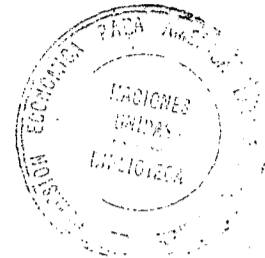
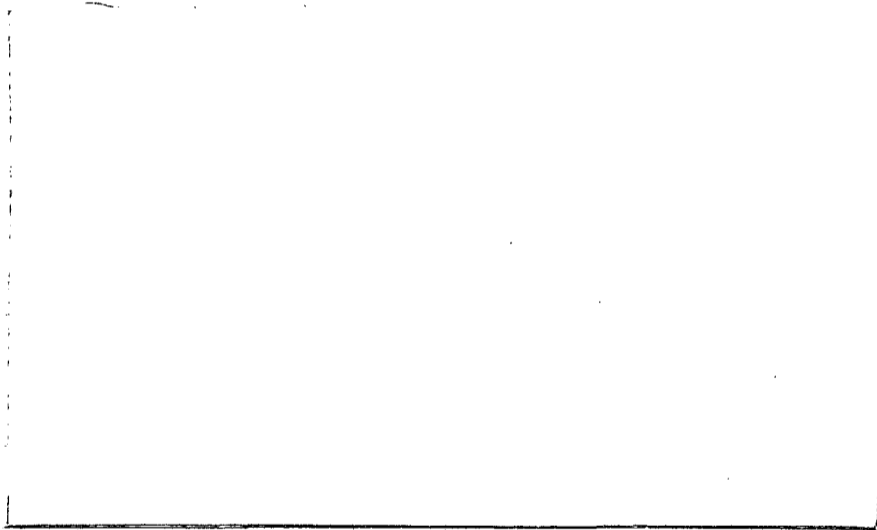


*[Handwritten signature]*



**COMISION ECONOMICA  
PARA AMERICA LATINA  
Y EL CARIBE**



**CEPAL**  
BUENOS AIRES

25/7/91 ✓

Primera Versión  
Documento provisorio  
para críticas y comentarios <sup>1/</sup>

---

**C E P A L**

**Comisión Económica para América Latina**

**Oficina en Buenos Aires**

**Area de Desarrollo Industrial**



**INTERNACIONALIZACION Y DESARROLLO INDUSTRIAL:**

**INVERSIONES EXTERNAS DIRECTAS DE  
EMPRESAS INDUSTRIALES ARGENTINAS.**

Roberto Bisang  
Mariana Fuchs  
Bernardo Kosacoff

Julio de 1991.

---

<sup>1/</sup> Además de incorporar las críticas y comentarios, esta versión preliminar no ha sido editada y falta adicionarle los comentarios finales.

25/7/91

## INDICE

INTRODUCCION .....	3
CAPITULO I	
Organización industrial y procesos de trasnacionalización.	-
1. Introducción. ....	5
2. Internacionalización: Motivaciones y límites. ....	6
2.1. Introducción .....	6
2.2. Las motivaciones de la internacionalización a través de IDE. ....	7
3. Grupos Económicos: Génesis y determinantes. ....	11
3.1. Porqué surgen los grupos: .....	12
4. Trasnacionalización y países menos desarrollados. ....	14
CAPITULO II	
Internacionalización de empresas argentinas: del modelo agro-exportador a la sustitución de importaciones.	
1. El modelo agroexportador, y el proceso de internacionalización. ....	16
2. El modelo sustitutivo, las nuevas firmas y el proceso de trasnacionalización. ....	20
2.1. El marco general. ....	21
2.2. La internacionalización de firmas argentinas: Motivaciones, límites y declinación. ....	24
CAPITULO III	
Crisis económica, cambios estructurales y grupos económicos: Un nuevo modelo de "internacionalización"?	
1. Introducción. ....	28
2. Las nuevas condiciones internacionales. ....	28
3. Los cambios estructurales del sector manufacturero argentino. ....	30
4. Grupos Económicos: Relevancia económica .....	33
CAPITULO IV	
El proceso de trasnacionalización de las empresas manufactureras argentinas en la década de los noventa.	
1. El Perfil de Empresas con Inversiones Industriales en el Exterior. ....	36
2. Las Actividades Productivas sujetas a Procesos de Internacionalización. ....	39
2.1. La industria productora de bienes de capital. ....	40
2.2. La Industria Farmacéutica. ....	42
2.3. La industria alimenticia. ....	44

