

**Multinacionales
latinoamericanas en
perspectiva comparada.**

Teoría e historia

CÁTEDRA CORONA

23

**Multinacionales
latinoamericanas en
perspectiva comparada.
Teoría e historia**

MARÍA INÉS BARBERO

© 2014, Universidad de los Andes
Facultad de Administración
Cátedra Corona

Comité de Publicaciones
Facultad de Administración

Javier Yáñez Arenas
Decano

Henry Gómez Samper
Director

Germán Andrade Pérez
Profesor asociado

Camilo Dávila L. de Guevara
Profesor asociado

Ezequiel Reficco
Profesor asociado

Juan Pablo Soto
Profesor asistente

Piedad Salgado Camacho
Coordinadora administrativa

Calle 21 No. 1 - 20, Edificio SD, piso 7, Bogotá
Tel.: 3324555, fax: 3324551
<http://administracion.uniandes.edu.co/publicaciones>

Corrección de estilo, armada electrónica y prensa:
Proceditor Ltda.
proceditor@yahoo.es

ISSN: 1657-477X

Primera edición
Bogotá, julio de 2014.

Prólogo

La serie Cátedra Corona incluye algunas de las presentaciones de profesores extranjeros de reconocida trayectoria en la comunidad académica internacional que visitan la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes por un período corto de tiempo, gracias a los fondos donados por la Organización Corona en 1996 para financiar la cátedra que lleva este nombre.

A lo largo de estos años, el programa Visitantes Distinguidos Cátedra Corona ha permitido obtener un valioso intercambio de experiencias investigativas y docentes de carácter renovador y estimulante en la labor académica de la Facultad. Así mismo, ha fortalecido las vinculaciones con la comunidad académica internacional en las diferentes áreas de la administración y ha recibido retroalimentación sobre su orientación, problemas y planes futuros.

El trabajo desarrollado por los profesores invitados es planeado por el área respectiva de la Facultad, de manera que constituya el inicio de relaciones de largo plazo, mediante proyectos de investigación conjuntos y períodos más extensos como profesores visitantes.

El programa también promueve el viaje de profesores de la Facultad a instituciones académicas extranjeras para fortalecer las líneas investigativas de la Facultad y para que estos creen relaciones de largo plazo con colegas en aquellas instituciones.

Con más de doscientos investigadores provenientes de diferentes universidades norteamericanas, europeas, asiáticas, australianas y latinoamericanas en países como Estados Unidos, Francia, Inglaterra, España, China, India, Australia, Argentina, Brasil, México y Venezuela, esta serie de publicaciones es el testimonio editorial de su valioso aporte. Este número presenta Multinacionales latinoamericanas en perspectiva comparada. Teoría e historia de la profesora María Inés Barbero, preparado para el Seminario de Profesores.

*Comité de Publicaciones
Julio de 2014*

Contenido

Prólogo	iii
Introducción	1
I. Las empresas multinacionales de países emergentes (EMNE)	3
II. Las EMNE y la teoría de la empresa multinacional	13
III. Las multinacionales latinoamericanas (multilatinas)	27
IV. Reflexiones finales: confrontando teoría e historia	79
Referencias	89
Apéndices	97

Introducción¹

Uno de los fenómenos más destacados de la segunda economía global ha sido el surgimiento y desarrollo de empresas multinacionales (EMN) provenientes de economías emergentes o de ingreso medio, que desde la década de 1990 han aumentado su participación en el mercado mundial, compitiendo con las EMN de los países más desarrollados.

La presencia creciente de empresas multinacionales de naciones emergentes (EMNE) en el ámbito internacional en los últimos veinte años ha significado un desafío no solo para las empresas multinacionales de naciones desarrolladas (DMNE), que se enfrentan a nuevos competidores en sus mercados internos y externos, sino también para la teoría de la empresa multinacional, que en general se ha elaborado a partir de la experiencia de las DMNE en la segunda mitad del siglo xx.

Este libro se propone analizar debates recientes en el campo de la teoría de la empresa multinacional de acuerdo con la experiencia de las empresas multinacionales latinoamericanas (las "multilatinas"). Se estructura en cuatro capítulos. El primero se centra en el fenómeno de las EMNE, considerando aspectos tanto históricos como contemporáneos. El segundo analiza diversas vertientes de la teoría de la empresa multinacional, con especial énfasis en contribuciones recientes que tienden a caracterizar y explicar el surgimiento y desarrollo de las EMNE, proponiendo en algunos casos paradigmas teóricos alternativos a los elaborados entre las décadas

¹ La investigación que dio origen a este trabajo contó con la colaboración de la doctora Agustina Rayes como asistente. Agradezco así mismo a Armando Dalla Costa por facilitarme, generosamente, el acceso a sus trabajos sobre empresas multinacionales brasileñas.

de 1960 y de 1980. El tercero se enfoca en las multilaterales en una perspectiva histórica, considerando la experiencia de dos países: Brasil y Argentina. Las reflexiones finales reexaminan la teoría con base en la evidencia aportada por el estudio histórico de multilaterales argentinas y brasileñas.

I. Las empresas multinacionales de países emergentes (EMNE)

A. La inversión extranjera directa (IED) en la segunda economía global y la presencia de las EMNE

De acuerdo con una definición ampliamente aceptada tanto en el mundo académico como en el de los negocios, una empresa multinacional (EMN) o transnacional (ET) es una firma que lleva a cabo IED, siendo propietaria o ejerciendo de algún modo el control sobre actividades que agregan valor en más de un país (Dunning y Lundan, 2008)².

Esta definición incluye un abanico muy amplio de firmas en lo relativo no solo a sus dimensiones, sino también al grado o intensidad de su multinacionalización. Encontramos significativas diferencias en cuanto al número de subsidiarias, al de países en los cuales operan, al alcance geográfico de su expansión o al peso de sus actividades internacionales externas respecto al total de sus operaciones. En el año 2000 existían por lo menos sesenta mil empresas multinacionales en todo el mundo que controlaban más de ochocientas mil filiales. Entre ellas había un pequeño número de firmas gigantes con negocios en todo el planeta, pero la mayoría de

² En este trabajo utilizamos como sinónimos las expresiones *empresa multinacional* y *empresa transnacional*, si bien no ignoramos que no siempre se consideran así. Bartlett y Ghoshal (1989) denominan *empresas multinacionales* a las que están activas en la economía internacional y reservan el término *transnacionales* para las que han integrado globalmente sus actividades

las EMN empleaban menos de doscientas cincuenta personas y operaban a escala regional (Jones, 2005).

Las modernas empresas multinacionales surgieron a fines del siglo XIX en el marco de la primera globalización (1880-1914), se expandieron significativamente a partir de la segunda posguerra y se constituyeron desde la década de 1980 en uno de los vectores clave de la integración de la segunda economía global. En 1960 la existencia mundial de IED era de 60.000 millones de dólares; para 1980 superaba los 500.000 millones y en 2001 alcanzaba a 6.800.000 millones de dólares (Jones, 2005). De acuerdo con el *World Investment Report (WIR)*, publicado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés), se había elevado de 637 millones de dólares en 1982 a 20.438 millones en 2011 (UNCTAD, 2012).

Tabla 1.1. Existencia mundial de IED (*inward*)
(años seleccionados. Miles de millones de dólares)

Año	1982	1990	2005-2007 (promedio)	2011
Existencia mundial de IED	637	2.081	14.588	20.438

Fuente: elaboración propia a partir de UNCTAD (2007) para 1982 y (2012) para 1990-2011.

En lo que concierne a los flujos mundiales de IED, tal como puede observarse en la tabla 1.2, crecieron a un ritmo apenas inferior, pasando de 59.000 millones de dólares en 1982 a 1.524.000 millones en 2011 (UNCTAD, 2012).

Tabla 1.2. Flujos mundiales de IED (*inflows*)
(años seleccionados. Miles de millones de dólares)

Año	1982	1990	2005-2007 (promedio)	2011
Flujo mundial de IED	59	207	1.473	1.524

Fuente: elaboración propia a partir de UNCTAD (2007) para 1982 y (2012) para 1990-2011.

El notable aumento en la magnitud de la IED en los últimos treinta años se acompañó de una serie de cambios cualitativos en lo referente tanto al origen y destino geográfico de las inversiones como a los sectores de actividad de las firmas y a sus modalidades de inversión.

Con respecto al primer punto, si bien la mayoría de las empresas multinacionales sigue teniendo como países de origen las naciones más desarrolladas, encabezadas por los Estados Unidos, uno de los fenómenos más relevantes en el campo de la internacionalización de empresas desde comienzos de la década de 1990 ha sido la presencia creciente de firmas multinacionales provenientes de naciones que no se cuentan entre las más ricas del planeta. Entre ellas se incluyen economías de *upper middle income* (como las de España, Portugal, Corea del Sur y Taiwán), economías emergentes (como las de Brasil, Chile, México, China, India, Turquía), países en desarrollo (Egipto, Indonesia, Tailandia) y países ricos en petróleo (Emiratos Árabes Unidos, Nigeria y Venezuela) (Guillén y García Canal, 2009). Esta situación, característica de la segunda globalización, contrasta con la de las décadas previas, en las cuales las empresas multinacionales provenientes de América del Norte, Europa Occidental y Japón tenían un predominio indiscutido.

La existencia de IED procedente de países en desarrollo³, que en 1990 ascendía a poco más de 145.000 millones de dólares, se elevó en 2009 a casi 2.700.000 millones, pasando del 7% al 14% del total (UNCTAD, 2010). En lo que respecta a los flujos de inversión, la participación de los países en desarrollo creció del 13% al 21% del total de la IED entre 2007 y 2009 (UNCTAD, 2010). En el año 2008, sobre un total mundial de 82.035 EMN, 21.425 tenían su origen en países emergentes (Guillén y García Canal, 2010).

De todos modos, en la clasificación de las cien mayores empresas multinacionales no financieras la participación de las ET provenientes de países en desarrollo es todavía muy limitada, tal como puede apreciarse en la tabla 1.4.

³ El *World Investment Report* distingue dos grandes categorías de países. Por una parte, la de las naciones desarrolladas, integrada por los miembros de la Unión Europea y otros países de Europa (Gibraltar, Islandia, Noruega y Suecia) y por Canadá, Estados Unidos, Australia, Israel, Japón y Nueva Zelanda. Por otra, la de las naciones en desarrollo, que incluye al resto de los países. Dentro de estas últimas en ocasiones se clasifican aparte las economías en transición del Sudeste de Europa y de la Comunidad de Estados Independientes (antigua URSS) (UNCTAD, 2010).

Tabla 1.3. Existencia de IED (outward), 1990 y 2008 (miles de millones de dólares)

Año	Existencia IED (outward)		Cantidad de EMN ^a
	Miles de millones de dólares		
	1990	2008	
Países emergentes	144,9	2.356,6	21.425
Total mundial	1.785,3	16.205,7	82.053

^a Año más reciente disponible.

Fuente: elaboración propia a partir de Guillén y García Canal (2010).

Tabla 1.4. Multinacionales de países emergentes entre las cien mayores empresas transnacionales (no financieras), 2012^a

Empresa	País de origen	Actividad	Nº
Arcelor Mittal	India/Luxemburgo	Metales y productos de metal	16
Hutchinson Whampoa Ltd.	Hong Kong, China	Diversificada	26
CITIC Group	China	Diversificada	36
Hon Hai Precision Industries	Taiwán	Equipamiento eléctrico y electrónico	40
Vale S.A.	Brasil	Minería	61
China Ocean Shipping Co.	China	Transporte y almacenamiento	74
Petronas – Petroliam Nasional Berhad	Malasia	Petróleo	76
Vimpel Com Ltd.	Rusia	Telecomunicaciones	93
América Móvil	México	Telecomunicaciones	95
Cemex	México	Cemento	98

^a Catalogadas por activos externos (millones de dólares).

Fuente: UNCTAD (2013).

La lista de 2012 incluía solo diez: dos chinas (CITIC Group y China Ocean Shipping), una de Hong Kong (Hutchinson Whampoa), una de Taiwán (Hon Hai), una malasia (Petronas), una india (Arcelor Mittal), una rusa (Vimpel), dos mexicanas (América Móvil y Cemex) y una brasileña (Vale). Entre las veinte mayores economías inversoras de 2012 figuraban, junto a los países más desarrollados y a paraísos fiscales, China, Hong Kong, la Federación Rusa, Corea, México, Singapur y Chile (UNCTAD, 2013).

Dentro de las cien mayores EMN de países en desarrollo y economías en transición, el predominio

de las asiáticas es abrumador, con un 74% de participación en 2011 y una presencia mayoritaria del sur, este y sureste de Asia (UNCTAD, 2013). Las acompañaba un número mucho menor de firmas latinoamericanas (10), sudafricanas (8) y de la Federación Rusa (7), junto a una de Turquía (UNCTAD, 2013). En una perspectiva dinámica, cabe señalar que los más importantes avances desde la década de 1980 los protagonizaron empresas de Hong Kong, Singapur, Taiwán, China, Brasil y Rusia (Dunning y Lundan, 2008). En cuanto al destino de las inversiones, los países desarrollados redujeron su participación del 39% en 1980 al 27% en 2005, y aumentó la de los países en desarrollo, en particular en el área de Asia del Pacífico, con un indiscutido protagonismo de China (Dunning y Lundan, 2008).

En lo que respecta a la estructura sectorial de la inversión extranjera, destaca el peso creciente de los servicios. Mientras que a comienzos de los años setenta representaban alrededor de un cuarto de la existencia total mundial de IED, en el 2000 daban cuenta de al menos la mitad de dicha existencia (Jones, 2005). Para entonces el 85% de la inversión en servicios se destinaba a actividades vinculadas con el comercio y las finanzas (Jones, 2005), pero las EMN se han ido enfocando crecientemente hacia otros servicios, incluyendo todo tipo de *business services*, ingeniería y consultoría, construcción, turismo e inversiones inmobiliarias. En 2004 los *business services* fueron el mayor sector individual en los flujos externos de inversión (Dunning y Lundan, 2008).

Por último, conviene señalar dos cambios importantes en las modalidades de la inversión. El crecimiento acelerado de la existencia de IED desde la década del noventa ha sido producto en gran medida de las enormes sumas de capital destinadas a fusiones y adquisiciones, que se han convertido en el principal vehículo utilizado por las firmas para llevar a cabo la inversión extranjera directa. Las fusiones y adquisiciones han sido impulsadas a su vez por las nuevas oportunidades surgidas durante la globalización, por el cambio tecnológico generado por la revolución de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y por los altos niveles de valuación de las existencias en los mercados globales de capitales (Jones, 2005).

Al mismo tiempo han evolucionado las formas organizativas adoptadas por las EMN. En términos generales, los límites entre las firmas se han hecho más porosos respecto a los períodos precedentes. Se evidencia una tendencia general hacia la desverticalización de las grandes empresas, el *outsourcing* de muchas actividades y la formación de alianzas con otras firmas que operan como clientas, proveedoras o socias en la innovación. La economía contemporánea puede verse como una red mundial de conexiones entre empresas (Jones, 2005).

De todos modos, la economía global no ha generado una multitud de empresas globales. Los flujos comerciales siguen siendo en su mayoría regionales, y solo un puñado de grandes empresas multinacionales opera en una escala global. La mayoría, en cambio, continúa generando una gran proporción de sus beneficios en sus regiones de origen (Rugman, 2005).

B. Las EMNE en perspectiva histórica

Si bien las EMNE han aumentado de manera drástica su presencia en la economía global desde la década de 1990, la internacionalización de empresas de países emergentes comenzó varias décadas antes. En un artículo de 1977, L. Wells (1977, p. 24), profesor de Harvard Business School, afirmaba que "en Asia, Medio Oriente, América Latina y partes de África, muchas firmas locales se están trasladando al exterior para establecer plantas fabriles en otros países en desarrollo". Pocos años más tarde, S. Lall (1983, p. 619) sostenía que la internacionalización de la actividad económica había adoptado en los años recientes formas nuevas y dinámicas, de las cuales la más dinámica y menos esperada había sido el surgimiento de empresas multinacionales de países poco desarrollados. Afirmaba que el crecimiento de la inversión directa proveniente del Tercer Mundo había comenzado en la década de 1960 y se había acelerado en la de 1970.

En años posteriores diversos autores contribuyeron a identificar distintas oleadas de IED proveniente de países emergentes. Si bien algunos antecedentes se remontan a fines del siglo XIX, se trata de excepciones

protagonizadas por empresas de la Argentina, en ese entonces una de las economías más expansivas del mundo. En palabras de Lall (1983, p. 618), se trató de casos inusuales provenientes de un país inusual.

La primera ola de inversión externa por parte de EMNE comenzó durante la década de 1960 y tomó mayor impulso durante la siguiente. La protagonizaron sobre todo empresas de Hong Kong, Brasil, Singapur e India, y en menor medida firmas de Corea del Sur, Taiwán, Argentina, México y Venezuela (Lall, 1983). Se trató, en esencia, de inversiones destinadas a naciones vecinas, con la finalidad principal de eludir barreras a la importación y de abastecer los mercados internos de los países de destino, que en general tenían un nivel de desarrollo menor. Las EMNE operaban casi siempre en actividades extractivas, ingeniería e industria manufacturera y utilizaban como principal modalidad de inserción las *joint ventures* con firmas locales. Wells (1977) identifica diversos impulsos a la inversión externa de parte de empresas de países en desarrollo: el acceso a divisas, la reducción de riesgos, la voluntad de escapar a las restricciones de los mercados de origen y el aprovechamiento de tecnología disponible, ocupando espacios que dejaban libres las DMNE. En cuanto a las ventajas competitivas de las EMNE, menciona la competitividad de precio (sobre todo por el menor costo de personal de dirección e ingeniería y el acceso a maquinaria más barata, proveniente de sus países de origen), la capacidad de fabricar en pequeña escala, la posibilidad de emplear mayor cantidad de mano de obra que las DMNE y el acceso a mercados étnicos. Lall (1983), por su parte, subraya que más allá de ciertas ventajas compartidas también existían ventajas competitivas específicas en algunas empresas, gracias a su capacidad de generar innovaciones incrementales de productos o procesos o técnicas de marketing exitosas.

La segunda oleada de IED de países emergentes ocurrió en la década de 1980 y tuvo como protagonistas principales empresas asiáticas provenientes de Hong Kong, Taiwán, Singapur y Corea del Sur. Las empresas latinoamericanas, por su parte, se vieron muy afectadas por la crisis de la deuda externa, si bien algunas continuaron con la actividad

internacional. La finalidad predominante de la IED en esta fase fue mantener la competitividad de las firmas en los mercados locales y externos. Factores propios de cada uno de los países (apreciación cambiaria, aumento de los costos laborales) se conjugaron con otros más estructurales, como la carencia de materias primas o con elementos del entorno competitivo global, como la necesidad del acceso a marcas, a capacidades tecnológicas o a contactos directos con los usuarios. En comparación con la primera ola, las inversiones fueron en promedio de mayor escala y se orientaron a segmentos de mayor sofisticación tecnológica, destinándose la producción a mercados externos al del país receptor. Al igual que en la fase previa, existía una preferencia por las *joint ventures*, pero a diferencia de ella, un factor determinante de la localización solía ser el costo de la mano de obra en el país de destino (Chudnovsky y López, 1999).

La tercera ola se produjo a partir de la década de 1990. Tal como hemos señalado, desde entonces se fue ampliando de manera significativa la presencia de EMNE en el ámbito internacional. Entre 1990 y 2009 la existencia de IED proveniente de economías emergentes se multiplicó por 18, y su participación en el total se duplicó, pasando del 7% al 14% (UNCTAD, 2010). Además de los cambios cuantitativos, fue modificándose el destino de las inversiones de las EMNE. En la primera oleada, hasta comienzos de los años ochenta, predominaron los flujos sur-sur, mientras que a partir de entonces aumentó la IED desde países en desarrollo hacia países desarrollados, lo cual implica un desafío a la sabiduría convencional acerca de los flujos de capitales, tecnología y conocimiento en la economía global (Ramamurti, 2009).

El contexto de la segunda globalización explica en parte la expansión de las EMNE. La emergencia de un *world business system* en el que las EMN toman sus decisiones de inversión y planifican, proporciona las bases para su florecimiento. La liberalización del comercio mundial provee la plataforma fundamental para su desarrollo. Al par que la apertura de los mercados, la economía global funciona como una red caracterizada por interacciones directas entre las empresas, configurando una *networked global economy* (Mathews, 2002).

Países y regiones han establecido contacto entre sí mediante complejos flujos de comercio e inversión. La revolución de la TIC ha reducido los costos y aumentado los beneficios de la internacionalización, facilitando la deslocalización de actividades. La segmentación de los procesos productivos, favorecida por el cambio tecnológico, ha contribuido a la conformación de cadenas globales de valor. Las políticas públicas, por su parte, han generado economías más abiertas y desreguladas, incentivando los intercambios de bienes y capitales.

En los países emergentes las políticas de apertura y desregulación, generalizadas desde la década de 1990, redundaron en escenarios más competitivos que impulsaron a su vez estrategias ofensivas por parte de firmas locales frente al avance de empresas multinacionales que se disputaban sus mercados internos. Muchas empresas de países emergentes fueron forzadas a adoptar estrategias innovadoras para poder sobrevivir. Dichas estrategias incluyeron la internacionalización, que implicó profundizar tendencias previas o comenzar la expansión allende sus fronteras. Los tratados regionales, por su parte, también actuaron como vectores de la internacionalización de las EMNE, en particular en lo que concierne a las multinacionales latinoamericanas (Casanova, 2009). Otros aceleradores fueron las necesidades energéticas (de empresas de India y China) y la ambición de crear empresas nacionales de primer nivel, en el caso de China (Santiso, 2008). Al mismo tiempo, el retiro de las DMNE de algunos sectores maduros de actividad abrió oportunidades que fueron explotadas por las EMNE, que en numerosos casos adquirieron a sus competidoras de los países más desarrollados. En el universo de las multilatinas se encuentran empresas líderes mundiales en la minería (la brasileña Vale) y en las industrias del cemento (la mexicana Cemex), del acero (la brasileña Gerdau, las argentinas Tenaris y Ternium), del petróleo (la brasileña Petrobrás) o de alimentos (la brasileña JBS Friboi en carnes y la argentina Arcor en golosinas).

Más allá de los impulsos provenientes del contexto, la internacionalización de las EMNE ha sido posible gracias al desarrollo de capacidades competitivas que les han permitido posicionarse como jugadores relevantes en el

mercado mundial. En este punto, uno de los principales interrogantes que se plantea es si la teoría sobre las empresas multinacionales provee una explicación satisfactoria sobre la conducta y el desempeño de las EMNE, si los modelos existentes acerca de cómo las empresas multinacionales evolucionan y compiten deben adaptarse a las nuevas realidades o si el efecto de las EMNE en la competencia global requiere una nueva teoría (Williamson, Ramamurti, Fleury y Leme Fleury, 2013).

II. Las EMNE y la teoría de la empresa multinacional⁴

A. Teorías clásicas sobre la EMN

La teoría de la EMN data de la década de 1960, cuando Stephen Hymer demostró, en su tesis doctoral, que la teoría ortodoxa del comercio internacional y de los movimientos de capitales no explicaba las operaciones externas de las EMN, en particular los flujos en dos direcciones de IED entre países con similares dotaciones de factores (Cantwell, 1991). Su análisis de porqué las empresas se radicaban en el exterior y establecían sus propios establecimientos productivos se apoyó en las teorías de la firma y de la organización industrial (Kindleberger, 1969). Hymer, que concebía la firma sobre todo como un agente de poder de mercado y de colusión, atribuía la inversión directa —es decir, el control de empresas de parte de inversores externos— a dos razones básicas: evitar la competencia de otras firmas o explotar las ventajas específicas de las empresas en determinadas actividades estableciendo operaciones en el exterior (Hymer, 1960). Afirmaba que para que la inversión externa fuera rentable las empresas debían contar con ventajas sobre competidores existentes o potenciales en el país de destino a las que no tuvieran acceso las firmas locales.

⁴ Dada la complejidad y vastedad de la teoría de la empresa multinacional, en este texto nos centramos solo en algunas escuelas y autores, con la finalidad de ofrecer un marco conceptual que se ha de confrontar con la experiencia de las empresas multilatinas.

