones es que el tiempo de cambio es de milisegundos en lugar de un segundo, que es lo que nos tardamos manualmente moviendo de primera a segunda”, dice Teddy Reiss, un ingeniero mecánico.

La compra del negocio belga le permitirá a Grupo Kuo aprovechar el creciente mercado de estos dobles embragues.

“Las transmisiones automáticas, entre las que están las de doble embrague, continúan creciendo a nivel mundial”, dice David Petrovski, analista del sector automotriz para la consultora global IHS.

Antes, la mexicana y la europea vendían sus productos por separado.

La armadora italiana Ferrari, por ejemplo, le compraba las transmisiones a Hoerbiger y las cajas de velocidades a la productora alemana Getrag. La inglesa McLaren, que también adquiere las transmisiones de la compañía belga, usa cajas del fabricante italiano Graziano.

“Los mismos ingenieros que trabajaban en la empresa de Hoerbiger veían una gran oportunidad al integrarse a nosotros, porque nos complementábamos”, dice Gutiérrez.

Kuo venderá las transmisiones y las cajas de velocidades en paquete. Así, aumentará el valor de su producción.

Actualmente, sólo los autos deportivos de lujo, como los Ferrari, los McLaren, los Porsche y los BMW usan esta tecnología. Pero los camiones ligeros también empiezan a adoptarla.

Tras adquirir el negocio de Hoerbiger, la empresa mexicana busca convertirse en uno de sus principales proveedores.

Kuo presentó en diciembre su nuevo paquete de embragues dobles y cajas de velocidades en el último congreso internacional de transmisiones en Berlín, Alemania.

El sector automotriz generó el año pasado 19% de las ventas totales del grupo mexicano. Su subsidiaria Tremec, que vende alrededor de 200 MDD al año, le provee autopartes a la armadora japonesa Nissan, a la estadounidense General Motors y a la fabricante estadounidense de motores Cummins.

“Si quieres ser una empresa que le preste los productos y servicios a los clientes que demandan, tienes que tener parte de tu presencia en Europa”, asegura Gutiérrez. ■

**Compra y renta.**

Inmobiliaria Carso compró 439 sucursales de CaixaBank, que la entidad española pasó a rentar. La operación es provechosa para las dos empresas.



# EL FAVOR DE SLIM

La compra de sucursales del banco español CaixaBank por Grupo Carso fue una forma de inyectar liquidez a una entidad en problemas, propiedad de un amigo de Carlos Slim.

■ POR BELÉN MERINO / MADRID

Fecha 16.01.2014	Sección Revista	Página 4-86-101
---------------------	--------------------	--------------------



Carlos Slim e Isidro Fainé, presidente de la entidad española CaixaBank, son socios. El banco tiene participación en Grupo Financiero Inbursa, del empresario mexicano, quien es accionista de CaixaBank y formó parte del consejo. En diciembre de 2012, Slim compró 439 inmuebles de CaixaBank, donde tiene sucursales bancarias, a través de la filial española de Inmobiliaria Carso. Pagó unos 7,622 millones de pesos (MDP).

Fue un “favor” del mexicano al banco, pues la operación le dio liquidez en plena crisis económica y redujo su exposición al sector inmobiliario, en caída libre en ese país, dicen varios analistas. “El oro azteca está creando una salida digna para el caso de muchas empresas españolas con problemas”, dice Claudia Luna, economista mexicana residente en España.

Pero también fue una compra barata que consolidó la posición de Slim en una entidad con participación en sectores estratégicos. CaixaBank posee 12% del capital de la empresa energética Repsol y 5.6% de

Telefónica, el principal competidor de América Móvil en América Latina. La venta de las sucursales se realizó bajo el modelo *sale and lease back*, por el que una empresa vende sus inmuebles para obtener liquidez y después renta al comprador esos mismos locales.

Con la operación, CaixaBank obtuvo capital en un momento en que lo necesitaba. A pesar de ser el mayor banco de España por activos —sin tener en cuenta las aportaciones de las divisiones extranjeras de Santander y BBVA—, la morosidad de sus clientes era casi el doble que el año anterior y su utilidad neta cayó cerca de 80% por las operaciones realizadas para sanear su exposición al sector inmobiliario.

“La Caixa (grupo propietario de CaixaBank) ha pasado por momentos muy delicados y, qué duda cabe, Fainé y Slim son amigos para hacer negocios”, dice Manuel Romera, director del sector financiero de la IE Business School, en Madrid.