2.4. La industria metalmecánica. ....	46
2.5. Los complejos siderúrgico-metalmecánicos y las obras de ingeniería. ....	48
2.6. Las Explotaciones de Petróleo. ....	51
3. Las Motivaciones de las Inversiones Externas: Una aproximación a la experiencia argentina de las últimas décadas. ....	51

## INTRODUCCION

El objetivo del presente trabajo es analizar el proceso de internacionalización de un grupo de empresas industriales de capital nacional. La hipótesis central es que este proceso está íntimamente relacionado con los rasgos centrales y la dinámica de funcionamiento de la estructura productiva interna.

En función de ello, es dable esperar que a lo largo de su evolución histórica cada uno de los modelos de funcionamiento del sector manufacturero argentino haya tenido como contrapartida una forma particular de internacionalización de la producción. La experiencia industrial argentina -una de las más antiguas entre los países latinoamericanos- brinda un amplio campo para un análisis de este tipo de inversiones. Más aún, el tema cobra vigencia a la luz de los cambios que, contemporáneamente, se verifican en las estructuras y dinámicas productivas del sector manufacturero -sugiriendo la consolidación de un nuevo modelo de funcionamiento de la economía local- que, necesariamente, está repercutiendo sobre el proceso de internacionalización de las firmas.

Desde una perspectiva histórica y a grandes rasgos, se pueden observar tres etapas, en la industrialización del país.

La primera de ellas -que comienza a fines del siglo pasado y se extiende aproximadamente hasta la crisis de 1930- tuvo como eje central a las explotaciones de bienes primarios orientadas hacia los mercados externos. Al calor del dinamismo de estas producciones pronto se desarrolló un incipiente proceso industrial local asociado tanto con las actividades exportadoras como con el consumo interno.

La segunda de ellas, que se enmarca bajo las condiciones de un típico proceso de sustitución de importaciones, abarcó desde los años treinta hasta finales de los setenta. En ella se pueden observar distintos subperíodos, en uno de los cuales -denominado segunda fase de sustitución de importaciones-, el país tuvo su mejor performance industrial asociada a la dinámica de los procesos metalmecánico y petroquímico.

Por último, el proceso que abarca los últimos años, caracterizado por la crisis, el ajuste y la reestructuración industrial en el cual emerge un patrón de industrialización claramente diferenciado de los anteriores.

La hipótesis central a desarrollar es que cada uno de estos modelos de industrialización devino en la internacionalización de un conjunto acotado de empresas. Concurrirán a la explicación de este fenómeno dos factores claramente diferenciados.

Por un lado, en el plano interno, cada uno de estos modelos de industrialización tenía, un contexto macroeconómico, un marco regulatorio específico, un conjunto de instituciones, una forma de organización de los mercados, etc. -determinantes de conductas empresariales en el plano tecno-productivo-, que viabilizaron algunos procesos de internacionalización. En este sentido se verificaban en los sistema de funcionamiento de la economía doméstica ganancias de competitividad de las firmas que estaban asociadas a su propio desempeño y al contexto en el cual se desenvolvían, que sentaron las bases para su proyección externa.

Por otro lado, las condiciones locales se articulaban con las fases evolutivas observadas en el escenario internacional. La forma de producción de bienes industriales, las corrientes de comercio, los determinantes de las inversiones, las prácticas proteccionistas, las políticas regulatorias, etc. eran algunos factores que, en el plano externo, viabilizaron estas experiencias de internacionalización. A ello debe sumársele la existencia de regulaciones locales -como los elevados aranceles y el intento de conformación de bloques económicos en los países latinoamericanos- que apuntalaban a

las IDE como forma de captar los mercados internos.