Contemporáneamente a Hymer, Raymond Vernon, que también consideraba insuficientes las herramientas teóricas provistas por la teoría disponible del comercio internacional, utilizó un concepto microeconómico —el de ciclo de producto— para explicar un fenómeno macroeconómico: la actividad internacional de las EMN estadounidenses en la segunda posguerra (Vernon, 1966). Sostenía que las ventajas competitivas de estas empresas y su capacidad para innovar en productos y procesos, determinadas por ventajas competitivas de su país de origen (dotación de factores, instituciones y mercados), podían ser erosionadas o eliminadas por la mayor competitividad de otras firmas en otros países, a medida que los productos ingresaran en una fase de madurez o estandarización, y que ello explicaba la decisión de las EMN de invertir en plantas de producción en el exterior. En un comienzo, según Vernon, los productos se destinaban al mercado interno y luego se exportaban a otros países, aprovechando la capacidad innovadora de las firmas. Cuando los productos se convertían en bienes maduros, pudiendo ser elaborados por empresas competidoras en los países de destino, las ventajas iniciales de las firmas productoras dejaban de ser suficientes y debían complementarse con la habilidad para minimizar costos.

A medida que la demanda se volvía más elástica al precio, que el costo del trabajo se volvía un componente más relevante, que los mercados externos se expandían y que se imponían barreras proteccionistas, se acentuaban los incentivos para establecer filiales de producción en el exterior. Si bien la teoría de Vernon suponía que las ventajas competitivas de las firmas eran *country specific*, desconociendo aspectos organizacionales o institucionales, fue la primera interpretación dinámica de los determinantes de la inversión directa y de la relación entre ella y el comercio internacional (Dunning y Lundan, 2008). Más adelante, Vernon incluyó la reducción del riesgo organizacional como un determinante de la IED, en la medida en que permitía garantizar posiciones oligopólicas en los mercados de destino (Cantwell, 1991).

Una teoría alternativa de la firma aplicada a la producción internacional deriva de la obra de Ronald Coase, poniendo el acento en la eficiencia con la cual se organizan

las transacciones entre diferentes unidades de producción. Coase (1937) sostenía que cuando los costos de transacción de un intercambio administrado (jerarquía) eran menores que los de un intercambio de mercado, este era internalizado por la empresa. Mientras que la teoría ortodoxa del comercio internacional no contemplaba la existencia de costos de transacción, diversos autores han sostenido su pertinencia para explicar la internacionalización de empresas, considerando la inversión externa una forma de internalización. Su hipótesis básica es que las jerarquías multinacionales constituyen un mecanismo alternativo al mercado para la coordinación de la producción más allá de las fronteras nacionales y que las firmas deciden embarcarse en la IED cuando perciben que los beneficios netos de la propiedad de activos internos y externos —y de las transacciones entre ellos— son superiores a las provenientes de las relaciones comerciales internacionales.

El eje de la teoría de la internalización es que, dada una particular distribución de la dotación de factores, el alcance y el contenido de la actividad de las EMN se relaciona de manera positiva con los costos de organizar transacciones entre mercados geográficos (Dunning y Lundan, 2008). Buckley y Casson (1976), pioneros en esta teoría junto con Hennart (1977), pusieron en evidencia cómo aspectos en apariencia no relacionados de las operaciones multinacionales, como la transferencia de tecnología y el comercio internacional en productos intermedios, podían comprenderse utilizando el concepto de internalización de mercados imperfectos. Explicaron por qué la actividad multinacional se concentraba sobre todo en sectores intensivos en conocimiento, caracterizados por elevados gastos en Investigación y Desarrollo (I+D), publicidad y empleo de trabajadores calificados. Su análisis se fundaba en tres principios: que los límites de la firma se establecen en el margen en que los beneficios de la internalización superan sus costos; que las empresas eligen la localización de menor costo para cada actividad y que la innovación es un concepto amplio, que incluye no solo tecnología, sino también nuevos productos y métodos organizacionales y otras aplicaciones comerciales. Los autores ofrecieron un análisis sobre las MNE que examinaba tanto las estrategias de localización como las de internalización. El resultado fue una

visión de la empresa como un complejo interdependiente de actividades, ligadas por flujos de conocimiento y de productos intermedios, coordinados mediante “mercados internos” de la firma. De acuerdo con esta visión, las EMN podían operar múltiples plantas especializadas en distintos tipos de actividades y localizadas en diferentes países, y era la coordinación de esta división interna del trabajo —y no la tecnología— la que establecía los límites de la empresa.

Mientras que Hymer y otros teóricos de la escuela del poder de mercado ponían el énfasis en la exclusión de potenciales competidores en los mercados de destino de la IED, la teoría de la internalización se enfocaba en la maximización de beneficios por medio de un intercambio eficiente de productos, considerando como alternativas la exportación de bienes desde el país de origen, el otorgamiento de licencias a firmas locales o la inversión directa.

A mediados de la década de 1970 John Dunning, que en 1958 había publicado su tesis de doctorado sobre la inversión de EMN estadounidenses en Gran Bretaña (que sirvió como evidencia empírica para la tesis de Hymer), se propuso elaborar un paradigma que integrara visiones alternativas y permitiera ofrecer una interpretación más holística sobre el fenómeno de la inversión externa. Con esta base elaboró el denominado paradigma ecléctico, que a pesar de no contar con un consenso unánime sigue siendo uno de los más utilizados por los estudiosos de la empresa transnacional. No constituye una teoría de la EMN, sino un paradigma que combina varias explicaciones de las actividades de las firmas que realizan inversiones directas fuera de sus países de origen. Dunning considera que la actividad de las EMN se sitúa en la intersección entre la teoría macroeconómica del comercio internacional y la teoría microeconómica de la empresa. Según dicho paradigma, conocido también como paradigma OLI (*ownership, localization and internalization advantages*), las empresas que se internacionalizan cuentan en primer lugar con ventajas de propiedad específicas, que incluyen activos tangibles e intangibles que les permiten competir en otros mercados. En segundo término, eligen ventajas de localización a partir de las cuales deciden crear filiales en otros países. En tercer lugar

obtienen ventajas al establecer filiales (*market internalization*), que no obtendrían en el caso de exportar sin producir *in loco* o de otorgar licencias (Dunning y Lundan, 2008).

El paradigma ecléctico, que se elaboró en gran medida analizando la experiencia de las EMN estado-unidenses en la segunda posguerra, pone especial acento en las ventajas de propiedad. En palabras de Dunning, la capacidad y la decisión de la empresa de un país de abastecer a un mercado externo o interno desde una localización externa depende de que posea, o sea capaz de adquirir, ciertos activos no accesibles, o no accesibles en condiciones tan favorables, a otras empresas del país (Dunning y Lundan, 2008, p. 96). En cuanto a las motivaciones que llevan a las empresas a internacionalizarse, Dunning utiliza la taxonomía de J. Behrman, que identificó cuatro razones principales: la búsqueda de recursos naturales (de mayor calidad y a un costo menor que en el país de origen), de mercados (que antes podían abastecerse con exportaciones pero que requieren inversión directa por razones diversas), de eficiencia (racionalizar la producción, obtener economías de escala o de diversificación, reducir riesgos) y de activos estratégicos (adquirir activos de empresas extranjeras para promover objetivos de largo alcance para sostener o aumentar la competitividad global) (Dunning y Lundan, 2008).

Otra de las líneas teóricas con mayor desarrollo en el estudio de las empresas multinacionales ha sido la de la escuela de Uppsala, a partir de las contribuciones originales de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y de Johanson y Vahlne (1977). Dichos autores propusieron un modelo sobre el proceso de internacionalización de la firma centrado en el desarrollo de conocimiento sobre los mercados externos (*knowledge development*) y el creciente involucramiento en dichos mercados (*increasing foreign market commitments*). En su texto fundacional Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) señalaban el papel del conocimiento adquirido por medio de la experiencia como el elemento determinante en la capacidad de internacionalización de las firmas. En función de ello, sostenían que la internacionalización era el producto de una serie de decisiones incrementales, con fundamento en la adquisición

de mayores niveles de conocimiento, por medio de una serie de pequeños pasos (*small steps*), que son sucesivamente la exportación a determinado país con la mediación de un agente, el establecimiento de una filial comercial y, eventualmente, la producción en el país anfitrión⁵. Consideraban, por tanto, que el proceso de internacionalización ocurría en forma gradual, mediante una serie de etapas, razón por la cual su teoría se denomina también *stages theory*. Los autores de la Escuela de Uppsala observaron así mismo que la elección del país de destino parece relacionarse con la distancia psíquica entre éste y el país de origen, definiendo la *psychic distance* como la suma de los factores que obstaculizan el flujo de información desde y hacia un mercado (Johanson y Vahlne, 1977, p. 24).

Tanto la propuesta de Dunning como la de Uppsala son elaboraciones teóricas realizadas en base a experiencias concretas de empresas multinacionales en la segunda posguerra. Mientras que el primero se basa en las de EMN de grandes países (en particular de los Estados Unidos), Johanson y Vahlne (1977) utilizaron como evidencia empírica la trayectoria de internacionalización de empresas suecas. Ahora bien, Dunning analiza dichas experiencias en la perspectiva de la teoría económica, con un enfoque más estático, mientras que la Escuela de Uppsala pone el acento en el proceso de aprendizaje de las firmas a partir de la *behavioral theory of the firm* de Cyert y March y en la dinámica de la internacionalización de las firmas.

B. Nuevas propuestas en la teoría de la empresa multinacional

El nacimiento y desarrollo de multinacionales procedentes de países emergentes y el estudio comparado de ellas ha implicado un enorme desafío para la teoría, en la medida en que diversos aspectos de las experiencias y prácticas de las EMNE presentan diferencias sustantivas con las de las DMNE.

⁵ Esta secuencia ya la había señalado Mira Wilkins (1974), en forma explícita. Sostuvo, en una conversación con M.I. Barbero en julio de 2013, que tanto ella como los economistas de Uppsala elaboraron en forma independiente una visión compartida acerca de las fases de la internacionalización de las firmas.

Ello ha llevado a diversos autores a cuestionar la pertinencia de los paradigmas disponibles al explicar sus éxitos y su acelerado crecimiento. En una publicación reciente sobre las EMN de Brasil, Rusia, India y China (BRIC), se sostiene que existen al menos cinco razones por las cuales es posible suponer que la teoría existente es menos que perfectamente aplicable como herramienta para comprender la expansión de las EMNE y las fuentes de su ventaja competitiva. En primer lugar, porque el contexto actual, muy globalizado, difiere del de las décadas de 1950 a 1970, caracterizado por barreras proteccionistas e impedimentos al flujo de capitales y de productos, durante el cual se elaboraron la mayoría de los conceptos teóricos existentes.

El mayor nivel de integración global, los avances en la tecnología de las comunicaciones y la libertad de circulación de los flujos de información y capitales deberían influir de manera distinta en las potenciales estrategias diseñadas por las empresas que se proponen competir en el ámbito global. En segundo lugar, debería considerarse que las empresas que se internacionalizan van recorriendo un ciclo y que deberían compararse firmas en similares fases de desarrollo, antes que empresas multinacionales maduras con compañías que se encuentran en las primeras etapas de internacionalización. En tercer lugar, las EMNE no parecen seguir el patrón de la teoría del ciclo del producto, que postula que los productos se desplazan desde los países desarrollados hacia los países en desarrollo. Las EMNE a menudo llevan productos, procesos y *know how* desde economías en desarrollo o emergentes a economías desarrolladas. En cuarto lugar, las EMNE no siempre se expanden en el entorno internacional de acuerdo con el modelo de Uppsala, en forma incremental, comenzando por regiones con baja distancia psíquica. Por último, la experiencia de las EMNE parecería subrayar el papel de la internacionalización como medio para acceder a nuevas ventajas de localización, más que para explotar ventajas de propiedad, contrariamente a lo sugerido por las teorías prevalentes, en particular el paradigma OLI (Williamson *et al.*, 2013). Las ventajas de propiedad más comúnmente atribuidas a las DMNE incluyen tecnologías de punta, capacidad de marketing y poderosas marcas, ninguna de las cuales suele ser característica de las EMNE.

No han sido homogéneas las réplicas a la pregunta sobre la pertinencia de la teoría recibida, elaboradas en general con fundamento en evidencia empírica sobre el surgimiento de las EMNE y sobre la naturaleza de su expansión internacional. Oscilan entre respuestas negativas radicales, que sostienen la necesidad de elaborar teorías alternativas (Mathews, 2002, 2006a), y posiciones más moderadas, que aun reconociendo los límites de la teoría disponible sugieren enriquecerla y extenderla (Guillén y García Canal, 2009, 2010; Narula, 2006; Ramamurti, 2009).

A partir del estudio de empresas multinacionales de países de Asia del Pacífico (y de una mexicana, incluida por el autor en el área del Pacífico), John Mathews ha propuesto los conceptos de *dragon multinational* y *challenger multinational enterprise* para designar un nuevo tipo —“una nueva especie”— de empresa transnacional, proveniente de la periferia, caracterizada por un proceso de internacionalización acelerada, por su capacidad de innovación estratégica y organizacional y por su articulación con la economía global mediante complejos vínculos entre firmas⁶. Sostiene que dichas empresas son producto de la segunda globalización, en la medida en que han sabido aprovechar las oportunidades generadas por la creación de mercados globales y por las nuevas modalidades adoptadas por el desarrollo industrial (Mathews, 2006a). Utiliza el concepto de *latecomer firms*, adaptando y elaborando el de *latecomer industrial countries*, de Alexander Gerschenkron, para señalar las ventajas específicas con las que cuentan las firmas de la periferia que no tienen los recursos y experiencias de las grandes EMN de los países desarrollados pero que pueden beneficiarse con la posibilidad de aprender de ellas y de poder adoptar las tecnologías más avanzadas (Mathews, 2002). Señala así mismo que muchas de las

⁶ Mathews (2002) considera distintos tipos de nuevas empresas multinacionales, en lo que define como la “nueva zoología de la economía internacional” (pp. 21-48). Ellas incluyen las *latecomer MNE*, provenientes de países en desarrollo, y las *newcomer MNE*, originadas en países desarrollados pero diferenciadas de las *incumbent MNE*. También menciona las *micro-MNE* (en general de servicios especializados), las *born global* o *global start-ups* (internacionales desde su creación y especializadas en sectores *high-tech*) y las *Contractor MNE*, que contratan con las grandes MNE y los *global niche players*.

challenger multinationals son pequeñas y medianas empresas —en contraste con las multinacionales “gigantes” de los países desarrollados— y que tienen una serie de rasgos específicos que requieren nuevas herramientas conceptuales que superen las que se elaboraron en el decenio de 1970. También insiste en que mientras las multinacionales “clásicas” operaban en mercados relativamente cerrados con subsidiarias dotadas de un elevado grado de autonomía, las nuevas multinacionales lo hacen en un mercado global integrado que favorece la creación de cadenas de valor cuyas funciones se distribuyen a escala planetaria (Mathews, 2006a).

Mathews (2002) sostiene que mientras en la teoría convencional las empresas cuentan con recursos para internacionalizarse, las *challenger multinationals* se internacionalizan para obtener recursos, en particular activos estratégicos y capacidades, si bien cuentan con la ventaja de tener una perspectiva global. En sus propias palabras, los *latecomers* tienen que superar su falta de recursos a través de estrategias de vinculación y apalancamiento que maximicen el impacto de sus escasas ventajas iniciales, como los bajos costos o la apertura a nuevas tendencias tecnológicas (Mathews, 2002, p. 30). A partir de esta comprobación, discute la pertinencia de la teoría recibida para explicar la internacionalización de los *latecomers*, afirmando que tanto el paradigma OLI (*ownership, localization and internalization advantages*) como la *resource based view* y la *stage theory* de Uppsala son inadecuados para comprender el proceso de multinacionalización de los *latecomers* en la segunda economía global.

En ese marco, concluye que es preferible comenzar con un nuevo marco conceptual para comprender el proceso de internacionalización (Mathews, 2002, p. 188) y propone un paradigma alternativo, al que denomina LLL (*linkage, leveraging, learning*) (Mathews, 2006a)⁷. El *linkage* (vinculación) implica la adquisición de recursos por medio de diversas formas de colaboración con otras firmas, que permiten reducir los riesgos e incertidumbres que implica la operación en

⁷ En 2002 proponía un paradigma OLI modificado en el que el significado de la sigla era *otward-oriented, linkage (and leverage) e integration* (Mathews, 2002).

mercados externos. El *leveraging* (apalancamiento) se deriva del *linkage*, en la medida en que los vínculos con otras empresas ofrecen recursos que pueden ser apropiados por los *latecomers*, muchos de los cuales iniciaron su actividad multinacional como proveedores de empresas transnacionales globales. Ambas nociones se alinean con la visión de la economía internacional como una red mundial de conexiones entre empresas. El *linkage* y el *leveraging*, en la medida en que se utilizan en forma repetida, derivan en un proceso de aprendizaje (*learning*) que habilita a la empresa para operar de forma más eficiente y aumentar su competitividad (Mathews, 2006a). El *linkage* y el *leveraging* facilitan la internacionalización acelerada, se adaptan al carácter vinculante de la economía global y suplantán la falta inicial de recursos de las nuevas multinacionales, permitiendo que numerosas pequeñas y medianas empresas puedan operar a escala mundial, integradas en redes internacionales de producción, de movimiento de bienes y de flujos de información y de conocimiento, compitiendo de manera satisfactoria con las empresas transnacionales clásicas (Mathews, 2006a)⁸.

Guillén y García Canal (2009) se encuentran entre los representantes de posiciones más moderadas, que sin renegar de la teoría recibida proponen reelaborarla según la experiencia de las EMNE. De acuerdo con *la resource-based view*, tratan de identificar las características específicas de las que denominan "nuevas multinacionales" (en contraposición al modelo "tradicional" de EMN), sin proponer un paradigma teórico alternativo. Al igual que Mathews, se preguntan por las ventajas que explican el éxito de las nuevas multinacionales y su acelerado ritmo de internacionalización, coincidiendo con él en que el proceso de construcción de capacidades se da en paralelo con su multinacionalización, motorizado por la participación en redes de empresas. Sin embargo, también subrayan que cuentan con ventajas de propiedad específicas previas a la internacionalización. En primer lugar, consideran que tienen mejores *political capabilities* que las EMN de

⁸ Los trabajos de Mathews dieron origen, a su vez, a una polémica con Dunning y con Rajneesh Narula, su colega en la Universidad de Reading y coautor de diversos trabajos con él. Véanse Mathews (2006b), Dunning (2006) y Narula (2006). Este rechaza la propuesta de Mathews, pero Dunning considera que ambos paradigmas son complementarios.

países desarrollados, dada su experiencia en operar en contextos de gran incertidumbre, debilidad institucional y mercados regulados. Al mismo tiempo, sostienen que son más flexibles que las DMNE, más aptas para operar en red y con estructuras más descentralizadas. A diferencia de Mathews, afirman que los EMNE se internacionalizan tanto para adquirir activos intangibles (mediante la compra de empresas en mercados desarrollados y las alianzas internacionales) como para aprovechar activos de los que ya disponen. Consideran que si bien tienen desventajas con respecto a las DMNE en cuanto a tecnología, marketing, organización, escala, intensidad de capital y control de las subsidiarias, cuentan con activos intangibles específicos. Entre ellos enumeran la capacidad de adaptar tecnología a las condiciones de países poco desarrollados y de generar innovación incremental, la propiedad de marcas étnicas, la capacidad para operar en nichos, la habilidad para ejecutar proyectos con tecnología adquirida en diversos sectores de actividad, la organización en grupos diversificados, la capacidad para gestionar fusiones y adquisiciones y para operar en red y el *political know-how*, ya mencionado (Guillén y García Canal, 2009 y 2010).

Con respecto a la pertinencia de la teoría recibida, sostienen que la declinación del modelo tradicional de EMN no implica necesariamente el rechazo de los marcos conceptuales existentes, ya que consideran que para internacionalizarse las empresas necesitan contar con capacidades que les permitan superar los obstáculos que deben enfrentar al operar en mercados externos. En este punto, señalan que la falta de las capacidades clásicas en tecnología o en marketing no implica la ausencia de otras capacidades, en esencia de naturaleza gerencial, organizativa y política, que sirven de base para la expansión internacional. Afirman así mismo que en determinadas industrias los países en desarrollo cuentan con enclaves de excelencia en los que operan firmas locales muy competitivas (Guillén y García Canal, 2010). En lo que concierne a las etapas de la internacionalización, sostienen que dentro de las EMNE coexisten firmas que se internacionalizan en forma gradual, comenzando por los países vecinos, con otras de rápida internacionalización en busca de activos estratégicos, por medio de alianzas o adquisiciones.

En síntesis, consideran que las nuevas EMN son a la vez una imitación de las de los países más desarrollados y una respuesta innovadora a características peculiares de las economías emergentes y en desarrollo, que han florecido en un contexto específico de globalización de los mercados. Afirman que, paradójicamente, su limitada presencia internacional previa les permite adoptar una estrategia y estructura organizativa más adecuadas al contexto actual que el de muchas de sus competidoras originarias de los países más ricos.

Otros fenómenos recientes, aunque no exclusivos de las EMNE, han llevado a cuestionar los modelos teóricos elaborados en los años setenta. Entre ellos cabe mencionar a las *born global companies*, denominadas también *global start ups* o *new international ventures*, definidas como empresas que desde su fundación buscan ventajas competitivas a través del uso de recursos y de la venta de productos en más de un país (Oviatt y McDougall, 1994, p. 49). El rasgo más característico de estas firmas es justamente su temprana internacionalización, que ha llevado no solo a confrontar su experiencia con la *stages theory*, sino también a identificar las ventajas competitivas que sustentan su rápida internacionalización. Son en general firmas intensivas en tecnología especializadas en nichos de mercado, que han adoptado estructuras flexibles que les permiten acceder a proveedores y clientes alrededor del mundo desde su nacimiento. En la perspectiva de la economía evolutiva, Knight y Cavusgil (2004) han puesto el acento en su cultura organizativa innovadora, sus capacidades tecnológicas fundadas en el conocimiento y su orientación hacia el marketing internacional. Dichos autores consideran, al igual que Oviatt y McDougall (1994), que la experiencia de las *born global* cuestiona la pertinencia del modelo de Uppsala.

Los cambios en los actores y los mecanismos de los procesos de internacionalización han llevado tanto a Dunning como a Johanson y Vahlne a revisar sus propuestas originales. En el caso de Dunning, en trabajos publicados desde la década de 1990 ha sugerido reexaminar el paradigma ecléctico de acuerdo con las nuevas condiciones del mercado internacional y las nuevas modalidades y protagonistas en los procesos

de internacionalización de empresas (Dunning, 1995, 2001 y 2006; Dunning y Lundan 2008). En ese marco, incorpora tanto propuestas de la escuela de Uppsala en términos de procesos de aprendizaje, como de los enfoques de redes para entender la complejidad de los procesos de internacionalización de las firmas. Considera así mismo a las *born global* un tipo particular dentro de las empresas multinacionales (Dunning y Lundan, 2008). En su respuesta a las críticas de Mathews, considera que los paradigmas OLI y LLL no son alternativos, sino complementarios (Dunning, 2006).

Johanson y Vahlne (2009), por su parte, publicaron un trabajo en el que examinan su modelo a la luz de los cambios en el entorno de negocios, subrayando el papel de las redes en los procesos de internacionalización, en la medida en que la inserción en ellas favorece los procesos de aprendizaje y facilita la inversión en mercados externos.

El debate teórico suscitado a partir de la experiencia de las multinacionales de países emergentes, que de ningún modo se agota en los trabajos citados, es un estímulo para la investigación sobre multinacionales latinoamericanas y para examinar la teoría a la luz de sus experiencias. A este tema dedicaremos el próximo capítulo.

III. Las multinacionales latinoamericanas (multilatinas)

A. El ascenso de las multilatinas desde la década de 1990

Si bien, como ya señalamos, las multinacionales asiáticas predominan con claridad dentro de las EMNE, las multinacionales latinoamericanas, denominadas también multilatinas o translatinas, ocupaban en 2011 el segundo lugar en el *ranking* de UNCTAD, con nueve de las cien mayores EMN de países emergentes, cuya nómina puede observarse en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Multinacionales latinoamericanas entre las cien mayores EMN de países emergentes (2011) (clasificadas por activos externos)

Empresa	País de origen	Actividad	Posición
Vale	Brasil	Minería	4
Cemex	México	Cemento	7
América Móvil	México	Telecomunicaciones	8
PDVSA	Venezuela	Petróleo	13
Petrobrás	Brasil	Petróleo	18
Gerdau	Brasil	Siderurgia	29
Fomento Económico Mexicano (Femsa)	México	Alimentos y bebidas	50
Ternium	Argentina	Siderurgia	61
Grupo Bimbo	México	Alimentos y bebidas	62

Fuente: elaboración propia a partir de UNCTAD (2013).