“En el fondo no fue una venta, fue un préstamo”, añade Alejandro Franco, catedrático de la Escuela Bancaria y Comercial. “Fue una forma de salir al rescate del banco”, coincide Oliver Ambía, director del Departamento de Finanzas del Tecnológico de Monterrey, campus Santa Fe.

El beneficio de la operación para la entidad española fue doble: “El originado de la operación inmo-

liaria y (el aumento) del valor de la acción de CaixaBank, de la que Slim también es accionista”, dice Patricio Palomar, analista de la firma de consultoría CB Richard Ellis España. Las acciones de CaixaBank subieron alrededor de 40% en 2013.

La empresa de Slim también sacó provecho. Por la renta de los inmuebles a CaixaBank, la filial de Slim obtuvo una rentabilidad anual de entre 6 y 9% de su valor total, según varios analistas. “La compra de los inmuebles para Slim fue relativamente barata (...), haciéndola un negocio fabuloso”, opina Franco. “Slim se aprovechó del abaratamiento o subvaluación del negocio como consecuencia de la crisis (de España)”, agrega Ambía.

#### AMISTAD ESTRATÉGICA

Esta compra-renta de inmuebles entre la filial de Inmobiliaria Carso y CaixaBank fue un paso más en la estrecha relación que mantienen las empresas.

En 2008, La Caixa compró 20% de Inbursa, aunque en 2013 redujo su participación hasta alrededor de 9%. Carlos Slim es accionista del banco español, aunque tiene menos de 3% de una entidad formada por un capital muy fragmentado (no se sabe cuánto, porque los inversionistas sólo están obligados a reportar cuando poseen más de ese porcentaje). Inbursa y CaixaBank rechazaron las peticiones de entrevista de *Expansión*.

La relación entre las dos empresas puede ir más allá de estas operaciones “anecdóticas”, como las calificó Romera, de la IE Business School.

“Si Slim hubiera querido obtener más dividendos, hay un amplio abanico de opciones en España, incluso más rentables, a las que se puede optar”, dice Javier Flores, responsable de la Asociación Europea de Inversiones Profesionales, que asesora a inversionistas privados. “Pero creemos que se trata de un paso más dentro de una estrategia muy bien pensada a largo plazo para penetrar en algunos sectores estratégicos de la economía española”, como serían el energético y el de las telecomunicaciones, en los que el banco español tiene participación.

“La adquisición de sucursales de CaixaBank fue una forma de acrecentar y solidificar su participación en la compañía, pues, eventualmente, la economía española tendrá que repuntar”, opina Ambía.

Otro motivo de Slim para llevarse bien con CaixaBank es aprovechar para Inbursa la tecnología de banca minorista de la entidad española, dice Franco. En su informe anual de 2012, CaixaBank destaca su apoyo a Inbursa, mediante el aporte de herramientas comerciales y de gestión, y la colaboración en el diseño de nuevos productos. ■

Con información de Fabiola Naranjo.

# LAS 100 MÁS GLOBALES

Las empresas con más plantas y oficinas en el extranjero y que reciben más ingresos por sus operaciones fuera del país son las más globales. El ranking se basa en datos a diciembre de 2012, los últimos disponibles sobre ventas en el extranjero.