La internacionalización de empresas latinoamericanas, como también mencionamos, no es un fenómeno reciente. Más allá de experiencias aisladas de firmas argentinas a comienzos del siglo xx, las multilatinas tuvieron un papel muy activo en la primera oleada de internacionalización de economías emergentes durante las décadas de 1960 y 1970, mostraron menor protagonismo en los años ochenta y recuperaron su dinamismo desde los noventa, en el marco de los procesos de reforma estructural que implicaron la liberalización y desregulación de los mercados y la privatización de empresas estatales.

El auge de la IED desde Latinoamérica en las últimas dos décadas ha sido facilitado por diversos factores de contexto, tanto en el aspecto internacional como en el de sus naciones de origen. En lo que concierne al internacional, las multilatinas se han visto beneficiadas, al igual que las EMNE en general, por la liberalización y el auge de los intercambios de bienes, servicios y capitales en el contexto de la segunda economía global, al igual que por la revolución de las TIC. Algunos autores han llamado la atención en su posibilidad de acceder a los mercados internacionales de capitales, que les permitió endeudarse en condiciones relativamente comparables a las de sus contrapartes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), reduciendo el costo del financiamiento y facilitando las adquisiciones en el exterior (Santiso, 2008).

En cuanto a los contextos locales, las naciones latinoamericanas fueron instaurando, en diversos momentos y con distintos ritmos, reformas estructurales que implicaron la liberalización y desregulación de sus mercados, la apertura externa y la privatización de las empresas públicas. Chile estuvo a la vanguardia de este proceso, iniciando las reformas en la década de 1970. El resto de los países las fue adoptando entre finales de la de 1980 y mediados de la de 1990. Algunos, como la Argentina, Chile y Perú, las aplicaron en forma más agresiva, mientras que otros, como Brasil, México y Colombia, lo hicieron de manera más gradual (Bértola y Ocampo, 2010). Las reformas fueron acompañadas en algunos casos por el desarrollo de un mercado de capitales local

(como en Chile) o por la oferta de crédito público destinado a sostener la expansión de los campeones nacionales (como en el Brasil, desde la década de 2000) (Finchelstein, 2012). Al par que la liberalización y apertura de las economías, se establecieron tratados de libre comercio, tanto en América del Norte —el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Nafta, por sus siglas en inglés) entre los Estados Unidos, Canadá y México, que se firmó en 1994— como en América del Sur —el Mercado Común del Sur (Mercosur), entre Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay, suscrito en 1991—.

La globalización y las reformas estructurales significaron tanto oportunidades como desafíos para las empresas latinoamericanas. La estabilización de las economías locales y la reanudación del crecimiento, tras la “década perdida” de 1980, implicaron la reactivación de la demanda, del crédito y de la inversión. La privatización de empresas estatales, por su parte, abrió a las firmas privadas la posibilidad de acceder a sectores antes reservados al Estado o de adquirir empresas estatales con las cuales antes competían. Pero al mismo tiempo, los mercados internos se hicieron mucho más competitivos y atractivos para las empresas multinacionales en plena expansión en el marco de la globalización.

El promedio anual de la inversión extranjera directa en Latinoamérica y el Caribe, medido en millones de dólares, pasó de 20.205,8 en el período 1991-1995 a 70.638,9 en 1996-2000 (CEPAL, 2006). En 2007 alcanzó niveles sin precedentes, al superar por primera vez la barrera de los 100.000 millones de dólares (CEPAL, 2013). El máximo anterior se había logrado en 1999, en el contexto del proceso de privatización de compañías estatales. El aumento de la inversión en los años dos mil fue impulsado sobre todo por la determinación de las EMN en busca de nuevos mercados para aprovechar el crecimiento de la demanda local de bienes y servicios y en busca de recursos naturales, en un entorno de gran dinamismo de la demanda mundial. Si bien el flujo de IED se redujo en 2009, por efecto de la crisis mundial, volvió a recuperarse desde 2010, llegando a más 175.000 millones de dólares en 2012 (CEPAL, 2013).

Tabla 3.2. Ingreso de IED a América Latina (1991-2012) (millones de dólares)

Años	1991-1995 ^a	1996-2000 ^a	2001-2005 ^a	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Monto IED	20.205,80	70.638,90	58.586,20	75.107	116.382	138.698	82.948	124.368	165.815	175.546

^a Promedios anuales.

Fuente: elaboración propia a partir de CEPAL (2006) para 1995-2005, (2011) para 2006 y (2013) para 2007-2012.

El ingreso masivo de empresas extranjeras en América Latina implicó la venta de gran cantidad de firmas locales a EMN, pero significó así mismo la consolidación de las empresas latinoamericanas que fueron capaces de competir con grandes jugadores internacionales en sus mercados tanto internos como externos.

La IED procedente de países latinoamericanos creció de manera significativa desde comienzos de la década de 1990. El flujo anual de IED desde los principales países latinoamericanos, que fue en promedio de 10.735 millones de dólares entre 2005 y 2010, alcanzó en 2012 49.133 millones de dólares (CEPAL, 2013). Si bien todavía en 1994 no había firmas latinoamericanas en la lista de las cien mayores empresas multinacionales publicada en el *World Investment Report* de UNCTAD, desde 1999 comenzaron a estar representadas por Cemex, y en 2011 ya eran nueve (tabla 3.1).

B. Radiografía de las mayores multilatinas

Una forma —no excluyente, pero sí empíricamente sustentable— de responder a la pregunta acerca de las razones de la internacionalización de empresas latinoamericanas es identificar las principales protagonistas y reconstruir y analizar su trayectoria y sus estrategias. La tabla 3.3, que complementa a la tabla 3.1, ofrece un listado de las cincuenta mayores empresas multilatinas, registrando su país de origen y su principal sector de actividad.

Tabla 3.3. Las cincuenta mayores multilaterales: nacionalidad, sector y ventas en 2012 (en millones de dólares), ordenadas por su índice de multinacionalización^a

N°	Empresa	N°	Empresa	N°	Empresa
1	Cemex (Mx) Cemento (15.196,6)	18	Grupo Belcorp (Pe) Química (2.000,0)	35	Fibria (Br) Forestal/Celulosa (3.021,5)
2	Grupo JBS-Friboi (Br) Alimentos(34.856,9)	19	Avianca-Taca (Co/Sv) Aerolíneas(4.293,7)	36	Votorantim (Br) Cemento (12.115,3)
3	Brighstar (EUA/Bo) Telecoms (4.448,6)	20	Marfrig (Br) Alimentos (11.227,9)	37	Arauco (Cl) Forestal/Celulosa (4.280,3)
4	Tenaris (Arg) Siderurgia (10.834,0)	21	Sudamericana de Vapores (Cl) Naviera (3.431,8)	38	Falabella (Cl) Retail (11.297,1)
5	Grupo Alfa (Mx) Multisector (13.053,1)	22	Petrobrás (Br) Petróleo (13.7694,9)	39	Grupo Modelo (Mx) Bebidas (7.658,4)
6	Latam (Cl/Br) Aerolíneas (13.379,6)	23	Laboratorios Bagó (Arg) Farmacéutica (1.500,0)	40	Concha y Toro (Cl) Bebidas (938,5)
7	Impsa (Arg) Energía (1.442,8)	24	América Móvil (Mx) Telecoms (59.778)	41	Masisa (Cl) Forestal/Celulosa (1.349,3)
8	Telmex (Mx) Telecoms (10.109,2)	25	Antofagasta Minerales (Cl) Minería (6.469,9)	42	Embraer (Br) Aerospacial (5.885,3)
9	Ajegrup (Pe) Bebidas (1.666,7)	26	Interoceánica (Cl) Naviera (970,4)	43	CMI-Pollo Campero (Gt) Alimentos (2.247,2)
10	Ternium (Arg) Siderurgia (8.734,7)	27	Cencosud (Cl) Retail (19.116,3)	44	Grupo Argos (Co) Cemento (323,5)
11	Odebrecht (Br) Construcción (49.892,9)	28	Sonda (Cl) Tecnología IT (1.423,3)	45	CMPC (Cl) Forestal/Celulosa (4.848,8)
12	Grupo Bimbo (Mx) Alimentos(13.353,4)	29	SQM (Cl) Química (2.429,2)	46	Embotelladora Andina(Cl) Bebidas (2.449,4)
13	Gerdau (Br) Siderurgia (20.346,0)	30	Gruma (Mx) Alimentos (4.960,5)	47	Xignux (Mx) Siderurgia (2.523,1)
14	ISA (Co) Energía (2.438,0)	31	Recalcine (Cl) Química-Farm.(575,9)	48	Tigre (Br) Construcción (1.514,4)
15	Vale (Br) Minería (45.760,5)	32	Brasil Foods (Br) Alimentos (13.955,2)	49	Femsa (Mx) Bebidas (18.379,8)
16	Mexichem (Mx) Petroquímica (4.889,6)	33	Weg (Br) Manufactura (motores) (3.021,2)	50	Arcor (Arg) Alimentos (3.500,0)
17	Sigdo Koppers (Cl) Construcción (27.86,4)	34	G. Nutresa (Co) Alimentos (2.950,6)		

^a El índice de multinacionalización lo calcula *América Economía* ponderando cuatro subíndices de actividad internacional de las firmas⁹.

Fuente: elaboración propia a partir de *América Economía, Ranking Multilaterales* (2013).

⁹ Los detalles de la metodología pueden consultarse en http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_multilaterales_2013/metodologia.php.

En términos generales, el *ranking* permite en primer lugar identificar el país de origen de las mayores multilatinas. El primer puesto en número de firmas, con catorce empresas, lo ocupa Chile, que es así mismo el que tiene el mayor volumen de IED en relación a su PBI (CEPAL, 2013). Le siguen Brasil (12), México (10) y Argentina (5). La tabla se completa con tres empresas colombianas, dos peruanas, una guatemalteca y tres compañías mixtas. Sin embargo, ninguna empresa chilena figura en la clasificación de UNCTAD de las cien mayores EMNE, en las que la representación de América Latina está liderada por Brasil y México (tabla 3.1).

En segundo término, el *ranking* brinda información sobre la especialización sectorial de las multilatinas. Se trata, en esencia, de industrias maduras, entre las que sobresalen alimentos y bebidas (13 empresas), seguidas de lejos por química y petroquímica (5), forestal/celulosa (4), siderurgia (4) y cemento (3). En general la especialización sectorial se vincula a la dotación de recursos naturales, incluyendo empresas mineras y petroleras. En contraposición a las empresas asiáticas, son muy pocas las que operan en sectores de tecnología de punta: telecomunicaciones -Telmex, América Móvil, Brighstar-, tecnología de la información (IT, por sus siglas en inglés) -Sonda- e industria aeroespacial -Embraer-. De todos modos ello no implica, como veremos, que las multilatinas no hayan sido capaces de desarrollar diversos tipos de innovaciones y capacidades.

Un dato que no se desprende de la lectura del *ranking*, pero sí de información cualitativa disponible, y que retomaremos en las conclusiones, es la abrumadora presencia de firmas pertenecientes a grupos económicos diversificados, que suman cuarenta de las cincuenta compañías, es decir, el 80% del total. Excepciones notables son las brasileñas Petrobrás (petrolera estatal) y Embraer (especializada en industria aeroespacial).

Con el fin de contrastar la información sobre trayectorias de multilatinas con los debates teóricos presentados en el segundo capítulo, nos enfocaremos en las mayores

multilatinas brasileñas y argentinas¹⁰. Nos basaremos sobre todo en datos históricos provistos por estudios de caso, fuentes secundarias y sitios electrónicos corporativos, con el objeto de reunir información suficiente como para comparar empresas de los dos casos nacionales mencionados. Brasil es un ejemplo de multinacionalización exitosa de numerosas compañías, si bien en general se internacionalizaron a partir de la década de 1990. Argentina, por el contrario, representa un caso de internacionalización temprana de sus empresas pero de escasa presencia internacional en las décadas recientes, aunque cuenta con varias compañías bien posicionadas en las clasificaciones.

C. Las multinacionales brasileñas

Brasil constituye el caso más exitoso de internacionalización en América Latina, si se considera la cantidad de líderes mundiales que tiene en sus respectivos sectores, entre los cuales pueden mencionarse Vale, Embraer, Petrobrás, JBS-Friboi y Gerdau (Finchelstein, 2010). La inversión fuera de Brasil fue muy limitada hasta la década de 1990, con la excepción de la estatal Petrobrás (que comenzó su expansión externa desde los setenta en busca de recursos naturales), de algunos bancos privados y estatales (en general siguiendo a sus clientes) y de empresas de ingeniería y construcción (como Camargo Correa, Odebrecht y Andrade Gutierrez). Un punto importante a señalar, que se repite en otros casos latinoamericanos, es que desde la década de 1980 muchas empresas comenzaron a aumentar sus exportaciones y a promover la IED como una reacción frente al deterioro de las condiciones macroeconómicas internas, en el marco de las crisis de la deuda externa latinoamericana (Dalla Costa, Gelinski y Wichinevsky, 2012).

En los años noventa, los procesos de liberalización económica y de privatización de empresas públicas, sumados a la mayor competencia en el mercado interno, redundaron en una aceleración de la inversión externa, protagonizada por las empresas que fueron capaces de sobrevivir a los cambios. El reacomodamiento a las nuevas condiciones

¹⁰ Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación en curso que incluye también los casos de Chile y México.

institucionales no fue fácil ni automático: la mitad de los *top-20* grupos económicos de 1978 habían desaparecido de la clasificación en 2005, por efecto de adquisiciones, bancarrotas e intervención estatal (Aldrighi y Postali, 2010). Al mismo tiempo, varias de las empresas activas en su internacionalización en los años noventa pasaron a ser controladas por firmas extranjeras (López, 1999). Las industrias más afectadas por las adquisiciones externas fueron las de bienes de capital y autopartes, al igual que algunas ramas de las industrias de bienes de consumo (Fleury y Leme Fleury, 2009).

El gran despegue de la IED, sin embargo, ocurrió en la primera década del nuevo milenio, hasta el punto que en 2006 la inversión originada en el Brasil (*outward* FDI) superó a la destinada a dicho mercado (*inward* FDI) (Finchelstein, 2010). Las principales motivaciones de la IED brasileña desde los años noventa fueron el acceso a materias primas y a nuevos mercados (Petrobrás, Vale), la posibilidad de saltar barreras proteccionistas (por ejemplo, Gerdau en los Estados Unidos), los incentivos provenientes de las áreas de libre comercio (Mercosur y Nafta), el desarrollo de alianzas estratégicas con empresas locales y la atención de las exigencias de sus clientes (Aldrighi y Postali, 2010; López, 1999).

En la década del dos mil algunas de las mayores empresas brasileñas se convirtieron en grandes jugadores internacionales: JBS-Friboi en el mayor productor mundial de carne procesada, y Vale en la segunda compañía minera a nivel internacional. Dentro de las multilatinas, las brasileñas se distinguen por sus dimensiones (más de veinte con ventas anuales superiores a los mil millones de dólares) y por la mayor presencia de empresas especializadas en productos diferenciados. El gobierno brasileño promovió la creación de campeones nacionales mediante privatizaciones, contratos públicos de ingeniería y construcción y apoyo financiero a las fusiones y adquisiciones. En este campo fue crucial el papel del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), que en dicha década creó un departamento específico y líneas de crédito para financiar la expansión internacional de firmas brasileñas (Além y Giambiagi, 2010).

Un estudio publicado en 2009 calculaba que más de cuarenta empresas brasileñas operaban un gran número de unidades de producción en el exterior. Se trataba en su mayoría de compañías industriales, de servicios y de IT, que habían comenzado a internacionalizarse en los años noventa en países latinoamericanos, y que desde el nuevo siglo habían ampliado su radio de acción a países emergentes de otras geografías, en su mayoría a través de adquisiciones (Fleury y Leme Fleury, 2009). La Fundación Dom Cabral, por su parte, en 2012 registró 47 firmas en su *ranking* de multinacionales brasileñas ordenadas por su índice de internacionalización (Fundação Dom Cabral, 2012)¹¹.

En términos generales, la IED brasileña muestra un carácter evolutivo, vinculado a la dinámica interna de la economía local, y con especificidades sectoriales bien definidas. La reestructuración económica de los noventa actuó como un vector de la internacionalización de empresas que ya contaban con capacidades competitivas, como la habilidad para desempeñarse en ambientes culturalmente próximos (América Latina, África, Portugal) y el dominio de tecnologías adecuadas para países emergentes ("tecnologías tropicalizadas"). Algunas firmas habían desarrollado capacidades organizacionales y de gestión estratégica o habilidades comerciales, y gran parte de la IED (en oficinas comerciales y de asistencia técnica y en pequeñas unidades productivas) tuvo lugar para garantizar los mercados de exportación (López, 1999). Cabe señalar así mismo que algunas de las empresas estatales privatizadas, de manera total o parcial, en los años noventa, como Petrobrás, Vale y Embraer, contaban ya con una trayectoria internacional de varias décadas.

La información cualitativa sobre la trayectoria histórica de las mayores multinacionales brasileñas presentes en el *ranking* de *América Economía* permite analizar las estrategias y modalidades de su internacionalización, y nos servirá de base, al igual que la referente a multilatinas argentinas, para confrontar sus experiencias con la teoría disponible. Seguiremos el orden en el que aparecen en dicha

¹¹ El *ranking* de la Fundação Dom Cabral se reproduce en el apéndice A1.

clasificación, que no necesariamente revela su dimensión, como puede observarse en la magnitud de sus ventas (tabla 3.3).

JBS-Friboi es una empresa global de producción y distribución de carnes, con operaciones en el Brasil, los Estados Unidos, Australia, México, Italia, Paraguay, Uruguay y la Argentina. Tiene así mismo oficinas comerciales y centros de distribución en Europa, Asia y África. Figuraba en 2012 como la empresa brasileña más internacionalizada en la clasificación de la Fundación Dom Cabral.

La actividad del grupo comenzó en 1953, con la venta y procesamiento de carne en pequeños establecimientos en el estado de Goias, y a fines de la década del cincuenta extendió sus actividades a la recién creada Brasilia. En la década siguiente estableció su primer frigorífico, y a comienzos de la de 1970 se transformó en un importante productor de carne bovina tras la adquisición de dos plantas en territorio brasileño que le permitieran centuplicar su capacidad productiva. Desde comienzos de los noventa las adquisiciones se intensificaron en el mercado nacional, con la compra de dieciséis plantas industriales entre 1993 y 2007 (Dalla Costa, 2011a). De esta forma, Friboi llegó a transformarse en la empresa líder del mercado brasileño (uno de los más importantes en el mundo), situación que la catapultó como un importante jugador a escala global.

En 2005 comenzó su proceso de internacionalización productiva con la adquisición de Swift Armour S.A., la principal productora y exportadora de carnes de la Argentina. En dicha operación fue crucial el apoyo financiero del BNDES (Além y Madeira, 2010). De allí en más continuó su expansión externa a un ritmo acelerado. A principios de 2007 adquirió la totalidad de las acciones del *holding* empresarial norteamericano SB, pasando a controlar una importante red de distribución en el mercado de los Estados Unidos. En mayo de ese año dio a conocer la operación de compra de Swift Food Company, la mayor empresa del sector en dicho país, por 1.400 millones de dólares. En los años siguientes continuó con las adquisiciones nacionales e internacionales de plantas de

procesamiento de carnes, comprando empresas estadounidenses y australianas.

Con las últimas adquisiciones JBS Friboi se transformó en la mayor empresa global de procesamiento de carnes y consiguió sobrepasar a la estadounidense Tyson Foods. Las compras de concurrentes internacionales le permitieron establecerse no solo en el Brasil, sino también en los Estados Unidos, la Argentina y Australia, accediendo a recursos naturales y ventajas comparativas, ya que dichos países son los cuatro mayores productores mundiales de carne bovina. En el caso de los Estados Unidos, se trata además del mayor mercado consumidor mundial. La internacionalización facilitó así mismo el acceso a nuevos mercados a los cuales no podía exportar desde el Brasil y mejoras en la eficiencia del grupo. Además, cabe reconocer que en los países en los que se instaló, Friboi adquirió competitividad y aprovechó el *know how* adquirido en sus operaciones internas y externas (Dalla Costa, 2011a). Su principal ventaja competitiva consiste en el *management* de la cadena de producción y distribución, bajo criterios de excelencia operacional. Ejemplos de ello son los controles de calidad de sus proveedores de carne y su sistema de logística y transporte. Al mismo tiempo, la internacionalización parece estar vinculada a la competencia en su mercado interno con otras empresas brasileñas, basada en la suposición de la tendencia a la concentración de la industria (Fleury y Leme Fleury, 2011).

Si bien la internacionalización de la producción de la compañía es relativamente reciente, el proceso de expansión hacia el exterior es anterior y se refiere sobre todo a las exportaciones de carne industrializada y, desde 1997, de carne fresca. La mayoría de esas ventas se dirigen hacia el mercado europeo y, en menor medida, al estadounidense. En este sentido debe señalarse que Friboi cuenta con subsidiarias en Chile, Egipto, los Estados Unidos, Inglaterra y Rusia, encargadas de la distribución de sus productos. Sin embargo, al considerar la producción de carne fuera de territorio brasileño, debe subrayarse que hasta comienzos de 2007 las inversiones más importantes en el exterior se dirigieron al mercado argentino (Bianco, Moldovan y Porta, 2008).

Odebrecht, la empresa brasileña que aparece en segundo término en el *ranking* de *América Economía*, era en 2010 la vigésima mayor firma de ingeniería en el mundo (Fleury y Leme Fleury, 2011) y ocupaba en 2012 el séptimo lugar en la clasificación de internacionalización de la Fundación Dom Cabral.

Sus orígenes se remontan a la fundación, por parte de descendientes de inmigrantes alemanes, de una empresa constructora en 1919, si bien la compañía actual fue creada en 1944 por el hijo del fundador, Norberto Odebrecht, que adoptó un sistema de alta productividad en las obras, reduciendo tiempos y costos de construcción. Valiéndose de su capital humano, la compañía organizó una plataforma de clientes y una estructura organizacional descentralizada, con participación del personal en los resultados, logrando establecer relaciones perdurables con los clientes y mecanismos de cooperación dentro de la empresa (Fleury y Leme Fleury, 2011). En la década de 1960 Odebrecht comenzó una asociación con Petrobrás que aún perdura, que implicó la construcción de diversas obras para la petrolera estatal. En los años setenta continuó creciendo gracias a los contratos con el Gobierno, e inició un proceso de diversificación de sus negocios, con la creación de Odebrecht Perforações y la compra de una compañía petroquímica (Dalla Costa *et al.*, 2012).

De allí en más fue incursionando en otras actividades, relacionadas y no relacionadas, que incluyeron concesión de servicios públicos, minería, seguros y producción de azúcar y etanol, contándose entre los grupos económicos más diversificados del Brasil (Aldrighi y Postali, 2010). La diversificación fue facilitada por el Programa Brasileño de Privatizaciones en los años noventa, que propició la incorporación de empresas químicas y petroquímicas. La adquisición del control accionario de Copene, central de materias primas del Polo de Camaçari, en Bahía, fue decisiva. El negocio, que se llevó a cabo en 2001 en consorcio con el Grupo Mariani, propició la creación de Braskem, empresa que conquistaría el liderazgo en el sector petroquímico sudamericano a lo largo del decenio (www.odebrecht.com).

Odebrecht inició su proceso de internacionalización en 1980, realizando en el Perú su primer proyecto fuera de Brasil. Luego se expandió hacia otros países latinoamericanos y Europa, y en los años noventa ingresó en el mercado estadounidense. También realizó obras en África (en las antiguas colonias portuguesas), y en la década del dos mil se expandió hacia el Oriente Medio y el Magreb. En su actividad internacional utilizó las capacidades innovadoras desarrolladas en el mercado brasileño, tanto en la relación con los clientes como con sus *stakeholders*, logrando competir con grandes jugadores internacionales y posicionarse a nivel global. También aprendió de sus propios errores, sobre todo cuando en la década del noventa se propuso emular las estrategias de las grandes EMN en vez de apoyarse en la relación con los clientes. Su sistema descentralizado de gestión le permitió disponer de ventajas competitivas para operar en mercados turbulentos en diversos continentes. En la década del dos mil el grupo amplió sus capacidades competitivas y la diferenciación de sus servicios, desarrollando proyectos sustentables tanto en el aspecto económico como en el socioambiental. La empresa apostó a un proceso de aprendizaje continuo, en cuanto a sus clientes y sus entornos, con una organización descentralizada y flexible que le permitió adaptarse a distintos ámbitos y aprovechar diversas ventanas de oportunidad. Desde comienzos de dicha década decidió registrar sus éxitos y fracasos y crear programas de perfeccionamiento para la totalidad de los niveles jerárquicos en todos los países, con el fin de transmitir el conocimiento y la experiencia acumulada por sus líderes a lo largo de tres generaciones (Fleury y Leme Fleury, 2011).

Gerdau, la tercera firma brasileña en el *ranking* de multilatinas de *América Economía*, es el decimotercer productor de acero a escala mundial y líder en su sector en América Latina. Ocupa el segundo puesto en el rango de las empresas brasileñas más internacionalizadas de la Fundación Dom Cabral en 2012.

Las actividades de Gerdau comenzaron en 1901, cuando el inmigrante alemán Johann Gerdau compró una fábrica de clavos en Porto Alegre. La firma comenzó a diversificarse en 1948, al adquirir una empresa siderúrgica

con la finalidad de garantizar el acceso a su insumo básico. En las décadas siguientes Gerdau expandió sus operaciones en la industria del acero en el mercado brasileño construyendo y adquiriendo plantas productoras junto a los principales polos consumidores, beneficiándose con las políticas industrialistas del gobierno brasileño (Dalla Costa *et al.*, 2012). En 1971 creó una filial comercial, y en ese mismo año se asoció en una *joint venture* con Thyssen.

El primer paso en su internacionalización fue la compra de una siderúrgica en el Uruguay en 1980. En ese año realizó acuerdos de servicio técnico con dos empresas siderúrgicas japonesas (Funabashi Steel y Nippon Steel) y adoptó los métodos japoneses en su proceso organizacional. Desde fines de la década de 1980 continuó con las adquisiciones, incorporando 28 empresas entre 1989 y 2010, por medio de compras, fusiones y *joint ventures*. A finales de 2008, el 56,3% de su capacidad instalada estaba fuera del Brasil (Fleury y Leme Fleury, 2011), con filiales productivas en el Uruguay, Canadá, Chile, la Argentina, los Estados Unidos, el Perú, España, Colombia, México, República Dominicana, Venezuela, Guatemala, Honduras e India. La compra en 2006 del 40% de las acciones de la española Corporación Sidenor, fabricante de aceros especiales, fue la primera operación destinada a producir fuera de las Américas y habilitó a Gerdau para formar parte de la cadena global de valor de la industria automotriz, mientras que hasta entonces se situaba en la de la industria de la construcción (Fleury y Leme Fleury, 2009).

Gerdau fue construyendo sus ventajas competitivas por medio de procesos innovadores en la gestión de operación de plantas fabriles, de la integración hacia atrás y hacia adelante y de la innovación organizativa. Una idea que se impuso en el grupo, desde temprano, fue que era mejor aprender de los errores ajenos que de los propios, reforzada por la experiencia de asociación con Thyssen en los años setenta. Apostó a no innovar en cuestiones de tecnología física pero sí en la resolución de problemas operacionales, utilizando distintos tipos de tecnología según las plantas y los tamaños de los mercados, absorbiendo estándares originados en las mejores prácticas del mundo, asociándose con competidores y especialistas y adaptando idiosincrásicamente. El proceso de

construcción de competencias operacionales se dio a lo largo de treinta años, en cuatro fases, que implicaron la construcción interna de conocimientos tecnológicos de operación (con apogeo a finales de la década del setenta y comienzo de la del ochenta); la asociación con la competencia y la transferencia de tecnología de gestión, mediante acuerdos con empresas japonesas (finales de los años setenta hasta finales de los ochenta), la internalización de procesos de gestión en niveles medios de gerencia y dirección (1988-1994) y, desde 1994, la internalización de procesos de gestión en planta, que permitió duplicar la productividad entre dicho año y 2003. La competencia en la gestión operacional se transformó en una ventaja de activo específico de Gerdau y fue clave en el avance de la internacionalización del Grupo (Lannes, 2008). El principal mecanismo utilizado para incorporar a las compañías adquiridas es el Gerdau Business System (GBS), instrumento que formaliza sus mejores prácticas administrativas y operacionales (Fleury y Leme Fleury, 2009).

El modelo de negocios de Gerdau se desarrolló con base en dos opciones: la operación de *minimills* alimentados con energía eléctrica, abastecidos con chatarra como materia prima, y la adopción del modelo japonés de producción. En paralelo a la construcción de capacidades organizacionales, Gerdau fue diversificando sus inversiones, constituyéndose en un grupo económico. En 1971 creó una empresa de comercialización, a comienzos de los noventa inició la producción de aceros especiales y en 1994 abrió su propio banco. Al año siguiente constituyó un *holding*, consolidando su integración horizontal y vertical. Otros sectores de actividad en los que opera son servicios de corte y doblado de acero, construcciones de acero, producción de energía eléctrica, forestación y servicios de importación y exportación (Lannes, 2005).

En 1999 Gerdau comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York, acelerando desde entonces su proceso de internacionalización. Mientras que la inversión en países latinoamericanos tuvo como principal objetivo la búsqueda de mercados, la compra de plantas en Canadá y los Estados Unidos (que comenzó en 1989) y, más tarde, en Europa implicó la adquisición de activos estratégicos y el aumento de las capacidades

competitivas de la empresa. En 2007 adquirió Chaparral Steel Company, la segunda empresa estadounidense productora de perfiles de acero. Su modelo de negocios internacional se apoya en operaciones regionales verticalmente integradas, que abarcan desde la compra y procesamiento del metal hasta la distribución del producto, en general manufacturado de acuerdo con las necesidades de sus clientes (Fleury y Leme Fleury, 2011).

A la minera Companhia Vale do Rio Doce, denominada también CVRD o Vale, corresponde el cuarto lugar entre las multilatinas brasileñas del *ranking de América Economía*, y el duodécimo en el de la Fundación Dom Cabral. Es una de las tres firmas brasileñas presentes en la clasificación de UNCTAD de las cien mayores EMNEs en 2011, ocupando el primer puesto entre las latinoamericanas (tabla 3.1). Compite con BHP-Billinton y Rio Tinto por el liderazgo internacional, y tras la compra, en 2006, de la canadiense INCO (la mayor adquisición externa realizada por una empresa latinoamericana), se convirtió en la segunda mayor compañía minera del mundo (Dalla Costa, 2009). Por su facturación en 2012 (45.760,5 millones de dólares) es la tercera mayor entre las multilatinas clasificadas por *América Economía*.

Vale fue creada en 1942 como empresa estatal para atender la demanda de hierro de los Estados Unidos y Gran Bretaña durante la Segunda Guerra Mundial, tras la nacionalización, en 1942, de diversas compañías mineras extranjeras y una empresa ferroviaria. En los años cincuenta fue diversificando sus mercados de exportación y en la década siguiente se consolidó como exportadora de hierro a nivel mundial, si bien no dejó de abastecer al mercado interno (Dalla Costa, 2011b). En la década del sesenta creó una compañía de navegación subsidiaria y construyó diversas terminales portuarias, integrando su red logística con la estructura mina-ferrocarril-puerto (Dalla Costa, 2009). De manera simultánea fue firmando contratos de abastecimiento de largo plazo con sus principales clientes (empresas siderúrgicas alemanas y japonesas) y estableciendo filiales comerciales en el exterior. En los años setenta fue aumentando su capacidad productiva en el Brasil y diversificando sus mercados hacia otros países asiáticos (Dalla Costa, 2009).

Desde finales de la década de 1960 las empresas japonesas se convirtieron en sus principales clientes, y al mismo tiempo en proveedoras de su modelo de gestión, papel que conservan hasta hoy (Fleury y Leme Fleury, 2011). El período 1960-1980 fue marcado por la fuerte expansión de la empresa, con la profesionalización de sus actividades asociadas, la diversificación de los mercados externos, la firma de contratos de largo plazo y la instalación de oficinas y subsidiarias comerciales en regiones estratégicas, cuyo objetivo era reducir o eliminar la participación de intermediarios en las negociaciones externas de la firma (Dalla Costa, 2011b).

La estrategia productiva de Vale gira sobre su excelencia operativa, apuntando a la diferenciación en calidad y servicio. En 1965 estableció un departamento de I+D, y pocos años más tarde comenzó un proceso de diversificación con la explotación, mediante una subsidiaria, de minerales no ferrosos. Su carácter de empresa estatal facilitó la colaboración con universidades públicas y con escuelas técnicas para el entrenamiento de su personal y el desarrollo de servicios tecnológicos (Fleury y Leme Fleury, 2011).

Hasta 1989 la estrategia internacional de Vale se enfocó en las exportaciones, pero desde entonces apuntó a la IED, con el objetivo de minimizar riesgos, alcanzar economías de escala y fortalecer su posición en un mercado oligopólico. Tras su privatización en 1997, aceleró su internacionalización productiva, con dos objetivos principales. El primero fue continuar creciendo en el marco de la consolidación de sus clientes (empresas siderúrgicas) y de sus principales competidoras, para lo cual realizó diversas adquisiciones y estableció alianzas y redes con sus clientes. El segundo objetivo fue avanzar en su programa de prospección minera. En la actualidad Vale explota diversos tipos de minerales, ferrosos y no ferrosos, en sus empresas radicadas en 21 países en América del Norte y del Sur, África, Eurasia, Australasia y Brasil. Se ha enfocado en proyectos *greenfield*, participando así mismo en numerosas *joint ventures* y alianzas internacionales. Sus competencias tecnológicas en la exploración geológica, en el procesamiento y elaboración de minerales y en la ingeniería fueron

cruciales en su trayectoria de internacionalización y guiaron su política de alianzas estratégicas.

La alimentaria Marfrig ocupa el quinto puesto en el *ranking* de multilatinas de *América Economía* y el sexto en el de multilatinas brasileñas de la Fundación Dom Cabral. Se trata de una firma reciente, nacida en el año 2000, si bien uno de los socios fundadores había creado su primera empresa de venta de carne en 1986. Marfrig, especializada en el procesamiento y comercialización de carnes (bovinas, ovinas y de aves), supo aprovechar un momento expansivo de la economía brasileña y contó con el apoyo del BNDES para realizar adquisiciones y fusiones en el Brasil y en el exterior (Dalla Costa *et al.*, 2012). Seis años después de la apertura de su primer frigorífico en San Pablo inició su expansión internacional, adquiriendo plantas en Chile, Uruguay, la Argentina, Inglaterra, los Estados Unidos, Francia, Holanda, Irlanda del Norte, México, Alemania, Sudáfrica, Hong Kong y China. Con la compra, en 2010, de la estadounidense Keystone Foods, principal abastecedora mundial de McDonalds, pasó a tener 151 unidades productivas, comerciales y de distribución en 22 países de los cinco continentes (Dalla Costa, 2011c). Se trata de un caso de identificación de oportunidades en el mercado externo de parte de empresarios con experiencia en el mercado interno, apalancándose en la disponibilidad de crédito estatal.

La sexta empresa brasileña del *ranking* de *América Economía* es la compañía estatal Petrobrás, una de las tres firmas brasileñas —junto a Vale y Gerdau— presentes en la clasificación de UNCTAD de las cien mayores EMNE (tabla 3.1). Petrobrás es la multilatina de mayor facturación en 2012 (137.694,9 millones de dólares), más que duplicando las ventas de su seguidora, la mexicana América Móvil (59.778 millones de dólares)¹².

Fue fundada por el presidente Getulio Vargas en 1953, en el contexto de una campaña nacionalista que se proponía dotar al Brasil de una compañía petrolera

¹² A pesar de sus dimensiones, Petrobrás figura en el puesto 26 en el *ranking* de la Fundación Dom Cabral, elaborado a partir del índice de transnacionalidad, por el tamaño de sus negocios en el Brasil.

estatal. Hasta 1997 contó con el monopolio de la prospección, exploración y refinación, al igual que de otras actividades vinculadas al petróleo, el gas natural y sus derivados. Desde sus comienzos tuvo una marcada orientación hacia la inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, por medio de centros de investigación y acuerdos con universidades estatales, y, desde la década de 1970, de alianzas con empresas extranjeras. En 1963 creó un centro de investigación, el Centro de Pesquisas da Petrobras (Cenpes, por sus siglas en portugués), en la Universidad Federal de Río de Janeiro, que tuvo un papel protagónico en su desarrollo tecnológico y su eficiencia operacional (Fleury y Leme Fleury, 2009).

En ese marco comenzaron las primeras investigaciones para la explotación de yacimientos *off shore*, en los que se encuentra la mayor parte de las reservas del Brasil. La aplicación de las investigaciones sobre petróleo en aguas profundas se convirtió en una de las competencias centrales de la empresa, que a la vez serían fundamentales para su actividad internacional en países cuyas reservas tienen características geológicas similares a las de Brasil. En los años sesenta Petrobrás comenzó su diversificación hacia la petroquímica (Petroquisa), y en la década siguiente, hacia la producción de fertilizantes (Petrofértil) y los servicios, con la creación de Petrobrás Distribuidora para la venta de derivados del petróleo, alcohol y otros combustibles (Dalla Costa y Fialho Pessali, 2009; Dalla Costa *et al.*, 2012; Fleury y Leme Fleury, 2011).

Hasta los años setenta la principal función de Petrobrás fue la refinación de hidrocarburos importados, pero tras la primera crisis del petróleo comenzó a priorizar la producción en yacimientos *off shore* tanto en el exterior como en el Brasil, si bien de manera simultánea inició la producción de combustibles alternativos por medio del programa nacional de alcohol. En dicha década comenzó la expansión internacional de la empresa, con la creación de Petrobrás Internacional S.A. (Braspetro), subsidiaria encargada de administrar los negocios fuera del territorio brasileño. Los primeros destinos fueron Colombia y el golfo de México, en el mercado regional, y áreas de exploración obtenidas en Irak, Irán y África (Bianco *et al.*, 2008). Para la explotación de algunos de los yacimientos

realizó acuerdos con grandes petroleras internacionales como Chevron y Mobil Oil (Dalla Costa, 2011c). En los años ochenta continuó su expansión en distintos continentes, en particular en el golfo de México y el mar del Norte, al tiempo que perfeccionaba su *expertise* en tecnología para aguas profundas, tras el descubrimiento de importantes yacimientos en la plataforma marítima brasileña.

Pese al temprano desarrollo de sus negocios en el exterior, el proceso de internacionalización de la empresa cobraría mayor dinamismo hacia finales de la década del noventa, tras la adopción de las reformas promercado en el Brasil, el fin del monopolio de Petrobrás, su parcial privatización (el Estado conserva el 56% de las acciones con derecho a voto) y la cotización de sus acciones en la Bolsa de Nueva York desde el año 2000 (Fleury y Leme Fleury, 2011).

Las reformas liberalizadoras que afectaron la actividad petrolera en el Brasil parecen haber dotado al proceso de expansión internacional de una nueva lógica, que impuso también un viraje en los principales destinos de las inversiones, que pasaron a ser Bolivia (con el fin de asegurar el abastecimiento energético de la ciudad de San Pablo) y la Argentina. Ambos países explican una porción considerable de las actividades de la empresa en los primeros años del nuevo siglo, que ha privilegiado la inversión en América Latina. En efecto, el aumento de la producción internacional de petróleo y gas registrado en el año 2003, así como el de las reservas, respondieron a la adquisición de Pecom Energía en la Argentina. El fuerte desarrollo de las actividades en los albores del nuevo siglo llevó a la empresa a reorganizar sus actividades en el exterior, hasta entonces controladas por Braspetro (Bianco *et al.*, 2008).

Junto con su expansión internacional, Petrobrás continuó con sus actividades de I+D y con el desarrollo de capacidades en la explotación de yacimientos *off shore*, que dieron como resultado el registro de 817 patentes. La operación desde 2009 en aguas muy profundas, a más de cinco mil metros bajo el nivel del mar y bajo una capa de dos mil metros de sal, ha implicado desafíos tecnológicos sin precedentes para la

industria del petróleo. La empresa está desarrollando un nuevo modelo de negocios fundado en sus competencias y su tecnología para la explotación de sus yacimientos brasileños. También está operando en el sector de biocombustibles, por medio de Petrobras Biocombustível (creada en 2008) y de acuerdos con empresas extranjeras.

Gracias a la creación de capacidades competitivas a lo largo de su historia, Petrobrás tiene un portafolio de competencias en todas las actividades energéticas basadas en el petróleo. En 2008 operaba en 27 países en América del Norte y del Sur, Asia y África, con presencia en toda la cadena de las industrias del gas y del petróleo, y estaba ingresando en el sector de la electricidad en el Cono Sur (Fleury y Leme Fleury, 2011).

El séptimo lugar entre las empresas brasileñas en el *ranking* de *América Economía* corresponde a la alimentaria Brasil Foods, producto de la fusión, en 2009, de Sadia y Perdigão, dos de las más grandes empresas brasileñas del sector. La empresa, número catorce en el listado de la Fundación Dom Cabral, nació como uno de los mayores *players* globales de la industria de alimentos, reforzando la posición del Brasil en los agronegocios. Actúa en los segmentos de carnes (aves, porcinos y bovinos), alimentos procesados de carnes, lácteos, margarinas, masas, pizzas y vegetales congelados. En el mercado externo opera nueve unidades industriales en la Argentina y dos en Europa (Inglaterra y Holanda), además de diecinueve filiales comerciales para atender a más de ciento veinte países de los cinco continentes. Las ventas externas fueron el 40,8% de sus ingresos líquidos en 2012, año en que comenzó la construcción de una fábrica en Abu Dhabi (Emiratos Árabes) y concretó una *joint venture* con Dah Chong Hong Limited (DCH), para la distribución al por menor y en *food services* en el mercado chino (<http://www.brf-br.com>).

Sadia y Perdigão nacieron en el oeste del estado de Santa Catalina en la primera mitad del siglo xx y siguieron una trayectoria similar en la ocupación del mercado nacional, en las exportaciones y en su presencia internacional. Sadia fue fundada en 1944, iniciando sus actividades

con un molino de trigo y un pequeño matadero de porcinos. En los primeros años actuó como una típica empresa familiar, tradicional y con pocos productos, destinados al mercado local. Al poco tiempo comenzó su expansión en el mercado nacional, comprando y construyendo nuevas plantas industriales (que en 2006 sumaban cincuenta) y creando una red de filiales comerciales para distribuir sus productos. La presencia en el mercado internacional comenzó por medio de las exportaciones, con sus primeros contratos de venta de carne a Europa en 1967. En 1975 Sadia diversificó sus productos exportables entrando al sector avícola. A partir de 1980, Sadia Trading S.A. Exportación e Importación pasó a responsabilizarse de las exportaciones. Hacia finales de los años ochenta la firma mantenía el liderazgo nacional en las ventas externas de pollos. En los demás segmentos —cerdos, bovinos, industrializados de carne, soja y derivados— también estaba situada entre los mayores exportadores brasileños. Una vez consolidadas las exportaciones, fue preciso establecer canales permanentes de vinculación con los compradores, para lo cual se inauguró la primera filial comercial en Tokio en mayo de 1991. En el mismo año, otra filial se abrió en Milán para atender los pedidos y conquistar nuevos clientes de la Comunidad Europea. Otra sucursal se creó en Dubai para atender el mercado de los Emiratos Árabes, grandes importadores de pollo del Brasil. Por último, faltaba presencia de Sadia en el mercado externo mediante la construcción y adquisición de fábricas, que solo ocurrió al comienzo del siglo XXI con la instalación de plantas productivas en Holanda y Rusia (Dalla Costa, 2011d).

Perdigão nació en 1934. Al igual que Sadia, sus primeras actividades se centraron en la matanza de cerdos y en la molienda de trigo, además de casas de comercio. La empresa salió de Santa Catalina recién a mediados de la década de 1980, y desde ese momento creció rápidamente con adquisiciones de competidores, comprando o construyendo, entre 1980 y 2000, cerca de veinte nuevas plantas industriales en diversos estados del Brasil. Desde los años setenta, tras un proceso de modernización de la cadena productiva, comenzó a procesar y exportar pollos, rubro en el que Brasil se posiciona hoy como el principal proveedor mundial. En 2008, antes de la fusión con Sadia, Perdigão vendía sus productos a más

de ciento diez países, tenía diez sucursales en Europa, Oriente Medio y Asia, además de cinco plantas industriales en el exterior (Italia, Holanda, el Reino Unido, Rumania y Argentina) (Dalla Costa, 2011d).

En ambos casos las empresas construyeron capacidades en producción y distribución en el mercado interno. Con ellas lograron posicionarse como exportadoras, para encarar más tarde la internacionalización productiva. La fusión fue una estrategia destinada a fortalecer la competitividad externa, con el apoyo financiero del BNDES.

Weg, la octava brasileña en el *ranking de América Economía*, es líder en el segmento de motores eléctricos en el Brasil y América Latina, y segunda en el mundo. Ocupa el sitio doce en la clasificación de la Fundación Dom Cabral. Creada en 1961, fabrica también equipos para automatización industrial, transformadores, componentes, arranquadores eléctricos y pinturas industriales y barnices. Desde sus comienzos introdujo un modelo de gestión participativo y de *profit sharing*, con fuertes inversiones en I+D e intercambios tecnológicos con laboratorios de investigación de universidades brasileñas, estadounidenses y alemanas (Fleury y Leme Fleury, 2011). Durante las décadas de 1960 y 1970 la expansión de sus actividades y la mejora tecnológica de sus productos fueron intensas, estimulando la apertura de una oficina en Alemania con el fin de absorber tecnología. En ese período empresas alemanas eran su principal fuente de tecnología y a su vez sus principales competidoras. En los años ochenta asumió el liderazgo del mercado brasileño de motores eléctricos industriales, e inició su diversificación hacia máquinas, accionamiento y automatización, creando tres nuevas firmas (De Quadros Carvalho y Bernardes, 1998).

La trayectoria histórica de competitividad de Weg se caracterizó por la integración vertical para la producción de sus componentes, la consecución de políticas de inversión y diversificación en dirección de las nuevas tecnologías, severos controles de calidad y excelencia en el área

de manufactura, con foco en la capacitación y formación de sus recursos humanos (De Quadros Carvalho y Bernardes, 1998).

Su internacionalización tuvo lugar en tres fases. Entre 1970 y 1990 se expandió en América Latina, Sudáfrica y Canadá por medio de representantes y distribuidores; en los años noventa abrió filiales comerciales en los Estados Unidos, Bélgica y Australia, con la finalidad de desarrollar mercados locales, mientras que en la década del dos mil estableció filiales de producción en México, Portugal, Argentina, India y China, en casi todos los casos mediante adquisiciones. De manera simultánea se fue moviendo en la cadena de valor, con el objetivo de convertirse en un proveedor de soluciones tecnológicas (Fleury y Leme Fleury, 2011).

La novena empresa brasileña del *ranking* de *América Economía*, Fibria, es una firma con gran presencia en el mercado global de productos forestales. Es el resultado de la fusión, en 2009, de Aracruz Celulose y VCP (Votorantim Celulose e Papel S.A.), empresa de papel y celulosa del grupo Votorantim, con la participación del BNDES como uno de los accionistas mayoritarios. La industria de celulosa y papel se vio muy afectada por la crisis de 2008, lo cual dio lugar a procesos de fusiones y adquisiciones, apoyados por el BNDES con el objetivo de fomentar la capacidad productiva, la modernización tecnológica y la competitividad internacional de las empresas brasileñas productoras de insumos básicos (Zurli Machado y Moreira da Fonseca, 2010).

Aracruz Forestal comenzó en 1967 con plantaciones de eucaliptos, y al año siguiente nació Aracruz Celulose, que inició sus operaciones industriales en 1978. En las décadas de 1980 y 1990 se expandió en el mercado brasileño con unidades industriales y plantaciones forestales en diversos estados. En 2005 se asoció con la finlandesa Stora Enso para crear Veracel Celulose en Bahía (www.fibria.com.br). En 2004 vendía el 90% de su producción en el mercado internacional (Wood y Caldas, 2007).

Votorantim (a la cual nos referiremos en detalle a continuación), inició sus actividades en 1917 en

la industria textil, comenzando un proceso de diversificación desde la década de 1930 (Bonelli, 1998). Ingresó a fines de los ochenta en el sector de papel y celulosa, con la adquisición de la firma Celpav. En 1992, tras la compra de Papel Simao, fusionó ambas compañías en VCP (Fibria Annual Report, 2012). En 2001 VCP adquirió el 28% de Aracruz Celulose, a la que incorporó en 2009. En 2008 se asoció con Suzano, otra de las grandes papeleras brasileñas, para crear el Consorcio Paulista de Papel y Celulosa (Conpacel) (www.fibria.com.br).