RK 2013	Empresa	Notas	Sector	Índice de globalidad	Ingresos del extranjero 2012 (MDP)	Países donde opera	Porcentaje de ventas obtenido en el extranjero
1	América Móvil	a	Medios y telecomunicaciones	100.0	485,829	18	63
2	Cemex	a	Cemento, cerámica y vidrio	45.2	154,049	32	78
3	Grupo Bimbo	a	Bienes de consumo	30.0	102,649	18	59
4	Mexichem	a	Química y petroquímica	27.3	43,993	44	69
5	Alfa	a	Holding	26.2	91,141	18	46
6	Grupo México	a	Minería, petróleo y gas	23.5	82,175	6	61
7	Coca-Cola FEMSA	a, 1	Bienes de consumo	23.4	81,596	9	55
8	Fomento Económico Mexicano	a	Bienes de consumo	22.5	88,824	9	37
9	Nemak	a, 2	Automotriz y autopartes	22.4	45,859	14	89
10	Gruma	a	Bienes de consumo	19.5	42,047	17	65
11	Mabe	e	Industria electrónica	19.0	40,000	17	nd
12	Binbit	e	Servicios profesionales	16.9	nd	28	nd
13	Grupo Kaltex	e	Textil-confeción	16.7	26,000	9	nd
14	Grupo Villacero	e	Industria del metal	14.7	25,264	4	78
15	Softtek	e	Servicios profesionales	14.1	4,000	18	75
16	Kidzania	e	Recreación, cultural y deportivo	14.1	2,500	15	nd
17	Worcester	e	Maquinaria y equipo	14.0	20,000	8	nd
18	Grupo Aeroméxico	a	Transporte y almacenamiento	13.7	18,999	19	48
19	Metalsa	e	Automotriz y autopartes	13.5	15,233	13	64
20	Alpek	a, 2	Química y petroquímica	13.5	42,707	3	44
21	Katcon	e	Automotriz y autopartes	12.4	4,460	12	73
22	Neoris	e, 3	Servicios profesionales	11.8	2,000	9	78
23	Grupo Altex	e	Alimentos	11.4	0,000	4	nd
24	Koblenz	e	Industria electrónica	11.0	12,000	3	nd
25	Viakable	a, 4	Maquinaria y equipo	11.0	13,824	6	60
26	Grupo Kuo	a	Holding	10.9	13,819	12	47
27	Grupo Omnilife	e	Bienes de consumo	10.8	nd	19	nd
28	Grupo Condumex	a	Maquinaria y equipo	10.3	11,044	14	43
29	Grupo Lala	e, 5	Bienes de consumo	10.2	27,746	3	40
30	Grupo Xignux	a	Holding	10.1	15,827	7	48
31	Grupo Cementos de Chihuahua	a	Cemento, cerámica y vidrio	9.7	5,944	2	70
32	Elementia	a	Cemento, cerámica y vidrio	9.6	7,327	8	54
33	Canef's	e	Bienes de consumo	9.0	2,000	2	70
34	Corporación EG	e	Maquinaria y equipo	8.7	3,300	7	nd
35	Industrias CH	a	Industria del metal	8.5	14,688	3	46
36	Grupo Simec	a, 6	Industria del metal	8.5	13,774	3	47
37	Kuo Químico	a, 7	Química y petroquímica	8.5	7,842	3	55
38	Vitro	a	Cemento, cerámica y vidrio	8.1	6,513	10	37
39	Sigma Alimentos	a, 2	Bienes de consumo	7.7	14,271	7	31
40	Grupo Jumex	e	Bienes de consumo	7.6	nd	7	nd
41	Grupo Elektra	a	Holding	7.5	15,891	9	23
42	Sanluis Corporación	a	Automotriz y autopartes	7.4	4,796	3	51
43	Genomma Lab Internacional	a	Farmacéutico	7.4	2,631	16	27
44	Grupo Televisa	a	Medios y telecomunicaciones	7.3	9,587	17	14
45	Grupo Carso	a	Holding	7.2	11,044	16	13
46	Específicos Stendhal	e	Farmacéutico	6.9	nd	14	nd
47	Intellego	e	Servicios profesionales	6.7	nd	6	nd
48	Cinépolis	e	Recreación, cultural y deportivo	6.7	3,500	11	30
49	Grupo ADO	e	Transporte y almacenamiento	6.6	nd	2	nd
50	Arca Continental	a	Bienes de consumo	6.6	15,164	4	27

**Metodología:** El ranking de 'Las 100 empresas mexicanas más globales' está basado en el índice de globalidad, que pondera tres aspectos: ingresos obtenidos en el extranjero, con un peso de 80%, número de países donde la compañía tiene plantas u oficinas, con un peso de 10%, y proporción de sus ingresos totales que consigue fuera de México, con el 10% restante. La más global recibe una calificación de 100. En el caso de las filiales de una compañía, éstas se consideran por separado para revisar su desempeño.