Fibria opera plantas industrializadoras de pulpa de papel, es propietaria de plantaciones de eucaliptos en varios estados del Brasil y tiene subsidiarias en el extranjero, entre ellas Fibria Overseas Finance Ltd y Fibria Celulose (USA) Inc. en los Estados Unidos. Es líder mundial en su sector, con quince mil empleados y capacidad para producir cerca de 5,4 millones de toneladas de celulosa y más de trescientas mil toneladas de papel por año. En 2012 realizó una alianza estratégica con la estadounidense Ensyn para invertir en combustibles renovables derivados de la madera y la biomasa (www.fibria.com.br).

El Grupo Votorantim, en el décimo puesto de empresas brasileñas en el *ranking* de *América Economía*, es el cuarto mayor conglomerado en el Brasil después de Petrobrás, Vale y JBS-Friboi. Sus empresas son líderes o tienen participación destacada en todos los mercados en los que opera: cemento, pulpa de madera y papel, aluminio, zinc, níquel, aceros largos, productos químicos y jugo de naranja. También participa en el sector financiero por medio del Banco Votorantim y comienza a incursionar en biotecnología y tecnologías de la información (Fleury y Leme Fleury, 2011).

Como ya mencionamos, Votorantim empezó sus actividades durante la Primera Guerra Mundial en la industria textil, comenzando un proceso de diversificación desde la década de 1930, en el marco de las oportunidades abiertas por el proceso de industrialización por sustitución de importaciones. En dicha década invirtió en su primera fábrica de cemento, en la industria química (producción de rayón) y en la siderurgia. En el decenio siguiente priorizó la producción de

cemento, pero durante la Segunda Guerra Mundial y durante los años cuarenta realizó inversiones en diversas ramas industriales (textil, química, siderurgia, mecánica, refractarios y metalurgia de minerales no ferrosos). A comienzos de los cincuenta el Grupo había consolidado su liderazgo en cemento (su principal especialidad), reforzándolo desde 1977 con la compra de Cemento Portland Itaú, su principal competidora. Desde entonces se transformó en gran productor mundial en el sector, en el que siguió creciendo mediante adquisiciones de empresas brasileñas. De manera simultánea había continuado con sus inversiones en química, minería, metales y en la agroindustria del azúcar y el alcohol. Hasta los años ochenta su estrategia consistió principalmente en diversificarse en insumos básicos. El impacto de la crisis de los años ochenta en cemento, textil y metalurgia impulsó la inversión en nuevas áreas de negocios y el ingreso en celulosa y papel, sector en el que se consolidó en la década siguiente, por medio de VCP. La estrategia de diversificación llevó al grupo a invertir en jugo cítrico concentrado en los años noventa y a continuar con la inversión en industria química. En esa década ingresó en el sector financiero y en otras actividades (bienes de capital, almacenaje, distribución y comercialización). Desde 1991, ante la apertura comercial, se enfocó en aumentar su productividad y competitividad, desactivando los negocios textiles y promoviendo las exportaciones en sus distintos sectores de actividad (Bonelli, 1998).

En 1997 creó un *holding*, iniciando un proceso de reestructuración interna y estableciendo las líneas de su proceso de internacionalización, que implicaron mantener el liderazgo en su mercado interno y avanzar en las adquisiciones en el exterior. El primer paso en su expansión externa lo dio en el cemento, en respuesta al avance de los grandes jugadores globales hacia América Latina y el Brasil.

La internacionalización productiva de Votorantim comenzó en Bolivia en 1989, pero la empresa reconoce como su comienzo el año 2001, cuando compró en Norteamérica la firma St. Mary's Cement, que incluía dos plantas en Canadá, otra en Detroit y siete terminales en los Grandes Lagos, además de canteras y centrales de concreto. Este proceso se profundizó en 2003 con la compra de la firma estadounidense

Anderson Columbia y la formación de una *joint venture* con la Suwanne American Cement. Además, en 2005 Votorantim amplió sus activos en los Estados Unidos al comprar las plantas de Chalevoix y Dixon de Cemex, más ocho terminales en diversos estados y navíos para transporte. En 2007 adquirió la firma Prestige Group, que actúa en servicios de concreto en California, Carolina del Norte, Florida y Texas, y en 2008 compró la décima mayor empresa de concreto de los Estados Unidos, Praire Materials. En el mercado sudamericano, desde 2008 realizó adquisiciones de acciones en empresas de Chile, Argentina y Brasil (Colantuono y Pinho, 2012).

Votorantim es una *latecomer* entre las multilatinas brasileñas, ya que su internacionalización productiva comenzó apenas después de la reestructuración interna que permitió adaptar la estructura de empresa familiar a las demandas de la economía global. Sus principales fortalezas a nivel internacional son la ingeniería de procesos y el *management* de operaciones, que transfiere a sus empresas en el exterior con el apoyo de una consultora internacional. Sus plantas operan con gran autonomía siguiendo los procedimientos de Votorantim Cement Best Practices (VCBP) (Fleury y Leme Fleury, 2011).

La undécima empresa brasileña entre las mayores cincuenta multilatinas de *América Economía* es la aeronáutica Embraer, con el puesto 17 en el *ranking* de internacionalización de la Fundación Dom Cabral. Tras su privatización en 1994 ha llegado a ocupar un lugar de vanguardia en el mercado mundial de esta industria de tecnología de punta, tradicionalmente dominada por empresas con sede en países de la OCDE. Compite con la canadiense Bombardier por el tercer lugar en la clasificación mundial de fabricantes de aviones (los primeros son Boeing y Airbus). En esta industria, el éxito depende de la solidez del diseño y la manufactura, del precio y los costos de operación del avión y de los servicios de posventa que se proporcionen a los clientes, que son relativamente pocos pero se encuentran repartidos por el mundo. Los gastos de lanzamiento, de investigación y desarrollo y los riesgos en materia de supervivencia son elevados, pero en el tiempo la reducción de costos es inusualmente grande gracias al proceso de aprendizaje dinámico. Se trata en suma de un sector

oligopólico en el cual no sorprende comprobar que casi todos los países que hoy venden aviones de categoría internacional ya se habían incorporado a la industria de la aviación a fines de la Primera Guerra Mundial (Goldstein, 2002).

Embraer puede considerarse un caso exitoso de internacionalización, a pesar de no contar con plantas de producción en el exterior (salvo una de ensamble en China), dado que lidera una compleja cadena de proveedores internacionales, coordinada por tres oficinas internacionales y centros de logística (Fleury y Leme Fleury, 2011). Creada en 1969 por el gobierno brasileño como parte de su política de sustitución de importaciones, comenzó su producción en la década siguiente, en cooperación con asociados extranjeros (estadounidenses y europeos), mediante la negociación de acuerdos de coproducción y de concesión de licencias. Desde el primer momento se reconoció que era indispensable limitar el grado de integración vertical, para evitar el riesgo de una fragmentación excesiva de las operaciones comerciales, que en el Brasil había hecho fracasar intentos anteriores de fabricar aviones. En general, Embraer se abstuvo de fabricar piezas caras y de tecnología avanzada y centró sus esfuerzos en el diseño de aviones, la fabricación de fuselajes y el montaje del producto final; ya en los años setenta suscribió acuerdos de compra a largo plazo con sus principales proveedores. Además de competencias técnicas, todos estos socios le proporcionaron las capacidades de organización necesarias para la producción en serie. La empresa percibió de forma acertada que tenía posibilidades de ocupar un lugar expectable en el mercado fabricando aviones que pudiesen operar en las difíciles condiciones imperantes en regiones y países atrasados y cuyo mantenimiento fuese más fácil y económico (Goldstein, 2002). Con esta estrategia logró insertarse en el mercado internacional como proveedora de aviones para uso civil destinados al tráfico regional.

A comienzos de los años noventa Embraer se encontraba en un momento crítico a causa de las negativas condiciones macroeconómicas y de sus propios errores estratégicos. Fue privatizada en 1994, recibiendo una inyección de capacidades de marketing y gestión (Fleury y Leme Fleury, 2009). Como parte de la estrategia de acceso a nuevas

tecnologías, en 1999 vendió el 20% de sus acciones al consorcio francés liderado por Aérospatiale Matra, Dassault Aviation, Thomson-CSF e Snecma, con el objetivo de duplicar potencialmente la base de clientes y la apertura de nuevas ventanas en el mercado financiero internacional (Bernardes, 2000).

Con la privatización los incentivos surgieron del mercado y comenzó una estrategia organizacional anclada en la eficiencia, que apuntó a transformar la empresa en una firma global, mediante la formación de *joint ventures* con firmas avanzadas en tecnología para la producción de partes. Esta estrategia no solo implicaría reducir los gastos y riesgos de desarrollo, sino que al disminuir el número de proveedores y facilitar la logística, le permitiría centrar la atención en lo que sabe hacer mejor: concebir, montar y comercializar el producto final y brindarle servicio (Goldstein, 2002).

Desde mediados de la década de 1990 la industria aeronáutica global ha creado nuevas soluciones para el desarrollo de sus productos, por medio de las alianzas de riesgo compartido entre proveedores (*risk-sharing partnerships*), que permiten reducir la dependencia de los préstamos. Los socios de Embraer invirtieron no solo en herramientas, ingeniería e infraestructura, sino también en participación directa en los proyectos y el diseño, adquiriendo ingresos futuros por las ventas de los productos (Figueiredo y Sbragia, 2008). Esta estrategia se ha ejecutado en concreto en el proyecto ERJ-170/190, también llamado Aviones Regionales, priorizado por Embraer tras su privatización y concretado en sociedad con cuatro empresas (Gamesa de España, ENAer de Chile, Sonaca de Bélgica y C&D Interiors de los Estados Unidos). Cada participante tomó el compromiso de desarrollar una parte del producto, asegurando la toma de riesgo compartido. El ejemplo muestra un nuevo modelo de competitividad e incluye un nuevo patrón de organización empresarial más integrado y flexible que articula *networks* de desarrollo, aprendizaje e innovación tecnológica, y a la vez facilita el financiamiento, disminuyendo riesgos. El éxito del programa se debió no solo a las innovaciones tecnológicas, organizacionales o institucionales, sino también a una articulación entre Embraer y el BNDES, que viabilizó las ventas del nuevo avión en el mercado externo, por medio del

Programa de Financiamiento de Exportaciones (Bernardes, 2000). En proyectos posteriores se amplió el número y el origen nacional de los *risk partners* (Fleury y Leme Fleury, 2011).

Gracias a su nuevo modelo de negocios, Embraer se ha posicionado como *prime contractor* en la cadena aeronáutica global de producción. Coordina una red estructurada en tres niveles en orden decreciente de importancia. En el primero se encuentran los socios que comparten riesgos, es decir, las empresas que intervienen en el diseño y que agregan valor. El segundo nivel está integrado por los proveedores de sistemas, partes, componentes y otros servicios demandados por la compañía. En el tercer nivel se hallan las firmas o individuos que fabrican siguiendo las instrucciones de Embraer (Figueiredo y Sbragia, 2008). Una vez consolidada esta posición, Embraer abrió nuevos nichos, con el objetivo de reducir su dependencia de la aviación comercial, expandiendo su línea de productos hacia la defensa y el mercado de aviones ejecutivos (*executive aircraft*) (Fleury y Leme Fleury, 2011).

En 2010 la empresa operaba siete unidades en el exterior, seis de ellas destinadas a servicios al cliente (en los Estados Unidos, Francia, Portugal y Singapur) y una —la de Harbin, en China— al ensamble de aviones (Fleury y Leme Fleury, 2011). Embraer ha estado activo en Asia desde mediados de los años noventa, considerando dicho mercado la gran meta para su expansión global. En 2000 abrió una oficina comercial en Beijing, y dos años después estableció una *joint venture* con dos compañías estatales chinas, para cumplir con la exigencia del Gobierno de que algunas de las partes se produjeran localmente. La planta fabrica algunos componentes y ensambla y prueba los aviones, destinados sobre todo al mercado interno. En 2003 fabricó el primer avión producido por Embraer fuera de Brasil (Goldstein y Toulan, 2007).

Tigre es la duodécima y última empresa brasileña presente en el *ranking* de las cincuenta multilaterales más internacionalizadas de *América Economía* para 2012. Figuraba en el décimo lugar en la clasificación de internacionalización de la Fundación Dom Cabral en ese mismo año. Es una de las dos multinacionales brasileñas en el sector de materiales

de construcción, especializándose en la elaboración de tuberías y otros productos de policloruro de vinilo (PVC).

La empresa comenzó sus actividades en 1941 con la fabricación de peines. En los años cuarenta y cincuenta fue diversificándose para incluir una amplia gama de productos de plástico, y a fines de esta década invirtió en un proyecto para entonces innovador: cañerías de PVC y conexiones para instalaciones hidráulicas. Desarrolló un modelo de negocios adaptado a un mercado local muy fragmentado, renovando en marketing y sobresaliendo en producción y logística.

En 1977 comenzó su internacionalización con el establecimiento de una *joint venture* en el Paraguay, con inversión *greenfield*. Pero su actividad en el exterior se dinamizó en la década del noventa, cuando una competidora suiza se instaló en el Brasil adquiriendo firmas locales. Entre 1997 y 2000 Tigre compró empresas en Chile, Argentina y Bolivia. Desde entonces aumentó sus exportaciones a Dubai y Oriente Medio, continuó con la adquisición de firmas en América Latina y en 2007 inauguró su primera planta de producción en los Estados Unidos (Fleury y Leme Fleury, 2011).

Hoy está presente en más de cuarenta países y cuenta con nueve fábricas en el Brasil y catorce en el exterior. Además de Tigre-Tubos y Conexiones, el Grupo está conformado por Pinceles Tigre (herramientas para pintura), Plena (accesorios de PVC), Claris (puertas y ventanas de PVC) y Tigre ADS (tubos corrugados de polietileno de alta densidad) (<http://www.tigre.com.br>).

Si bien las firmas analizadas representan solo una fracción de las multinacionales brasileñas (la Fundación Dom Cabral registró 47 empresas en su *ranking* de transnacionalidad de 2012), son representativas en varios sentidos, ya que incluyen una proporción significativa de las empresas más internacionalizadas, abarcan un espectro sectorial amplio y, sobre todo, permiten establecer la comparación con otros casos latinoamericanos. Con la finalidad de confrontar dos experiencias nacionales diversas, en la próxima sección nos enfocaremos en la trayectoria de multinacionales argentinas.

D. Las multinacionales argentinas

Argentina fue uno de los primeros países en emprender inversiones directas en el exterior, pero muchos de sus activos externos se perdieron a lo largo del tiempo, en el contexto de sus crisis macroeconómicas recurrentes (CEPAL, 2006). El proceso de internacionalización de firmas estuvo históricamente condicionado por las características y la dinámica de la estructura productiva interna, las condiciones económicas internacionales y las capacidades y estrategias de las empresas (Bisang, Fuchs y Kosacoff, 1992).

Los primeros casos aislados se remontan a la etapa agroexportadora (1870-1930) con inversiones de unas pocas firmas industriales en países vecinos a finales del siglo XIX y comienzos del XX. Durante el período de industrialización por sustitución de importaciones (ISI) se produjo una segunda oleada de internacionalización en las décadas de 1960 y 1970, en el marco de la primera fase de expansión de las EMNE. Fue protagonizada por un número significativo de firmas —unas cien, según Bisang *et al.* (1992)—, que se lanzaron al mercado externo como respuesta a la saturación del mercado local. Se trató, en su mayoría, de empresas industriales familiares, con ventajas competitivas en el plano productivo construidas a partir de un proceso madurativo a lo largo de la ISI, que invirtieron en el exterior en busca de mercados, recursos naturales y fuentes de provisión de materias primas. A finales de los años setenta y comienzos de los ochenta dichos emprendimientos se encontraban en su mayor parte seriamente afectados por las condiciones críticas internas e internacionales (Bisang *et al.*, 1992). Sin embargo, como veremos, algunas de las empresas más competitivas que ya operaban en el exterior (como la alimentaria Arcor y la farmacéutica Bagó) avanzaron en su internacionalización, mientras que otras la iniciaron en los ochenta, con el objetivo de buscar alternativas de inversión frente a la contracción del mercado interno (la siderúrgica Siderca) o a la paralización del gasto público (la metalmecánica IMPSA). En general eran firmas que integraban grupos económicos diversificados que se fortalecieron en las décadas del setenta y del ochenta, favorecidos por políticas públicas en

un período en el que numerosas MNE de países desarrollados se retiraron del mercado argentino.

En los años noventa, en un contexto de reformas estructurales, reactivación de la economía local y constitución del Mercosur, Argentina fue una vez más uno de los principales inversionistas externos de América Latina. Las reformas, que se aplicaron en forma muy veloz y radical desde comienzos de la década, redundaron en un escenario mucho más competitivo —producto de la liberalización de los flujos de bienes y capitales— que atrajo de nuevo la inversión extranjera. El volumen de IED recibido por la Argentina pasó de menos de 6.000 millones de dólares en los años ochenta a cerca de 80.000 millones en los noventa; en consecuencia, las EMN aumentaron de manera significativa su presencia en la economía, proporcionando en el año 2000 el 82% del valor agregado por las quinientas mayores empresas del país (López, 2011). Al igual que en otros países latinoamericanos, las firmas extranjeras participaron activamente en el proceso de privatizaciones y también en la adquisición de empresas privadas nacionales.

Las reformas de los noventa llevaron a que la IED fuera para las empresas argentinas no solo un modo de expandirse hacia el exterior, sino también una vía para sustentar la propia posición en el mercado interno. A su vez, los procesos de internacionalización reforzaron el aprendizaje organizacional y la formación de capital humano, constituyéndose en parte central de los aumentos de competitividad. La IED supuso así mismo mayor sofisticación en la gestión financiera y la construcción de modelos organizacionales adaptados a las nuevas exigencias (Kosacoff, 1999).

Durante la década de 1990 cincuenta firmas realizaron o planearon realizar inversiones directas en el exterior por un monto de más de doce mil millones de dólares, destinados a la apertura de nuevas plantas (37%), la ampliación de plantas existentes (33,8%) y la adquisición de activos (29,2%). Se asignaron fundamentalmente a petróleo y gas, industrias del hierro y del acero y construcción, y en menor medida a alimentos y bebidas, energía eléctrica, comunicaciones y transporte (Kosacoff, 1999).

El auge de la IED argentina, sin embargo, no duró mucho tiempo. A partir de 1998 las condiciones macroeconómicas del país comenzaron a deteriorarse, proceso que culminó con el estallido de la gravísima crisis de 2001-2002. La inversión externa se redujo notoriamente y comenzó a recuperarse recién en 2003 (CEPAL, 2006). Kosacoff (1999) analizó los casos de once firmas y conglomerados que se habían internacionalizado por medio de IED. Diez años después tres empresas habían pasado a manos extranjeras (Bem-berg, YPF e Impsat), un grupo había vendido el área de negocios más internacionalizada (Pérez Companc) y otro había abandonado la mayoría de sus negocios en el Brasil (Socma) (Barbero, 2011). El retroceso relativo de la IED argentina puede observarse en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Corrientes netas de inversión directa por país de origen (años seleccionados) en millones de dólares

País	1993-1997 ^a	2007
Argentina	1.693,7	1.196,0
Brasil	697,4	7.067,0
Chile	938,6	3.830,3
Colombia	356,5	370,3
México	n/d	5.478,9
Venezuela	479,8	2.237,0

^a Promedios anuales.
Fuente: CEPAL (2008).

Por la manera en que se ejecutaron las reformas económicas y a causa de la crisis posterior, las multilatinas argentinas no pudieron mantener su ímpetu inicial y terminaron vendiendo la mayoría de sus activos, tanto en el país como en el exterior (CEPAL, 2008). Solo unas pocas lograron mantener sus inversiones y sus posiciones dentro de los *rankings* internacionales.

Tenaris y Ternium, que ocupan las posiciones cuarta y décima entre las multilatinas argentinas del

ranking de *América Economía*, pertenecen al Grupo Techint, la mayor y más global de las multinacionales argentinas, primera en la clasificación elaborada para 2008 por la Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones de Argentina y el Centro Vale de Inversión Internacional Sustentable de la Universidad de Columbia (Prosperear/Vale-Columbia)¹³. Ternium es así mismo la única compañía argentina que figura en el *ranking* de las cien mayores EMNE de UNCTAD en 2011 (tabla 3.1).

En 2012 la Organización Techint contaba con seis compañías con operaciones en diversos países del mundo, líderes globales o regionales en sus respectivos sectores: Tenaris (tubos de acero y servicios para la industria energética mundial), Ternium (aceros), Techint Ingeniería y Construcción (servicios de ingeniería), Tenova (soluciones tecnológicas y servicios de ingeniería), Tecpetrol (exploración y producción de petróleo y gas) y Humanitas (red de hospitales en Italia) (www.techint.com). Para el conjunto de la Organización los ingresos en 2012 fueron de 25.477 millones de dólares, los activos sumaron 33.755 millones de dólares y los empleados permanentes, 59.196 personas (Organización Techint, 2012).

Tenaris se formó en el año 2001 para reunir a las empresas del grupo fabricantes de tubos de acero en Argentina, México, Italia, Japón, Canadá, Venezuela, Brasil, Estados Unidos y Rumania, países en los que cuenta con instalaciones industriales. Sus orígenes en la Argentina se remontan a la creación, de parte de Techint, de la siderúrgica Siderca en 1954. Ofrece, por medio de una red de distribución mundial, tecnología de productos de avanzada y servicios de gestión de *supply chain* integrados a escala global a las principales compañías mundiales de petróleo y gas y a empresas industriales y de ingeniería. Es líder mundial en conexiones *premium* y está a la vanguardia en el desarrollo de tecnologías tubulares necesarias no solo para operar en los campos de petróleo y gas más complejos, sino también en aplicaciones estructurales y mecánicas de alto rendimiento. Constituida en Luxemburgo, Tenaris cotiza en las bolsas de valores de Milán, Buenos Aires, México y Nueva York (www.techint.com).

¹³ El *ranking* Prosperear/Vale-Columbia se muestra en el apéndice A2.

Ternium, líder en la producción de aceros de Latinoamérica, se fundó en 2005, agrupando a las compañías de Techint fabricantes de aceros planos en la Argentina, Venezuela y México, y al año siguiente comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York. La primera empresa del grupo para la producción de aceros planos fue Propulsora Siderúrgica, creada en 1969. Dio origen a Ternium junto con otras empresas de la Argentina y de América Latina con las cuales se fusionó. Manufactura y procesa una amplia gama de productos de acero de valor agregado, ofrece cortes a la medida en sus centros de servicios para los clientes que operan en diversas industrias y elabora productos siderúrgicos largos, como barras y varillas de alambre y componentes metálicos para la construcción. Cuenta con plantas de producción en México, Argentina, Brasil (mediante una participación de gestión en Usiminas), Colombia, Estados Unidos y Guatemala y con una red de centros de servicios y distribución en América Latina (www.techint.com).

El grupo Techint nació en 1945, por iniciativa de Agostino Rocca, ingeniero siderúrgico italiano con una destacada carrera como manager público en Italia desde la década de 1920. Una vez finalizada la guerra, Rocca fundó en Milán una empresa de ingeniería (Techint) y emigró a la Argentina, donde se radicó hasta su muerte, en 1978 (Offeddu, 1984; Lussana, 2005). En 1947 creó en Buenos Aires una sede de Techint que pasó a ser la cabecera de la empresa y que durante el período peronista (1946-1955) llevó a cabo obras de ingeniería tanto en la Argentina como en otros países de América Latina (Brasil, Perú, Uruguay, Chile, México y El Salvador), a partir de contratos con los respectivos gobiernos. De manera simultánea comenzó a desarrollar emprendimientos en la industria, destinados a abastecer sus obras. Entre fines de la década de 1940 y mediados de la de 1950 creó una empresa de construcciones metálicas (Cometarsa), una firma productora de tejas y bloques cerámicos (LOSA) y una compañía fabricante de tubos de acero sin costura (Siderca). En los años sesenta continuó con la integración y la diversificación, con la fundación de una empresa laminadora (Propulsora Siderúrgica). En la década siguiente la fábrica de tubos, que contaba con una acería con hornos eléctricos, comenzó a producir acero mediante el

sistema de reducción directa, completando su integración. En los años noventa continuó con su expansión industrial adquiriendo dos empresas estatales privatizadas: Somisa (siderúrgica) y SIAT (tubos de acero con costura). También avanzó en su diversificación participando en otras privatizaciones (transportes, energía, telecomunicaciones), pero en la década del dos mil se retiró de algunas de estas sociedades, enfocándose en la actividad siderúrgica, la fabricación de bienes de capital y la energía (petróleo y gas) (Bisang, 1998).

Desde los años sesenta Techint comenzó a exportar tubos sin costura, actividad que se aceleró durante los años ochenta, en respuesta a la contracción del mercado local, con la creación de oficinas comerciales en el exterior y una alta participación de las ventas externas sobre el total de la producción (75% a fines de la década) (Castro, 2008). En la década siguiente el grupo emprendió un proceso de internacionalización productiva, a raíz del cual se convirtió en el mayor jugador latinoamericano en la industria siderúrgica y en uno de los veinte mayores productores mundiales (Goldstein y Toulan, 2007).

La expansión externa se apoyó principalmente en la compra de empresas: entre 1993 y 2007 adquirió firmas fabricantes de tubos en México, Italia, Venezuela, Brasil, Japón, Canadá, Estados Unidos y Rumania (Artopoulos, 2009), y desde 2004 opera una unidad de negocios en China. Las adquisiciones más recientes en los Estados Unidos y México tuvieron como objetivo fortalecer su presencia en el mercado estadounidense. La expansión global del grupo creó la necesidad de reorganizarse para aprovechar mejor las sinergias entre las distintas compañías y aumentar su eficiencia. En ese marco se crearon Tenaris en 2001 y Ternium en 2005 (Goldstein y Toulan, 2007). Tenaris opera como una empresa red globalizada, constituida por una red comercial, otra de producción de tubos y una de generación e intercambio de conocimiento integrada por laboratorios especializados, con nodos en Argentina, Italia y Japón (Artopoulos, 2009).

Desde los años cincuenta Techint adquirió la estructura de grupo —pasó a denominarse Organización

Techint— combinando sus actividades en el área de la ingeniería con la producción industrial, que a su vez abastecía las obras de cuya construcción se hacía cargo (camino y puentes, oleoductos y gasoductos, líneas de alta tensión, perforaciones petroleras, obras portuarias, complejos industriales). Se trató sobre todo de un proceso de integración y diversificación relacionadas, si bien contaba también con una empresa financiera (Santa María, creada en 1948 para brindar servicios a las actividades del grupo) y emprendimientos en otras actividades (Castro, 2003). La integración tuvo lugar tanto a causa de la falta de proveedores locales como de la voluntad de independizarse de proveedores monopólicos. También estuvo incentivada por las ventajas que implicaba controlar distintas fases de la actividad productiva y abastecer distintos mercados, así como por la creación de firmas con distintos socios. Hasta los años noventa la incorporación de nuevas sociedades al grupo se dio sobre todo creando empresas y luego adquiriendo firmas tanto en la Argentina como en el exterior.

La expansión interna y externa del grupo se apoyó en tres pilares: en primer lugar, en una red internacional que vinculaba de manera estrecha a Techint Argentina y a Techint Milán; en segundo término, en la construcción de capacidades competitivas, por medio de la permanente inversión en producción y *management* y en la generación de conocimiento; y en tercer lugar, en las relaciones con el Estado argentino mediante protección, crédito y regímenes de promoción sectorial, contratos y compras de parte del Gobierno, y más tarde, por medio de las privatizaciones (Barbero, 2011).

Con respecto a la red internacional, existió desde la fundación de la compañía, con la emigración a la Argentina de un ingeniero emprendedor con vastos conocimientos y experiencia en el sector siderúrgico, acompañado por un nutrido grupo de ingenieros y técnicos que habían colaborado con él en Italia. El mantenimiento de vínculos estrechos con dicho país sustentó una estrategia de cooperación en la cual la sede italiana asumía gran parte de las responsabilidades técnicas y la sede argentina conseguía los contratos, formaba ingenieros y técnicos y producía bienes industriales (Castro, 2008). Con el tiempo el papel de la sede italiana se fue

volviendo menos estratégico, pero fue crucial en las primeras etapas. Cuando Techint avanzó en su internacionalización productiva, desde los años noventa, comenzó a su vez a funcionar como empresa red a nivel global (Artopoulos, 2009).

En lo concerniente al segundo punto —la construcción de competencias—, Techint contó en una primera fase con el conocimiento y la capacidad empresarial de Agostino Rocca y sus colaboradores, y fue a la vez invirtiendo en forma permanente en producción —modernizando sus plantas y creando nuevas empresas—, en la formación de recursos humanos —ingenieros, técnicos— y en la generación de innovación, que incluyó la creación de un centro de investigación en la planta de Siderca en 1987 (Seijo, 2009). El grupo logró desarrollar capacidades gerenciales de excelencia y manejo de las tecnologías de punta para mejorar su eficiencia, así como habilidades para reestructurarse apoyado en sus adquisiciones. Su énfasis en la formación y el perfeccionamiento de sus recursos humanos ha sido una de sus fortalezas en el proceso de internacionalización, al igual que las *joint ventures* destinadas a incorporar tecnología (Goldstein y Toulan, 2007). En 2000 Tenaris se asoció con NKK Tubes de Japón, para producir tubos sin costura, y con Weatherford International para ofrecer el servicio integral *Just in time installed column* (Artopoulos, 2009 y www.techint.com). Un aspecto que vale la pena subrayar es la internacionalización temprana en el área de ingeniería, que sirvió de base para la posterior internacionalización de las actividades industriales por medio de las exportaciones primero y de la inversión directa después, en la medida en que generó conocimiento directo de los mercados y procesos de aprendizaje técnicos y gerenciales, además de demanda de bienes manufacturados (Castro, 2008).

En cuanto al tercer punto—la relación con el Estado—, fue crucial tanto para la actividad de Techint Ingeniería como para las empresas industriales. En el primer caso, los contratos con el Gobierno, que comenzaron ya en 1947, sustentaron en gran medida la expansión del grupo, sobre todo en los períodos de altos niveles de inversión en obra pública. En el segundo, las firmas industriales se vieron beneficiadas por todos los mecanismos de protección

y subsidios aplicados durante la industrialización por sustitución de importaciones (ISI): aranceles, crédito estatal, avales para la obtención de crédito en el exterior, aportes de capital estatal, regímenes de promoción sectorial para la siderurgia, compras de bienes de parte del Estado, estatización de la deuda externa privada en 1982. Al mismo tiempo, las políticas industriales adoptadas desde los años cuarenta ampliaron la demanda de los bienes producidos por Techint hasta mediados de la década de 1970. En los años noventa el Grupo se benefició con la política de privatización de empresas públicas, que le permitió adquirir a las siderúrgicas Somisa y Siat. Cabe señalar que no siempre las relaciones con el Estado fueron cordiales, dado que algunos proyectos de Techint (en particular el de construir una planta siderúrgica integrada en la década del sesenta) chocaron con la resistencia de Fabricaciones Militares, empresa estatal que tuvo el monopolio de la producción de arrabio hasta mediados de los setenta (Offeddu, 1984; Rougier, 2004; Castro, 2008). Su trayectoria de varias décadas en el mercado argentino y su experiencia en la negociación con los sucesivos gobiernos le otorgaron una ventaja competitiva para su inserción en contextos regulados y turbulentos, mientras que su éxito en la privatización de Somisa le sirvió de plataforma para otras privatizaciones en las que participó en América Latina (Goldstein y Toulan, 2007).

IMPSA es la segunda multilatina argentina en el *ranking* de *América Economía* y la tercera en el de Prosperar/Vale-Columbia. Se trata de un grupo diversificado, conocido también como Grupo Pescarmona o Corporación IMPSA (Corim), cuya empresa insignia, IMPSA (Industrias Metalúrgicas Pescarmona), ofrece soluciones integradas para la generación de energía con recursos renovables, equipos para la industria de procesos y servicios ambientales. Tiene una cartera actual de proyectos de generación de energía con recursos renovables en más de veinticinco países, desarrolla o ha desarrollado proyectos en treinta naciones de América, Europa, Asia y África y cuenta con plantas de producción en Argentina, Brasil y Malasia (www.impsa.com).

El grupo IMPSA/Pescarmona tuvo su origen en un taller metalúrgico fundado en 1907 por un técnico

mecánico italiano en la provincia de Mendoza (Argentina), para la fabricación de diversos tipos de bienes destinados sobre todo a la industria vitivinícola. Operó como tal hasta comienzos de la década de 1940 (si bien cerró sus puertas entre 1931 y 1936), momento en el que, bajo la denominación Construcciones Metálicas Pescarmona (CMP), comenzó a ampliar sus dimensiones y sus actividades, actuando como proveedor tanto del sector privado como del Estado, en obras públicas, plantas industriales y abastecimientos para el Ejército. En 1965 se fundó IMPSA, que recibió los activos y pasivos de CMP y que desde finales de los años sesenta comenzó un proceso de marcado crecimiento, con la realización de obras de ingeniería y de generación hidroeléctrica, la producción de equipos para industrias básicas, puertos, centrales nucleares y centrales hidroeléctricas y la construcción de plantas industriales llave en mano. Su estrategia consistió en desarrollar productos con gran contenido tecnológico destinados tanto al mercado interno como a la exportación, con tecnología propia (IMPISA, 2006).

La formación y perfeccionamiento de sus ingenieros, mediante pasantías en el exterior, fue una de sus prioridades desde la década del setenta (Gutiérrez, 2003). El proceso de aprendizaje tecnológico tuvo lugar también por medio de asociaciones con firmas extranjeras (estadounidenses, europeas y soviéticas), con las cuales IMPISA participó en la construcción de obras de ingeniería en la Argentina y, desde los años ochenta, en América Latina. La provisión de componentes y equipos para centrales nucleares en la Argentina, a fines de los años setenta, fue otra de las experiencias que le permitió incorporar capacidades en varios niveles de la organización, así como normas de calidad y gestión de elevada exigencia (Gutiérrez, 2001). En la década del noventa la empresa continuó con su avance tecnológico, especializándose en la gestión de proyectos hidroeléctricos, la provisión de soluciones totales para la generación de energía y el desarrollo de energías renovables (hidroeléctrica y eólica).

A partir de los años ochenta IMPISA comenzó con su expansión internacional en obras de ingeniería, centrales hidroeléctricas y puertos, asociándose con empresas extranjeras y operando en América Latina, Estados Unidos

y China. Entre sus logros pueden mencionarse la obtención de licitaciones para la renovación del sistema pluvial de Nueva York y la construcción e instalación de grúas en el puerto de Shangai. La crisis de los años ochenta y la paralización de la obra pública en la Argentina actuaron como impulsos de su expansión externa, sostenida por la creación de la filial IMPSA Internacional en Pennsylvania (Gutiérrez, 2003; IMPSA, 2006).

Para entonces la empresa ya contaba con algunos negocios en Latinoamérica (una sucursal en Colombia manejaba el 15% de los negocios de la firma) y estaba ingresando al mercado de los Estados Unidos. En 1985 se inauguró una oficina comercial en Hong Kong, y de manera incipiente, a partir de las postrimerías de los ochenta, la compañía comenzó a distribuir equipos y productos en el mercado asiático, en el cual logró afianzarse en la década siguiente con proyectos desarrollados en Malasia, Tailandia, Taiwán, Indonesia, China, Filipinas y Arabia Saudí y la apertura de oficinas en Kuala Lumpur, Manila y Shanghai (IMPSA, 2006). En la década del noventa concretó también asociaciones con empresas latinoamericanas, asiáticas y europeas (Kosacoff, 1999). La actividad internacional implicó así mismo el acceso a fuentes de financiamiento, entre ellas la del BNDES en el Brasil, país en el que IMPSA tenía en 2012 el 77% de sus activos (www.impsa.com).

Desde los años setenta el grupo Pescarmona operó en dos sectores principales y complementarios: la ingeniería (proyecto y ejecución de obras, gestión de centrales hidroeléctricas) y la fabricación de equipos para la industria y otras actividades (puertos y centrales energéticas). En los ochenta fue ampliando su diversificación hacia los seguros, los servicios ambientales (recolección y tratamiento de residuos), las autopartes y el transporte. También es propietario, desde 1920, de una bodega en Mendoza (Gutiérrez, 2003). La diversificación respondió a diversas razones. La compañía de seguros brinda servicios al conjunto de las empresas, al igual que la de transportes. Los servicios ambientales proveen de liquidez, y la bodega se inserta en la tradición cultural de la familia y de la provincia, la principal productora de vinos de la Argentina. El grupo Pescarmona comenzó en la década del noventa un proceso de diversificación hacia el sector de telecomunicaciones, con la creación

de la firma Impsat, radicada en los Estados Unidos (asociada a Morgan Stanley), y con operaciones en América Latina. Sin embargo, esta empresa no pudo hacer frente a su deuda tras la crisis de 2001-2002, quedando en manos de sus acreedores (López, 2006).

El desarrollo de IMPSA fue producto de la acción combinada de las capacidades competitivas construidas en el seno de la empresa y del acceso a recursos provistos por el Estado, por medio de una interacción permanente entre ambas esferas (Barbero, 2011). Durante sus primeras décadas de vida la empresa alternó una etapa de expansión como taller metalúrgico produciendo para el sector privado (1907-1929) con el cierre por efecto de la Gran Depresión y la reapertura a mediados de los años treinta. El crecimiento en las dos siguientes décadas estuvo muy ligado a la demanda estatal, pero desde la del sesenta comenzó una fase en la cual Pescarmona fue invirtiendo crecientes recursos en la innovación y en la atracción y formación de recursos humanos calificados. Con ese acervo de capacidades pudo aumentar sus actividades como proveedor de grandes obras públicas en la segunda mitad de la década siguiente, que a su vez le permitieron ampliar sus conocimientos y su competitividad con base en procesos de aprendizaje llevados a cabo en actividades con requerimientos máximos de calidad (en particular el equipamiento para centrales nucleares) y en proyectos conjuntos con empresas extranjeras (en los cuales actuaba como socio minoritario).

De manera simultánea IMPSA fue fortaleciendo su perfil de empresa de ingeniería, reclutando profesionales de primera línea en distintas especialidades y promoviendo la realización de pasantías en el exterior. En 1987 contaba con 150 ingenieros en su planta de Mendoza, una parte de los cuales realizaba actividades de investigación y desarrollo (Gutiérrez, 2001, 2003). Esta construcción de capacidades le permitió competir en el mercado internacional desde principios de la década del ochenta, cuando la demanda del sector público en la Argentina se redujo a su expresión mínima, y continuar con su expansión externa en las décadas siguientes, incorporando nuevas capacidades a lo largo de su proceso de internacionalización.

Laboratorios Bagó ocupa el cuarto puesto (después de Ternium) entre las multilatinas argentinas en el *ranking* de *América Economía* de 2013, y la misma posición en el de Prosperar/Vale-Columbia de 2008. Se trata de un grupo familiar fundado en 1934 para producir medicamentos en el país, aprovechando las oportunidades creadas por la crisis de 1929 para la sustitución de importaciones y la experiencia laboral de su fundador en un laboratorio de Cataluña (Campins y Pfeiffer, 2011). En la actualidad cuenta con 25 plantas de producción de medicamentos situadas en la Argentina, 17 países latinoamericanos, Pakistán, Rusia, Sri Lanka y Ucrania (www.grupobago.com).

Desde mediados de los años cuarenta la empresa adoptó una estrategia de inversión en la producción de conocimiento propio y de acumulación de capacidades tecno-productivas que se dio a lo largo de tres etapas. La primera transcurrió entre mediados de la década del cuarenta y comienzos de la del setenta, comenzando con la creación del Instituto Bagó de Investigaciones, dedicado a la investigación científica y al desarrollo de novedades terapéuticas a partir de drogas adquiridas a terceros. En 1972 Bagó ocupaba el primer puesto en el *ranking* nacional del sector farmacéutico, tras una sostenida expansión favorecida por la profesionalización de su gestión y el apoyo crediticio del Banco Nacional de Desarrollo (Campins, 2012). Debe mencionarse también que la ausencia de una ley de patentes en la Argentina permitía a las empresas locales reducir costos en el aprovisionamiento de materias primas y destinar amplios recursos a la comercialización de sus productos (Bisang, Burachik y Katz, 1995).

En el marco de la maduración del modelo sustitutivo de importaciones y basándose en la acumulación de capacidades forjadas en la década anterior, la empresa emprendió a comienzos de los años setenta la segunda etapa tecnológica con la producción de insumos farmacológicos y el ingreso en el submercado farmacéutico veterinario. La tercera fase comenzó a mediados de dicha década, cuando Laboratorios Bagó ingresó por primera vez en la búsqueda de moléculas originales y la producción de principios activos con

propiedades antiinflamatorias para la elaboración de medicamentos de amplia demanda (Campins, 2012).

Los beneficios comerciales de sus hallazgos y de sus desarrollos farmacéuticos se extendieron en las décadas siguientes y significaron el ingreso en nuevos mercados, el desarrollo de capacidades empresariales para la distribución internacional, la negociación comercial y la gestión de registros, primero en mercados latinoamericanos y más tarde en mercados no tradicionales. A mediados de la década del 2000 Bagó abrió una división especial en oncología y biotecnología y firmó acuerdos con firmas transnacionales para la distribución local de productos que no elaboraba en el país. Esta situación comenzó a cambiar desde 2009 porque tres empresas del grupo se están orientando al desarrollo y elaboración de vacunas y productos oncológicos que utilizan plataformas biotecnológicas.

Desde la década del setenta Laboratorios Bagó fue diversificando sus inversiones y constituyéndose en un grupo económico, proceso que comenzó con la creación de dos divisiones especiales: Sanidad Animal y TecnoBagó (destinada a la proyección, construcción y exportación de plantas llave en mano). Al mismo tiempo el laboratorio amplió su capacidad productiva y sus cuotas de mercado con la compra de empresas farmacéuticas en el mercado local. Con la creación de Disprofarma en dicha década, Bagó avanzó por primera vez en la integración vertical hacia adelante, proceso que completó recientemente con la participación en nuevos emprendimientos. La diversificación también se orientó a otros negocios complementarios en el área de seguros y servicios informáticos. Por último, en la década del dos mil, la estrategia de diversificación tomó el camino de la asociación con otras empresas líderes argentinas y extranjeras para la producción de alimentos para bebés, vacunas y medicamentos biotecnológicos, logrando una mayor profesionalización por medio de socios expertos.

En forma simultánea a la conglomeración desarrollada en el mercado interno, Laboratorios Bagó inició su internacionalización desde los años cincuenta, exportando antibióticos y materias primas a países latinoamericanos,

estrategia que se fortaleció en los setenta. La inauguración de una nueva planta farmacoquímica le permitió autoabastecerse de insumos antes importados y proyectar crecientes exportaciones de productos y servicios en la región, instalando plantas llave en mano producidas por la División TecnoBagó. Desde entonces adoptó una agresiva estrategia de ventas en el exterior, que en los años ochenta se benefició con políticas públicas de promoción de exportaciones industriales. A fines de la década siguiente las ventas externas constituían el 20% de su facturación total (Kosacoff, 1999).

Otra vía de internacionalización se desarrolló a partir de la inversión extranjera directa en el exterior con la creación, desde 1972, de filiales productivas en dieciocho países latinoamericanos. Los ajustes de fin de siglo en Latinoamérica y la crisis argentina de 2001-2002 reorientaron al grupo hacia nuevos mercados emergentes, dado el estancamiento regional y las dificultades por costos y regulaciones que presentaban los Estados Unidos y Europa Occidental. Desde entonces, haciendo uso de las capacidades adquiridas en el mercado nacional primero y regional después, sus inversiones crecieron año tras año en Europa del Este, Asia y África. Por último, la internacionalización del grupo se amplió con nuevas vinculaciones interempresariales, favorecidas por la apertura económica de la década del noventa y la sanción de la Ley de Patentes en la Argentina, que permitieron al Grupo Bagó constituirse en referente y socio estratégico para varias de las compañías farmacéuticas más importantes del mundo. En 1995 tenía quince acuerdos de licenciamiento con empresas internacionales para elaborar, importar y comercializar productos, que en 2010 se habían elevado a veinticinco.

La quinta y última multilatina argentina en el *ranking* de *América Economía* es Arcor, a la que corresponde el segundo puesto en el de Prosperar/Vale-Columbia. El Grupo Arcor es la principal compañía elaboradora de alimentos de la Argentina y el mayor productor mundial de caramelos. Exporta productos de marcas reconocidas a más de ciento veinte países de los cinco continentes y tiene treinta y nueve plantas industriales (veintinueve en la Argentina, cinco en el Brasil, tres en Chile, una en México y otra en el Perú), trece

oficinas comerciales en América, Europa, África y Asia y diecinueve centros de distribución en Latinoamérica. Emplea cerca de veinte mil personas de distintas partes del mundo (www.arcor.com.ar). Su facturación total en 2012 fue de 3.074 millones de dólares (Kosacoff, Forteza, Barbero, Stengel y Porta, 2014).

Arcor nació en 1951 como una pequeña empresa fabricante de caramelos en la provincia de Córdoba, fundada por socios pertenecientes a cuatro familias de origen italiano con experiencia productiva y comercial en el sector. Desde sus comienzos fue integrando la producción para reducir costos de transacción y neutralizar las conductas oportunistas de proveedores (glucosa), para compensar la falta de oferta (maquinaria, planta generadora de electricidad) o para controlar la cadena de valor (cartón, papel, impresión, envases flexibles). Muy pronto integró también la distribución, y a partir de allí comenzó a diversificar su producción con la finalidad de ampliar la variedad de bienes ofrecidos por sus distribuidores exclusivos. La diversificación implicó ir elaborando chocolates y golosinas y más tarde distintos tipos de alimentos y alcoholes, predominando la inversión en actividades relacionadas, si bien ingresó también en la explotación de campos y en algunos sectores menos relacionados, como la construcción, la fabricación de maquinarias, la industria frigorífica y la hotelería (Barbero, 2006). La integración hacia atrás para la producción de insumos agropecuarios continuó en los años ochenta y en los noventa (tambos, ingenio azucarero) (www.arcor.com.ar). La paulatina diversificación y la creación de empresas en distintas provincias de la Argentina, aprovechando los regímenes de promoción regional, llevaron a que a mediados de la década del ochenta el grupo contara con 22 empresas legalmente autónomas en la Argentina, más varias filiales en el exterior (Kosacoff *et al.*, 2001).

La internacionalización de Arcor comenzó en la década de 1960, con las primeras exportaciones a los Estados Unidos. Desde finales de la década siguiente las ventas al exterior se mantuvieron en niveles elevados, y desde 1985 su volumen aumentó a una tasa más alta que la de las ventas locales. En 1991 equivalían al 13% de la facturación del grupo (Kosacoff *et al.*, 2007).

A las exportaciones se sumó, ya desde mediados de los setenta, la instalación de plantas de producción en países limítrofes, mediante la inversión en sociedades dedicadas a la fabricación de golosinas en el Paraguay (1976, *joint venture*), en el Uruguay (1980, *joint venture*), en el Brasil (1981, adquisición) y en Chile (1989, adquisición). También se abrieron dos filiales comerciales: una en los Estados Unidos (que funcionó durante cinco años) y otra en Italia (Kosacoff *et al.*, 2007).

La decisión de Arcor de operar plantas en el extranjero respondió a factores de diverso orden. En primer lugar, a la saturación del mercado local. En segundo término, a la voluntad de fortalecer la posición exportadora de la empresa, ya que las filiales combinaban la producción *in situ* con la distribución de productos importados de la Argentina (golosinas, alimentos, insumos, maquinaria y repuestos). Las fábricas en terceros países producían no solo para los mercados internos sino también para la exportación. Además de las ventajas específicas de cada uno de los destinos en los que se concretó la inversión, la internacionalización formó parte de una estrategia de consolidación de un mercado regional que apuntaba a la creciente integración con las naciones limítrofes, que se vio reforzada institucionalmente con la creación del Mercosur. Los negocios en el exterior cumplieron también la función de compensar los efectos de las crisis recurrentes de la economía argentina, que llevaron a la quiebra o al debilitamiento de numerosas empresas locales.