RK 2013	Empresa	Notas	Sector	Índice de globalidad 2013	Ingresos del extranjero 2012 (MDP)	Número de países donde opera	Porcentaje de ventas obtenido en el extranjero
51	Kuo Automotriz	e, 7	Automotriz y autopartes	6.5	2,557	3	47
52	Petróleos Mexicanos	e	Minería, petróleo y gas	6.4	25,000	8	1
53	Deacero	e	Industria del metal	6.2	12,000	3	nd
54	Empresas ICA	a	Construcción	6.1	5,733	16	12
55	Grupo Industrial Saltillo	a	Holding	6.0	3,890	2	43
56	Kuo Consumo	e, 7	Bienes de consumo	5.9	3,064	7	33
57	Grupo Cuprum	e	Industria del metal	5.8	nd	3	nd
58	Hildebrando	e	Servicios profesionales	5.7	nd	9	nd
59	MVS Comunicaciones	e	Medios y telecomunicaciones	5.5	nd	18	nd
60	Grupo Comercial Chedraui	a	Comercio minorista	4.9	13,179	2	21
61	Interceramic	a	Cemento, cerámica y vidrio	4.6	2,064	3	32
62	Alsea	a	Hotelería y restaurantes	4.5	3,416	5	25
63	Grupo Gonher	e	Automotriz y autopartes	4.3	nd	3	nd
64	Banco Azteca	e, 8	Servicios financieros y seguros	4.2	6,749	7	14
65	Grupo Tradeco	e	Construcción	4.1	nd	4	nd
66	Convertidora Industrial	a	Plástico	4.0	279	2	32
67	Industrias Bachoco	a	Bienes de consumo	4.0	8,043	2	20
68	Grupo Bocar	e	Automotriz y autopartes	3.8	nd	4	nd
69	Grupo Lamosa	a	Cemento, cerámica y vidrio	3.7	1,975	5	21
70	Helvex	e	Industria del metal	3.4	nd	8	nd
71	Arabela	a	Bienes de consumo	3.3	372	6	18
72	Tiendas Elektra	e, 8	Comercio minorista	3.3	2,892	7	12
73	Steren	e	Comercio especializado	3.2	nd	7	nd
74	Grupo Gigante	a	Holding	3.1	2,231	7	12
75	Grupo Herdez	a	Bienes de consumo	2.9	2,250	2	20
76	Grupo Compartamos	a	Servicios financieros	2.8	1,818	3	18
77	Farmacias Benavides	e	Comercio minorista	2.8	2,079	2	20
78	Grauforz	e	Industria del metal	2.7	nd	5	nd
79	Volaris	e	Transporte y almacenamiento	2.6	2,104	2	18
80	Altos Hornos de México	a	Industria del metal	2.6	4,707	3	12
81	Grupo Vasconia	a	Industria del metal	2.5	395	3	18
82	TV Azteca	e	Medios y telecomunicaciones	2.5	1,257	6	10
83	Comex	e, 9	Química y petroquímica	2.5	nd	8	nd
84	Bio PAPPÉL	a	Madera, papel y celulosa	2.2	2,320	2	15
85	CIE	a	Recreación, cultural y deportivo	2.2	466	7	7
86	Grupo Minsa	a	Bienes de consumo	2.1	917	2	16
87	Interjet	e	Transporte y almacenamiento	2.0	720	6	7
88	Grupo Papeler Scribe	e	Madera, papel y celulosa	2.0	900	2	15
89	Grupo Famsa	a	Comercio minorista	1.8	1,715	2	12
90	Grupo IUSA	e	Holding	1.6	nd	2	nd
91	Grupo Pochteca	a	Química y petroquímica	1.5	224	5	6
92	Industrias Peñoles	a	Minería, petróleo y gas	1.3	2,730	4	3
93	Farmacias Similares	e	Farmacéutico	1.3	900	3	7
94	Promotora Ambiental	a	Otros servicios	0.8	124	3	4
95	Grupo Coppel	a	Comercio minorista	0.7	1,373	3	2
96	IDEAL	a	Construcción	0.6	620	2	4
97	SuKarne	e	Bienes de consumo	0.5	800	2	3
98	VivaAerobus	e	Transporte y almacenamiento	0.5	140	2	4
99	Grupo Sanborns	a, 10	Comercio minorista	0.5	435	3	1
100	FEMSA Comercio (Oxxo)	e, 1	Comercio minorista	0.1	300	2	0.4

FUENTE: Inteligencia Expansión.

a: auditado  
e: estimado

1. Empresa de Fomento Económico Mexicano  
2. Empresa de Alfa  
3. Empresa de Cemex  
4. Empresa de Grupo Xignux  
5. Incluye su operaciones en Estados Unidos, que en 2013 se concentraron en una empresa separada de Grupo Lala.

6. Empresa de Industrias CH  
7. Empresa de Grupo Kuo  
8. Empresa de Grupo Elektra  
9. Excluye las operaciones que vendió en Estados Unidos y Canadá  
10. Filial de Grupo Carso