Arcor logró atravesar de manera satisfactoria la apertura y desregulación de la economía argentina en los años noventa. En respuesta a las reformas promercado y a la llegada de nuevos competidores extranjeros (Kraft, Danone y Cadbury-Schweppes), el grupo continuó expandiéndose, aumentando su capacidad productiva y adquiriendo varias firmas locales, acrecentando sus inversiones en *management*, marketing y capacitación de sus recursos humanos, y avanzando en su internacionalización. Las exportaciones crecieron un 454%, constituyendo en el año 2000 el 36% de la facturación (Kosacoff *et al.*, 2007). Al mismo tiempo, se instalaron nuevas unidades productivas en el Perú (1996, inversión *greenfield*),

Chile (1998, adquisición) y el Brasil (1999, nueva planta *greenfield*) y oficinas comerciales en los Estados Unidos, Bolivia, Ecuador, Colombia y México (www.arcor.com.ar).

La crisis de 2001-2002 implicó un enorme desafío para Arcor, que vio desplomarse sus ventas internas en un marco de incertidumbre y de nuevos cambios del marco regulatorio. Entre 2001 y 2002 sus ingresos provenientes de la Argentina se redujeron en más de un 50%, y los generados en el exterior crecieron del 35% al 60% del total (Ghemawat, Rukstad e Illes, 2009). Una vez superado el momento más crítico, Arcor decidió expandir su presencia global. Realizó inversiones en América Latina abriendo filiales comerciales (Venezuela) ampliando y construyendo plantas de producción (en Chile y México) y centros distribución, adquiriendo empresas y asociándose con firmas globales (Danone) y latinoamericanas (Bimbo en México). Aumentó su participación en el mercado de América del Norte mediante acuerdos con empresas estadounidenses (incluyendo operaciones de *contract manufacturing*) y la apertura de una filial comercial en el Canadá. En 2002 mudó su división internacional a Barcelona, con el fin de impulsar sus ventas en Europa. Al mismo tiempo decidió fortalecer su posición en África y Asia, que en 2014 representaron el 20% de sus exportaciones totales, gracias a la apertura de una filial comercial en Sudáfrica y de representaciones en numerosos países, entre ellos China (Kosacoff *et al.*, 2014).

La expansión de Arcor se basó tanto en la construcción de ventajas competitivas como en el uso de todos los recursos ofrecidos por el Estado durante la ISI y en las décadas siguientes (Barbero, 2011). En cuanto a la construcción de ventajas, el grupo realizó permanentes inversiones en producción, distribución y gestión, siguiendo el camino identificado por Chandler (1996) para explicar la capacidad competitiva de las empresas. En sus primeros años fundó su competitividad en la escala y la integración, lo cual le permitió reducir costos de producción. Más tarde fue diversificando sus actividades, actualizando su equipamiento e innovando en productos y procesos, poniendo el acento en forma permanente en el desarrollo de capacidades técnicas y funcionales y en el aprendizaje continuo (Barbero, 2006). Al mismo tiempo

creó una red de distribución que fue ampliando su radio de acción hacia distintas regiones de la Argentina, avanzando desde la zona central del país hacia el área metropolitana de Buenos Aires, en la que reside el 30% de la población del país, y donde debió competir con grandes jugadores internacionales. La red de distribución es hasta hoy una de principales ventajas competitivas de Arcor, que ha replicado en diversos países el modelo desarrollado en la Argentina. Fue así mismo modernizando su gestión, con niveles crecientes de profesionalización de sus cuadros y una política activa de capacitación de sus recursos humanos, incorporando distintos tipos de innovaciones a nivel de planta, informatizando procesos y adoptando desde los años noventa métodos japoneses de *total production management* (TPM). Fue modificando su estructura en forma paralela a su expansión, adoptando en la década del sesenta una organización multidepartamental y a finales de los años ochenta una estructura multidivisional con *holding* (Barbero, 2006). Adoptó de forma temprana una estrategia exportadora y desde los años setenta, como hemos mencionado, inició su internacionalización productiva.

El crecimiento de Arcor se ha basado en la capitalización de las fortalezas desarrolladas históricamente, en la capacidad para leer las señales de los cambios en el contexto y en la flexibilidad para adaptarse a ellos. Ello la habilitó para internacionalizarse, y la expansión externa, a su vez, implicó la incorporación de nuevas capacidades, por medio de un proceso continuo de aprendizaje que se fundó en la inserción en nuevos mercados y en la asociación con otras empresas.

Al mismo tiempo, Arcor aprovechó diversos mecanismos de protección y subsidios que ofreció el Estado argentino a lo largo de varias décadas. En primer lugar, los beneficios que ofrecía el bajo nivel de apertura de la economía durante la ISI, que le permitieron integrarse hacia sectores en los cuales no contaba con experiencia ni ventajas. También hizo uso de la financiación estatal, de los avales para la obtención de crédito externo y de los reintegros a las exportaciones. Utilizó así mismo, con intensidad, los regímenes de promoción regional, que implicaron una creciente descentralización geográfica y la creación de nuevas firmas, sobre

todo durante los años ochenta. También se benefició, al igual que casi todas las grandes empresas, de la estatización de la deuda externa privada en 1982. Cabe señalar que Arcor tuvo un papel protagónico en la creación, en 1977, de la Fundación Mediterránea, un *think tank* que logró tener un fuerte poder de lobby y uno de cuyos miembros —Domingo Cavallo— fue presidente del Banco Central en 1982 y ministro de economía en los años noventa, impulsor de las reformas promercado adoptadas durante la primera presidencia de Menem (1989-1995) (Ramírez, 2000). Al igual que otras multilatinas, supo apoyarse en las políticas estatales de protección y subsidio a la industria para construir sus capacidades competitivas.

IV. Reflexiones finales: confrontando teoría e historia

Al emprender este trabajo nos preguntamos si la teoría disponible era o no adecuada para analizar el proceso de internacionalización de las EMNE, en particular el de las multilatinas. Nos propusimos así mismo confrontar la evidencia empírica proporcionada por la trayectoria histórica de multinacionales brasileñas y argentinas con el paradigma OLI, con la *stages theory* de Uppsala, con las propuestas *resource-based view* de Guillén y García Canal y con el paradigma LLL de Mathews.

El primer tema clave por explorar, en el cual nos enfocaremos en lo que respecta al paradigma OLI, es si las multilatinas incluidas en la muestra tenían o no ventajas de propiedad antes de comenzar su proceso de internacionalización y cuáles eran, en caso de que las hubieran tenido. El recorrido por los diecisiete casos relevados indica con claridad que casi en su totalidad las empresas fueron acumulando capacidades a lo largo de su historia y que en el momento de iniciar su inversión externa contaban con niveles de competitividad que les habían permitido posicionarse muy satisfactoriamente en sus mercados internos o con experiencias previas de exportación, dentro y fuera de América Latina. La mayoría de las firmas consideradas fue construyendo competencias de excelencia operativa, en producción o distribución, por medio de distintas vías, no necesariamente excluyentes.

En algunos casos (Vale, Petrobrás, Weg, Embraer, Tenaris/Ternium, IMPSA, Bagó) las firmas llevaron a cabo actividades de investigación y desarrollo que

redundaron en innovaciones tecnológicas en productos o procesos. Empresas estatales como Vale, Petrobrás y Embraer crearon tempranamente sus centros de I+D y tuvieron acceso a redes de investigación en universidades y otros organismos públicos; Weg mantuvo desde su fundación contactos con universidades brasileñas, estadounidenses y alemanas; mientras que Bagó inauguró su centro de I+D a comienzos de los años setenta, IMPSA a principios de los ochenta y Siderca/Tenaris en 1987.

Una segunda vía utilizada para construir capacidades competitivas fue la asociación con empresas extranjeras, que en general precedió a la internacionalización, aunque en muchos casos se haya concretado con mayor intensidad a partir de 1990. Siderca/Tenaris nació vinculada a empresas italianas; Gerdau realizó acuerdos de cooperación con Thyssen en la década del setenta y con firmas japonesas desde la siguiente; Vale concretó acuerdos con empresas japonesas desde los años sesenta; Petrobrás colaboró con firmas extranjeras desde la década siguiente; IMPSA se asoció con empresas soviéticas, estadounidenses y europeas desde los años setenta; Aracruz, con la finlandesa Stora Enso en 2005. En todos los casos las asociaciones permitieron incorporar capacidades tecnológicas o de gestión, o ambas. También se concretaron asociaciones entre empresas nacionales que permitieron desarrollar nuevas capacidades, como la de Odebrecht con Petrobrás desde los años sesenta. Las adquisiciones, que se aceleraron desde los noventa, contribuyeron así mismo a incorporar activos estratégicos, pero formaron parte de un sendero evolutivo de absorción de capacidades que comenzó en las décadas previas.

En otros casos, aún sin contar con organismos de I+D, las firmas fueron aumentando su competitividad y mejorando su posicionamiento en los mercados internos innovando en productos y procesos y desarrollando sistemas de distribución, alcanzando en forma paulatina niveles de excelencia operativa. Ello se evidencia, por ejemplo, en las productoras de alimentos, como Arcor, Sadia y Perdigão (ambas fusionadas en Brasil Foods) y JBS-Friboi, o en los casos de Aracruz/Friboi en celulosa/papel y de Votorantim en cemento.

La pertenencia a grupos económicos diversificados es una característica de la mayoría de las multilatinas que hemos considerado en este trabajo: Tenaris/Ternium (Grupo Techint), IMPSA (Grupo Pescarmona), Odebrecht, Gerdau, Bagó, Brasil Foods, Weg, Votorantim, Tigre y Arcor. La diversificación alcanza también a la estatal Petrobrás y a Vale, aún en su etapa de empresa pública en la que se integró desde la minería al transporte y la logística. Las principales excepciones son Embraer y las productoras de carne, JBS-Friboi y Marfrig.

La pertenencia a grupos o *group effect* facilita el acceso a recursos tangibles e intangibles, favoreciendo el posicionamiento y la competitividad de las empresas. El grupo económico diversificado ha sido y es una forma organizacional muy difundida entre las mayores empresas latinoamericanas (y en general en los países de desarrollo tardío), en respuesta a sus condiciones institucionales y macroeconómicas. Ello se refleja en que más del 80% de las cincuenta mayores multilatinas del *ranking* de *América Economía* forman parte de grupos, lo cual debe considerarse al analizar las ventajas competitivas de las EMNE latinoamericanas. El grupo permite generar sinergias entre las empresas que lo integran, compartir recursos humanos y funciones corporativas, girar recursos financieros de una firma a otra y, en algunos casos, disponer de bancos u otras compañías financieras propias. Históricamente la diversificación de actividades ha redundado así mismo en la disminución de los riesgos y la integración en la de los costos de transacción. El tamaño de los grupos los ha convertido también en interlocutores privilegiados de los gobiernos y les ha otorgado una significativa capacidad de lobby.

La pertenencia a grupos aparece entonces como un elemento central para explicar la internacionalización de multilatinas, y debería considerarse una ventaja de propiedad específica.

No cabe duda de que la experiencia de operar en mercados turbulentos y muy regulados y las habilidades políticas para relacionarse con gobiernos han sido de utilidad para la internacionalización de firmas brasileñas y

argentinas. No obstante, no parece ser, de acuerdo con la evidencia disponible, una de las claves del éxito de su operatoria externa, en contraposición a lo que sugieren Guillén y García Canal (2009), que consideran las *political capabilities* un elemento central en la expansión de las EMNE. En la mayoría de los casos de nuestra muestra sobresale en cambio la capacidad de las multilatinas para generar innovaciones en su organización y en sus modelos de negocios, la alta calidad de su *management*, y en general la profesionalización y capacitación de sus recursos humanos, así como la utilización de los servicios de las empresas internacionales de consultoría.

Un tema que casi no hemos mencionado, pero que han subrayado diversos autores¹⁴ es el de la capacidad emprendedora de fundadores y dirigentes de las firmas, muchos de ellos de origen extranjero, que aún en contextos como el de la ISI, de economía cerrada y de industria protegida y subsidiada, se propusieron crear y desarrollar empresas competitivas. Entre ellos se incluyen tanto propietarios y administradores de firmas privadas como gerentes de empresas públicas, que abarcan un amplio arco de especializaciones sectoriales. Al mismo tiempo, tampoco hay que desconocer que gran parte de las competencias construidas durante la ISI se apoyaron en las políticas industrializadoras y en la acción del Estado como cliente, contratista o empresario. Las medidas de fomento a la industria favorecieron el nacimiento y el desarrollo inicial de muchas de las firmas de nuestra muestra; varias de las compañías analizadas llevaron a cabo procesos de aprendizaje como proveedoras del Estado, y algunas de las mayores y más competitivas multilatinas nacieron como empresas públicas (Embraer, Vale) o siguen siendo de propiedad mayoritaria estatal (Petrobrás). Si bien el objetivo central de este trabajo no consiste en ofrecer un balance de la ISI, brinda suficiente evidencia como para respaldar visiones que tratan de individualizar no solo sus límites, sino también sus logros, ofreciendo una interpretación mucho más matizada que las vigentes a comienzos de los años noventa¹⁵.

¹⁴ Véase, por ejemplo, Casanova (2009).

¹⁵ Sobre los balances de la ISI, véase Bertola y Ocampo (2012).

Una diferencia sustantiva entre las multinacionales brasileñas y las argentinas ha sido el papel del Estado en lo referente a la creación de campeones nacionales y al apoyo financiero a las empresas en su proceso de internacionalización. Dicho papel ha sido muy activo en el Brasil, sobre todo a partir de la década del dos mil, con la instauración de líneas de crédito especiales de parte del BNDES, en contraste con el caso argentino, en el que las empresas no han contado con el respaldo estatal, además de sufrir en forma muy aguda los efectos de la crisis de 2001-2002, que llevó a la venta de varias de las firmas que se habían internacionalizado en las décadas previas.

La comprobación de la presencia de ventajas de propiedad antes que las multilatinas analizadas emprendieran el proceso de internacionalización productiva nos lleva a disentir con Mathews (2002), que considera que las EMNE se internacionalizan con la finalidad de adquirir capacidades competitivas de las cuales carecen, discutiendo de manera explícita el paradigma OLI. Al referirse a los *newcomers* and *latecomers*, afirma que el rasgo más sobresaliente de su posición inicial es la ausencia de vastos recursos y capacidades (*vast resources and capabilities*) (Mathews, 2002, p. 171). Sin ignorar que la internacionalización constituye un camino para sumar capacidades, sobre todo a partir de adquisiciones y *joint ventures*, en el caso de las multinacionales latinoamericanas consideradas en este trabajo es posible comprobar dos fases: una de construcción de *core capabilities* en el mercado interno y otra de ampliación de dichas *capabilities* gracias a la internacionalización. Queda por discutir el significado de la frase "vast resources and capabilities", pero en otros párrafos Mathews (2002, p. 171) sostiene que las EMNEs carecen de ventajas previas para la internacionalización y que poco se gana mirando a estas empresas en términos de factores OLI.

La evidencia que surge de la trayectoria de las multilatinas de nuestra muestra permite en cambio sostener que contaron con ventajas de propiedad previas a la internacionalización, aunque las hayan ampliado mediante la expansión externa. Ello implica que desde esta perspectiva el paradigma OLI sigue siendo útil para explicar el fenómeno

de las multilatinas brasileñas y argentinas, con la salvedad de que el tipo de ventajas de propiedad con que han contado se diferencia del de las DMNE. En este punto consideramos de gran utilidad la propuesta de Guillén y García Canal (2009) de identificar dichas ventajas, poniendo el acento en el papel de la innovación organizacional, en la capacidad de adaptar tecnología y desarrollar innovaciones incrementales en productos y procesos y en el desarrollo de marcas étnicas, además del *know-how* político y la habilidad para gestionar fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. Ambos autores identifican otros dos puntos que consideramos clave a partir de nuestro estudio comparado: las ventajas de los grupos diversificados como patrón organizacional y la experiencia de hacer negocios en mercados regulados y volátiles. Otros estudiosos han identificado como ventajas de las EMNE el acceso privilegiado a recursos y mercados y el apoyo de sus gobiernos (Ramamurti, 2009).

Cabe poner de relieve así mismo que en general las multilatinas, al menos las mayores, operan en actividades extractivas, industrias maduras, ingeniería y construcción y *retailing* (en este sector destacan las chilenas, que no hemos incluido en este estudio), mientras que están casi ausentes en las actividades tecnológicas de punta, en contraste con las multinacionales asiáticas. Sus ventajas no radican en la capacidad de innovación tecnológica radical, sino en su habilidad para desarrollar innovaciones incrementales, así como formas organizativas y modelos de negocios competitivos, en sus capacidades de *management* y en su destreza para identificar nichos de mercado.

Otro punto de disidencia entre la evidencia empírica proporcionada y el paradigma LLL radica en la velocidad con la que las firmas iniciaron su internacionalización productiva. Según Mathews (2002, p. 172), un rasgo característico de las nuevas multinacionales pasa por la velocidad de la internacionalización, sosteniendo que cuentan con una perspectiva global desde sus comienzos. También Guillén y García Canal (2009, p. 27) consideran la "internacionalización acelerada" un rasgo idiosincrásico de las EMNE. En contraposición, en el apéndice A3 puede constatar que ocho de las firmas incluidas en la muestra analizada se crearon antes

de 1950 y otras tantas entre 1950 y 1969¹⁶. Casi todas comenzaron exportando y creando filiales comerciales para iniciar la IED recién a partir de las décadas del setenta y del ochenta. Solo Marfrig nació en 2000 y comenzó su internacionalización a los pocos años, pero aún en este caso hay una experiencia previa de apertura, por parte de uno de los fundadores, de una empresa en la misma rama en 1986.

Ello nos lleva a la confrontación entre el paradigma de Uppsala, con su énfasis en las etapas de la internacionalización, y los casos analizados. En la mayoría de las multilatinas brasileñas y argentinas (si bien existen también excepciones) se comprueba la secuencia de comienzo de la internacionalización con exportaciones, seguida por el establecimiento de filiales comerciales y más tarde de filiales de producción, así como el comienzo de la internacionalización productiva en países latinoamericanos, con reducida distancia geográfica y psíquica. Se trata en su mayoría de multinacionales regionales, que operan sobre todo en países de América Latina y del Norte, siendo muy pocas las que tienen una presencia global en términos de IED, al margen del alcance geográfico de sus exportaciones. La *stages theory*, cuyas fases, como ya mencionamos, fueron también identificadas por Mira Wilkins, parece entonces ser todavía un instrumento adecuado para estudiar los procesos de internacionalización de las multilatinas incluidas en nuestra muestra.

Más allá de las disidencias con el paradigma LLL, es evidente que el proceso de internacionalización sirvió para mejorar la capacidad competitiva de las multilatinas cuyas trayectorias hemos analizado. Muchas de ellas aceleraron su expansión externa a partir de la década de 1990, en el marco de la globalización y de las reformas promercado, y apelaron casi siempre a las fusiones y adquisiciones como instrumentos para acrecentar su capacidad competitiva. Guillén y García Canal (2009) distinguen dos tipos de estrategias en la internacionalización de las EMNE: las orientadas a explotar activos intangibles y las dirigidas a adquirir dichos activos por medio de adquisiciones y alianzas internacionales.

¹⁶ Nos referimos a la creación de empresas antes de las fusiones.

La perspectiva histórica pone en evidencia la relevancia de los activos construidos antes de la internacionalización y la importancia de los procesos de expansión externa previos a la década de 1990, que sirvieron de base para el posterior auge de las multilatinas.

Como tema pendiente es necesario señalar que si bien la trayectoria de las mayores multilatinas brasileñas y argentinas nos revela procesos de internacionalización graduales y con ventajas de propiedad que los preceden, algunos casos de empresas de menores dimensiones, fundadas a finales de la década del ochenta o en la siguiente, que desarrollan su actividad en sectores de tecnología avanzada, podrían indicar la presencia de una nueva generación de multilatinas, más cercanas en su comportamiento al paradigma LLL y al modelo *born global*. Ejemplos son el Grupo ASSA y Globant en la Argentina y Stefanini y CI&T en el Brasil¹⁷. Todas ellas operan en el sector de tecnología de la información, y se especializan en distintos nichos de mercado.

De todos modos, ello indicaría que la clave para identificar las especificidades de las EMNE y la pertinencia del paradigma OLI podría ser no tanto el origen nacional como el momento de nacimiento de las firmas y su especialización sectorial. Mientras que las multilatinas "clásicas", nacidas antes del decenio del ochenta, parecen seguir pautas de internacionalización comparables a las de las DMNE (más allá de las diferencias en sus ventajas de propiedad), las "nuevas" multilatinas, en sectores de tecnología de punta, se adaptarían mejor al paradigma LLL, tanto por la velocidad de su internacionalización (nacen considerando que su mercado es el mundo) como por la necesidad de internacionalizarse para adquirir ventajas competitivas.

¹⁷ Sobre Grupo ASSA, véase Artopoulos y Barbero (2012); sobre Globant, Artopoulos (2010); sobre Stefanini y CI&T, Fleury y Fleury (2011).

Para concluir, queremos destacar la relevancia de la perspectiva histórica y comparada en el estudio de las EMNE, ya que no solo complementa los estudios *cross sectional* contemporáneos, sino que ofrece también insumos clave para discutir la validez de la teoría disponible y elaborar nuevos marcos conceptuales que consideren tanto las ventajas competitivas específicas de las nuevas multinacionales como la existencia de distintas generaciones dentro de ellas, que implican la eventual pertinencia de los distintos paradigmas disponibles.

| Referencias

- Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones/Centro Vale de Inversión Internacional Sustentable de la Universidad de Columbia (2009). *Primer ranking de empresas multinacionales argentinas*. Buenos Aires.
- Aldrighi, D., & Postali, F. (2010). Business groups in Brazil. En A. Colpan, H. Takashi & J. Lincoln (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford: Oxford University Press.
- Além, A. C., & Giambiagi, F. (Eds.) (2010). *O BNDES em um Brasil em transição*. Rio de Janeiro: BNDES.
- Além, A.C., & Madeira, R. (2010). Internacionalização e competitividade: A importância da criação de empresas multinacionais brasileiras. En A. C. Além & F. Giambiagi (Eds.), *O BNDES em um Brasil em transição*. Rio de Janeiro: BNDES.
- Artopoulos, A. (2009). Sociedad del conocimiento en Argentina: el caso de una empresa-red: Tenaris. *REDES. Revista de Estudios Sociales de la Ciencia*, 15(29), 241-276.
- Artopoulos, A. (2010). *Globant, el proyecto U*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés, Departamento Académico de Administración, Estudio de Caso.
- Artopoulos, A., & Barbero, M. I. (2012). Las nuevas multilatinas argentinas: el grupo ASSA. *III Congreso Latinoamericano de Historia Económica*, San Carlos de Bariloche (Argentina), octubre de 2012.
- Barbero, M. I. (2006). La formación de grupos económicos en la Argentina contemporánea. El caso Arcor (1951-1990). En M. Cerutti (Comp.), *Empresas y grupos empresariales en América Latina, España y Portugal* (pp. 41-73). Monterrey: Tendencias/UANL.
- Barbero, M. I. (2011). Los grupos económicos en la Argentina: una perspectiva de largo plazo (siglos XIX y XX). En G. Jones & A. Lluch (Eds.), *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios* (pp. 1-37). Buenos Aires: Temas.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Bernades, R. (2000). O caso Embraer-privatização e transformação da gestão empresarial: Dos imperativos tecnológicos à focalização no mercado. *Cadernos de Gestão Tecnológica*, 46.
- Bértola, L., & Ocampo, J. A. (2012). *Desarrollo, vaivenes y desigualdad. Una historia económica de América Latina desde la Independencia*. Madrid: Secretaría General Iberoamérica.
- Bianco, C., Moldovan, P., & Porta F. (2008). La internacionalización de las empresas brasileñas en Argentina. *Colección de Documentos de Proyectos de la CEPAL*. Santiago de Chile.
- Bisang, R. (1998). Los conglomerados económicos en la Argentina: orígenes y evolución reciente (Documento de Trabajo 11). Universidad de General Sarmiento, Instituto de Industria, San Miguel.
- Bisang, R., Burachik, G., & Katz, J. (1995). *Hacia un nuevo modelo de organización industrial. El sector manufacturero argentino en los años 90*. Buenos Aires: Alianza Editorial-CEPAL-United Nations University Press.
- Bisang, R., Fuchs, M., & Kosacoff, B. (1992). Internacionalización de empresas industriales argentinas. *Desarrollo Económico*, 32(127), 323-356.
- Bonelli, R. (1998). Las estrategias de los grandes grupos económicos brasileños. En W. Peres (Coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. México, D. F.: Siglo XXI-CEPAL.
- Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Londres: Macmillan.
- Buckley, P., & Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563-1580.
- Campins, M. (2012). De mediana empresa a grupo económico. Los casos Bagó y Sidus. *III Congreso Latinoamericano de Historia Económica*, San Carlos de Bariloche (Argentina), octubre de 2012.
- Campins, M., & Pfeiffer, A. (2011). La importancia de las redes sociales en los orígenes de la industria farmacéutica argentina. El caso de los catalanes en Argentina. *Historia Industrial*, 47, 17-50.
- Cantwell, J. (1991). A survey of theories of international production. En C. Pitelis & R. Sugden (Eds.), *The nature of the transnational firm*. Londres: Routledge.
- Casanova, L. (2009). *Global Latinas*. Houndmills: Palgrave Macmillan-Insead.
- Castro, C. (2003). De la industrialización tardía europea a la sustitución de importaciones latinoamericana: Agostino Rocca y los

- primeros años de la Organización Techint, 1946-1954. *Ciclos*, 13(25-26), 119-144.
- Castro, C. (2008). Una multinacional dirigida desde Buenos Aires. La internacionalización temprana de Techint, 1946-1976. En G. Guajardo (Coord.), *Innovación y empresa. Estudios históricos de México, España y América Latina*. México, D. F.: UNAM-Fundación Gas Natural.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2006). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2005*. Santiago de Chile: ONU.
- CEPAL. (2007). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2006*, Santiago de Chile, ONU.
- CEPAL. (2008). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2007*, Santiago de Chile, ONU.
- CEPAL. (2011). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010*, Santiago de Chile, ONU.
- CEPAL (2012). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2011*, Santiago de Chile, ONU.
- CEPAL. (2013). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2012*. Santiago de Chile: ONU.
- Chandler, A. D. Jr. (1996). *Escala y diversificación*. Zaragoza: Pressas Universitarias de la Universidad de Zaragoza.
- Chudnovsky, D., Kosacoff, B., & López, A. (1999). *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Colantuono, A., & Pinho, M. (2012). Internacionalização de empresas produtoras de cimento: Análise da Votorantim Cimentos. *III Congreso Latinoamericano de Historia Económica*, San Carlos de Bariloche (Argentina), octubre 2012.
- Dalla Costa, A. (2009). La Vale dans le nouveau contexte d'internationalisation des entreprises Brésiliennes. *Entreprises et Histoire*, 54, 86-106.
- Dalla Costa, A. (2011a). A internacionalização de JBS-Friboi, BRS Brasil Foods e Marfrig. En A. Dalla Costa, E. Rodrigo de Souza-Santos, F. Athia & J. Ruiz García (Eds.), *Internacionalização de empresas brasileiras. Teoria e experiências*. Curitiba: Juruá Editora.
- Dalla Costa, A. (2011b). A Vale y sua trajetória no mercado internacional. En A. Dalla Costa, E. Rodrigo de Souza-Santos, F. Athia & J.

- Ruiz García (Eds.), *Internacionalização de empresas brasileiras. Teoria e experiências*. Curitiba: Juruá Editora.
- Dalla Costa, A. (2011c). Petrobras e sua experiência de internacionalização. En A. Dalla Costa, E. Rodrigo de Souza-Santos, F. Athia & J. Ruiz García (Eds.), *Internacionalização de empresas brasileiras. Teoria e experiências*. Curitiba: Juruá Editora.
- Dalla Costa, A. (2011d). A internacionalização de JBS-Friboi, BRS Brasil Foods e Marfrig. En A. Dalla Costa, E. Rodrigo de Souza-Santos, F. Athia & J. Ruiz García (Eds.) *Internacionalização de empresas brasileiras. Teoria e experiências*. Curitiba: Juruá Editora.
- Dalla Costa, A., & Fialho Pessali, H. (2009). Trajetória de internacionalização da Petrobras na indústria de petróleo e derivados. *História Econômica & História de Empresas*, 12(1), 5-31.
- Dalla Costa, Ar., Gelinski Júnior, E., & Wichinevsky, M. T. (2012). Evolução das multinacionais brasileiras no período de 1940 a 2010. *III Congreso Latinoamericano de Historia Económica*, San Carlos de Bariloche (Argentina), octubre de 2012.
- De Quadros Carvalho, R., & Bernardes, R. (1998). Cambiando con la economía: la dinámica de empresas líderes en Brasil. En W. Peres (Coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. México, D. F.: Siglo XXI-CEPAL.
- Dunning, J. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 461-491.
- Dunning, J. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Dunning, J. (2006). Comment on Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 139-141.
- Dunning, J., & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Chentelham: Edward Elgar.
- Fibra, *Fibra Annual Report*, 2012.
- Figueiredo, P. G. S., & Sbragia R. (2008). Risk sharing partnerships with suppliers: The case of Embraer. *Journal of Technology and Management & Innovation*, 3(1), 27-37.
- Finchelstein, D. (2010). Different states, different internationalizations: An analysis of the process of firms internationalization in Argentina, Brazil and Chile. Disertación doctoral. Illinois: Northwestern University.

- Finchelstein, D. (2012). Políticas públicas, disponibilidad de capital e internacionalización de empresas en América Latina: los casos de Argentina, Brasil y Chile. *Apuntes. Revista de Ciencias Sociales*, 70, 103-134.
- Fleury, A., & Leme Fleury, M. T. (2009). Brazilian multinationals: Surfing the waves of internationalization. En R. Ramamurti & J. Singh (Eds.), *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fleury, A., & Leme Fleury, M. T. (2011). *Brazilian multinationals. Competences for internationalization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fundação Dom Cabral (2012). *Ránking FDC das transnacionais Brasileiras. Os benefícios da internacionalizacao*.
- Ghemawat, P., Rukstad, M., & Illes, J. (2009). Arcor: Global strategy and local turbulence (Case Study 9-710-407). Boston, Harvard Business School.
- Goldstein, A. (2005). Un jugador global latinoamericano se dirige a Asia: Embraer en China. *Boletín Informativo Techint*, 316, 21-40.
- Goldstein, A. (2002). Embraer: de campeón nacional a jugador global. *Revista de la CEPAL*, 77, 101-121.
- Goldstein, A., & Toulan, O. (2007). Multilatinas go to China: Two case studies. En R. Grosse & L. Mesquita (Eds.), *Can Latin American firms compete?* Oxford: Oxford University Press.
- Guillén, M., & García Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 3(2), 23-35.
- Guillén, M., & García Canal, E. (2010). *The new multinationals*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gutiérrez, C. (2001). *I&D, Aprendizaje técnico-organizacional y posicionamiento comercial. La calificación internacional en tecnología hidroenergética de una firma metalúrgica argentina (1977-1997)*. Tesis de Maestría en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Centro de Estudios Avanzados.
- Gutiérrez, C. (2003). Atractivos y paradojas del éxito tecnoindustrial en la periferia: el caso de una empresa transnacional argentina en ingeniería. *Ciclos*, 25-26, 145-175.
- Hennart, J. F. (1977). *A theory of foreign direct investment*. Ph. D. Dissertation. Maryland: University of Maryland.
- Hymer, S. (1960). *The international operation of national firms*. Cambridge: The MIT Press.

- IMPSA. (2006). *IMPSA 100 años (1907-2007)*. Mendoza: IMPSA.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedesheim, F. (1975). The internationalization of the firm. Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Jones, G. (2005). *Multinationals and global capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Kindleberger, C. (1969). *American business abroad*. New Haven: Yale University Press.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kosacoff, B. (1999). El caso argentino. En D. Chudnovsky, B. Kosacoff & A. López (Eds.), *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Kosacoff, B., Forteza, J., Barbero, M. I., Stengel, A., & Porta, F. (2001, 2007, 2014). *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Lall, S. (1983). The rise of multinationals from the third world. *Third World Quarterly*, 5(3), 618-626.
- Lannes, J. (2005). A internacionalizacao do Grupo Gerdau. En D. Gros, I. C. Delgado, P. Cappellin & O. Dulci (Orgs.), *Empresas e grupos empresariais. Atores sociais em transformacao*. Juiz de Fora, Editora UFJF.
- Lannes, J. (2008). Innovación e internacionalización del capital en América Latina: el caso del grupo brasileño Gerdau. En G. Guajardo (Ed.), *Innovación y empresa. Estudios históricos de España y América Latina*. México, D. F.: UNAM.
- López, A. (1999). El caso brasileño. En D. Chudnovsky, B. Kosacoff & A. López (Eds.), *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- López, A. (2006). *Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino*. Buenos Aires: CEPAL.

- López, A. (2011). Las empresas transnacionales en la Argentina: del modelo agroexportador a las reformas estructurales. En G. Jones & A. Lluch (Eds.), *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*. Buenos Aires: Temas.
- Lussana, C. (Ed.) (2005). *Techint 1945-1980. Origini e sviluppo di un'impresa internazionale*, Dalmine, Fondazione Dalmine.
- Mathews, J. A. (2002). *Dragon Multinational. A new model for global growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Mathews, J. A. (2006a). Dragon multinationals. New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27.
- Mathews, J. A. (2006b). Response to professors Dunning and Narula. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 153-155.
- Narula, R. (2006). Globalization, new ecologies, new zoologies, and the purported death of the eclectic paradigm. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 143-151.
- Offeddu, L. (1984). *La sfida dell'acciaio. Vita di Agostino Rocca*. Venezia: Marsilio.
- Organización Techint (2012). *Techint Group Brochure*, en www.techint.com, consultado el 20 de enero de 2014.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 45-64.
- Ramamurti, R. (2009). Why study emerging-market multinationals. En R. Ramamurti & J. Singh (Eds.), *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ramírez, H. (2000). *La Fundación Mediterránea y de cómo construir poder. La génesis de un proyecto hegemónico*. Córdoba: Ferreyra Editor.
- Rougier, M. (2004). *Industria, finanzas e instituciones en la Argentina. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo. 1967-1976*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Rugman, A. (2005). *The regional multinationals*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Santiso, J. (2008). La emergencia de las multilatinas. *Revista de la CEPAL*, 95,7-30.
- Seijo, G. (2009). La gestión de la incertidumbre en investigación & desarrollo: la construcción de una simulación computacional en la empresa Tenaris. *Análisis Organizacional*, 1(1), 187-230.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2007). *World Investment Report (WIR)*. Nueva York-Genova: United Nations.

- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2010). *World Investment Report (WIR)*. Nueva York-Genova: United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2012). *World Investment Report (WIR)*. Nueva York-Genova: United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2013). *World Investment Report (WIR)*. Nueva York-Genova: United Nations.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Wells, L. (1977). La internacionalización de firmas de los países en desarrollo. *Integración Latinoamericana*, 24-35.
- Wilkins, M. (1974). *The maturing of multinational enterprise. American business abroad from 1914 to 1970*. Cambridge Ma.: Harvard University Press.
- Williamson, P., Ramamurti, R., Fleury, A., & Leme Fleury, M. T. (Eds.) (2013). *The competitive advantage of emerging market multinationals*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wood Jr, Th., & Caldas, M. P. (2007). Brazilian firms and the challenge of competitiveness. En R. Grosse & L. Mesquita (Eds.), *Can Latin American firms compete?* Oxford: Oxford University Press.
- Zurli Machado, R., & Moreira da Fonseca, P. S. (2010). Insumos básicos: diagnóstico e perspectivas. En A. C. Além & F. Giambiagi (Eds.), *O BNDES em um Brasil em transicao* Rio de Janeiro, BNDES.

Ciberpáginas

- www.arcor.com.ar
- www.grupobago.com
- www.impsa.com
- www.techint.com
- www.brf-br.com
- www.centrohistoricoembraer.com.br
- www.odebrecht.com
- www.tigre.com.br

Apéndices

AI. Multilatinas brasileñas

Ranking por índice de transnacionalidad^a de empresas brasileñas. Año 2012

Nº	Empresa	Índice	Nº	Empresa	Índice
1	JBS-Friboi	0,583	25	América Latina Logística	0,091
2	Gerdau	0,516	26	Petrobrás	0,082
3	Stefanini IT Solutions	0,464	27	Minerva	0,065
4	Metalfrio	0,452	28	Bematech	0,045
5	Marfrig	0,444	29	Banco do Brasil	0,043
6	Ibope	0,438	30	BRQ IT Services	0,040
7	Odebrecht	0,424	31	Alusa	0,036
8	Sabó	0,363	32	Bradesco S.A.	0,034
9	Magnesita	0,361	33	Ultrapar	0,033
10	Tigre	0,298	34	Gol	0,030
11	Suzano Papel e Celulose	0,283	35	Randon	0,024
12	Vale	0,278	36	Eliane	0,024
12	Weg	0,246	37	Totvs	0,020
14	Brasil Foods	0,238	38	Tam	0,020
15	Ci&T	0,195	39	DHB	0,012
16	Artecola	0,194	40	Porto Seguro	0,008
17	Embraer	0,173	41	Oi	0,004
18	Camargo Corrêa	0,165	42	Tegma	0,003
19	Marcopolo	0,149	43	Seculus	0,002
20	Agrale	0,130	44	Cemig	0,001
21	Andrade Gutierrez	0,123	45	Portobello	0,001
22	Natura	0,119	46	Eletrobrás ^a	0,000
23	Cia Providência	0,107	47	M. Dias Branco ^a	0,000
24	Itaú-Unibanco	0,100			

^a El índice de transnacionalidad es calculado por la Fundação Dom Cabral considerando activos en el exterior/activos totales, ingresos en el exterior/ingresos totales y empleados en el exterior/empleados totales. Los resultados se suman y se dividen por tres.

Fuente: Fundação Dom Cabral (2012).

A2. Multilatinas argentinas (diecinueve casos relevados)

Ranking por activos externos en el año 2008 (en millones de dólares)

Posición	Empresa	Industria	Activos externos
1	Techint Group ^a	Conglomerado	17.406
2	Arcor S.A.I.C.	Productos alimenticios	491
3	Impsa ^b	Maquinaria y equipo	300
4	Grupo Bagó ^c	Farmacéutica	192
5	Molinos Río de la Plata S.A.	Productos alimenticios	190
6	Grupo Los Grobo	Producción agropecuaria	175
7	Cresud	Producción agropecuaria	68
8	Roemmers	Farmacéutica	58
9	Tecna	Actividades especializadas de construcción	50
10	Iecsa S.A.	Ingeniería civil	50
11	S.A. San Miguel A.G.I.C.I.	Productos alimenticios	23
12	BGH	Productos de electrónica y computación	15
13	Clisa ^d	Recolección y tratamiento de residuos	8
14	Petroquímica Río Tercero S.A.	Productos químicos	8
15	Grupo Assa	Servicios de TI	7
16	Grupo Plastar	Productos de plástico y caucho	5
17	Sancor Coop. Unidas Ltda.	Productos alimenticios	3
18	Havanna ^e	Servicios asociados a alimentos y bebidas	2
19	Bio Sidus ^f	Investigación y desarrollo científico	1
Total			19.052

^a El Grupo Techint se creó de manera *ad-hoc* con el objetivo de poner en ejecución los requerimientos metodológicos del proyecto, los cuales indican que “un grupo o conglomerado de compañías es considerado como una única empresa”. A los fines de esta clasificación, el Grupo Techint se compone de cuatro compañías: Tenaris, Ternium, Tecpetrol y Techint Compañía Técnica Internacional.

^b Compañía perteneciente al Grupo Pescarmona, aunque solo se cuenta con los datos correspondientes a Impsa (compañía insignia del grupo).

^c Incluye información de Biogénesis Bagó, compañía farmacéutica líder especializada en sanidad animal con filiales externas en seis países y once millones de dólares en activos externos en 2008.

^d La empresa también realiza actividades de ingeniería civil y servicios de transporte terrestre.

^e Mientras Havanna es una empresa productora de alimentos, su proceso de internacionalización se funda en el negocio de servicios de alimentos y bebidas (la producción de alimentos sigue localizada en la Argentina).

^f Compañía perteneciente al Grupo Sidus, aunque solo se cuenta con los datos correspondientes a Bio Sidus.

Fuente: Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones/Centro Vale de Inversión Internacional Sustentable de la Universidad de Columbia, *Primer ranking de empresas multinacionales argentinas*, Buenos Aires, agosto de 2009.

A3. Internacionalización de multilatinas brasileñas y argentinas

Empresa/ sector	Año fundación	Año inicio IED ^c	Destino de la IED ^d	Principales capacidades competitivas y modalidades de inversión (adquisiciones y <i>joint ventures</i>)
JBS Friboi Alimentos	1953	2005	América Latina, EUA, Italia, Australia	<i>Management</i> en cadena de producción y distribución; adquisiciones
Tenaris Acero	1954/2001	1993	América Latina, EUA, Canadá, Italia, Asia	I + D, desarrollo tecnológico, excelencia operativa, modelo de negocios, empresa red globalizada; adquisiciones y <i>joint ventures</i>
Impsa Ingeniería/ Energía	1907	1980	América Latina, EUA, Asia	Recursos humanos, excelencia operativa; <i>joint ventures</i> , adquisiciones
Ternium Acero	1969/2005	1990	América Latina, EUA	Excelencia operativa, modelo de negocios; adquisiciones y <i>joint ventures</i>
Odebrecht Ingeniería/Const.	1944	1980	América Latina, EUA, Europa, África, Oriente Medio	Modelo de negocios, relacionamiento con los clientes, organización descentralizada y flexible
Gerdau Acero	1901	1980	América Latina, EUA, Canadá, Europa, Asia	Gestión operacional, <i>mini mills</i> , modelo japonés de producción; adquisiciones y <i>joint ventures</i>
Vale Minería	1942	1989	América Latina, EUA, Canadá, África, Asia, Australia	Excelencia operativa, modelo japonés de gestión, competencias tecnológicas en minería; <i>joint ventures</i>
Marfrig Alimentos	2000	2006	América Latina, EUA, Europa, Asia, África	Apoyo financiero BNDES; adquisiciones
Petrobrás Petróleo/Energía	1953	1970	América Latina, América del Norte, Asia, África	Inversión en I + D, líder en tecnología para explotación de yacimientos en aguas profundas y muy profundas; <i>joint ventures</i> y adquisiciones
Laboratorios Bagó Medicamentos	1934	1972	América Latina, Europa del Este, Asia, África	I + D, capacidades tecnológicas, eficiencia en producción y distribución; <i>joint ventures</i> , adquisiciones
Brasil Foods ^a Alimentos	1934/1944	1990	América Latina, Europa	Eficiencia operativa en producción y distribución; adquisiciones y <i>joint ventures</i>

(Continúa)

A3. Internacionalización de multilatinas brasileñas y argentinas

Empresa/ sector	Año fundación	Año inicio IED ^c	Destino de la IED ^d	Principales capacidades competitivas y modalidades de inversión (adquisiciones y <i>joint ventures</i>)
Weg Motores	1961	2000	América Latina, Europa, Asia	Modelo de gestión participativo, inversión en I+D, capacidades tecnológicas; adquisiciones y <i>joint ventures</i>
Fibra ^b	2009	2000	EUA	Eficiencia operativa
Votorantim	1917	1989	América Latina, América del Norte	Eficiencia operativa, ingeniería de procesos; adquisiciones y <i>joint ventures</i>
Embraer	1969	(1970)	Planta en China (2002) Unidades de servicio en EUA, Europa y Asia	I+D, capacidades tecnológicas, eficiencia operativa; <i>joint ventures, risk-sharing partner ships</i> , control redes internacionales de producción
Tigre	1941	1977	América Latina, EUA	Eficiencia en producción y logística, modelo de negocios, marketing,
Arcor	1951	1976	América Latina	Eficiencia en producción y distribución, desarrollo de productos; adquisiciones y <i>joint ventures</i>

^a Producto de la fusión, en 2009, de Sadia y Perdigão.

^b Producto de la fusión de Aracruz Celulose (creada en 1967) y Votorantim (que ingresó en la rama en los años ochenta).

^c Incluye apertura de filiales comerciales.

^d En plantas de producción o en obras para el caso de las empresas de ingeniería y construcción.

Fuente: elaboración propia a partir de la información incluida en el texto, proveniente de diversas fuentes especificadas en las referencias.

Serie Cátedra Corona

1. Gustavo González Couture *Consenso o ejemplaridad. Una primera aproximación desde la noción de 'sistema', 2001, primera reimpresión, 2001, 44 páginas.*
2. Eduardo Posada Carbó *Reflexiones sobre la cultura política colombiana, 2001, segunda reimpresión, 2003, 40 páginas.*
3. Pablo Martín Aceña *La historia de la empresa en España, 2002, primera reimpresión, 2002, 80 páginas.*
4. Manuel Rodríguez Becerra *El futuro ambiental de Colombia, 2002, primera reimpresión, 2003, 96 páginas.*
5. Frank Safford *Los valores socioculturales, las estructuras y las políticas públicas en el desarrollo colombiano, 2002, tercera reimpresión, 2005, 64 páginas.*
6. Mario Cerutti *Empresariado y empresas en el norte de México. Monterrey: de una economía de frontera a las alianzas estratégicas (1850-2000), 2002, primera reimpresión, 2003, 100 páginas.*
7. Raúl García Heras *Presiones externas y política económica: El Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial en Argentina, 1955-1966, 2003, 116 páginas.*
8. Lidia Heller *La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones?, 2003, 68 páginas.*
9. Carlos Malamud *El largo camino para la paz en Colombia. Las difíciles relaciones de Colombia con sus vecinos, 2004, 124 páginas.*
10. Henry Gómez y Patricia Márquez *Responsabilidad social corporativa como estrategia de negocio, 2004, 60 páginas.*
11. Tatiana Zalan *Strategies for Global Leadership: The Australian Experience, 2007, 48 páginas.*

12. Marco Palacios *“Plan Colombia”: ¿anti-drogas o contra-insurgencia?*, 2007, 44 páginas.
13. Javier Vidal Olivares *Las alianzas empresariales en la aviación comercial: Iberia, LAE (1950-1978)*, 2008, 74 páginas.
14. Darius Miller *The Benefits and Costs of Cross-listing in the United States*, 2009, 36 páginas.
15. Carlos Marichal *Crisis financieras mundiales: lecciones del pasado y consecuencias para América Latina (siglos XIX, XX y XXI)*, 2010, 64 páginas.
16. Jesús María Valdaliso *La evolución económica de los clústeres industriales del País Vasco: historia, competitividad y desarrollo económico regional*, 2010, 68 páginas.
17. Geoffrey Jones *Going Green: The Growth of Natural Beauty*, 2010, 44 páginas.
18. Rory Miller *Foreign Firms and Business History in Latin America*, 2010, 96 páginas.
19. Eugenio Torres Villanueva *Origen, crecimiento e internacionalización de las grandes empresas españolas de la construcción (1900-2008)*, 2011, 82 páginas.
20. John Stranlund *The Economics of Enforcing Market-Based Pollution Control*, 2011, 60 páginas.
21. Paloma Fernández Pérez *La última globalización y el renacer de los grandes negocios familiares en el mundo*, 2012, 104 páginas.
22. Marina Subirats *No todo lo que brilla es oro: educación, globalización y género*, 2013, 72 páginas.



Este libro
se terminó de
imprimir y encuadernar en julio de 2014
en Bogotá, Colombia. Se
compuso en la fuente Candi-
da BT de cuerpo 10,5 puntos.



Este libro
se terminó de
imprimir y encuadernar en julio de 2014
en Bogotá, Colombia. Se
compuso en la fuente Candi-
da BT de cuerpo 10,5 puntos.



maría inés

barbero

María Inés Barbero es historiadora. Realizó sus estudios de grado en la Universidad de Buenos Aires y de posgrado en historia económica en la Universidad Complutense de Madrid. Sus campos de especialización son la historia económica y la historia de empresas. Es profesora en la Universidad de Buenos Aires y en la Universidad de San Andrés, en la que dirige el Centro de Estudios de Historia y Desarrollo de Empresas (CEHDE). Es autora y editora de numerosos libros y artículos publicados en la Argentina y en el exterior. Ha sido profesora invitada en diversas universidades extranjeras, en Francia, Italia, España, México, Colombia, Brasil y Uruguay. En 2009 fue Alfred Chandler Visiting Scholar en Harvard Business School.

Es miembro del Consejo Editorial de la revista española *Investigaciones de Historia Económica* (desde 2005) y del Editorial Board de *Business History Review* y de *Enterprise and Society*. Es coordinadora, por la Argentina, de la Red Iberoamericana de Estudios Empresariales e Historia Económica, y fundadora y coeditora de la Red de Estudios de Historia de Empresas en Argentina desde el 2004.