En el capítulo I se examinarán brevemente las razones teóricas que sustentan el análisis de los procesos de internacionalización de las firmas. La supremacía tecnológica, el control de las materias primas y la búsqueda de mayores beneficios (sobre la base de menores remuneraciones a los factores productivos) son, entre otras, algunas de las razones habitualmente citadas por la literatura económica como explicatorias de este fenómeno. Se prestará especial atención a la relación existente entre trasmacionalización y las formas de organización de la producción manufacturera, enfatizando el caso particular de la conducta de los Grandes Grupos Económicos Nacionales (G.E.) como agentes económicos de los procesos de industrialización. En particular se tratará de distinguir los elementos que han permitido a firmas que operan en países denominados semi-industrializados llegar a experiencias de trasmacionalización que la primera literatura sobre este fenómeno parecía reservar exclusivamente a las firmas originarias de los países desarrollados.

El capítulo II se referirá a los procesos de internacionalización de las firmas argentinas ocurridas en décadas pasadas en concordancia con la vigencia de los dos modelos de funcionamiento y acumulación vigentes con anterioridad a 1970: el agro-exportador y el de industrialización por sustitución de importaciones que tienen su punto de inflexión en la crisis de los años treinta. Brevemente se examinará como en cada una de estas dos etapas de la economía argentina se produjo el surgimiento de una serie de producciones y empresas claves que, luego de madurar en el ámbito local, extendieron sus actividades hacia terceros países.

Los cambios ocurridos durante las últimas décadas y su relación con la conformación de un nuevo modelo de funcionamiento de la economía argentina serán examinados en el Capítulo III. En particular el énfasis recaerá sobre algunos aspectos del sector industrial: su proceso de reconversión, los cambios de estructura, el perfil de los agentes económicos y la nueva inserción internacional del país.

Ello permitirá examinar, en el Capítulo IV, los procesos de internacionalización que incipientemente tienen lugar en la economía argentina, bajo las nuevas condiciones que caracterizan al sector manufacturero. Si bien se trata de un proceso en gestación aún no consolidado -dada la inestabilidad de los parámetros macroeconómicos y la escasa consolidación del nuevo modelo de funcionamiento interno y los frecuentes cambios ocurridos en el escenario internacional- se identificarán las principales Inversiones Directas en el Exterior (IDE), los sectores en los cuales se verifica este fenómeno, las motivaciones que las sustentan y los espacios económicos hacia donde se orientan.

El trabajo se completa con un capítulo final donde se expondrán las conclusiones.

## CAPITULO I

### Organización industrial y procesos de transnacionalización.

#### 1. Introducción.

EL proceso de internacionalización de las empresas mediante la inversión externa destinada a la producción industrial es uno de los fenómenos habitualmente observados en las economías que han alcanzado un alto grado de desarrollo. Las manifestaciones de mayor relevancia comienzan a producirse conjuntamente con la maduración de la denominada revolución industrial del siglo pasado, y el posterior impulso de los restantes países europeos. En décadas posteriores, el afianzamiento de los EUA como potencia hegemónica tuvo como consecuencia en este aspecto una nueva "oleada" de inversiones extranjeras en los principales espacios económicos mundiales. Más recientemente la fuerte presencia de firmas japonesas y alemanas en el plano de las inversiones externas reafirma el proceso de transnacionalización del capital en las economías capitalistas desarrolladas.

Pero el fenómeno -enmarcado en un contexto social en el cual existen espacios económicos delimitados con distintos aparatos jurídicos-regulatorios- parece no ser de exclusividad de este tipo de sociedades. En efecto, no se trata sólo de empresas situadas en países desarrollados que, por diversos motivos, vuelcan sus excedentes económicos en terceros países, sino que, desde hace varias décadas, se verifica la existencia de empresas multinacionales originarias de países de menor desarrollo relativo. /

Frente a esta realidad la literatura económica ha tratado de indagar sobre dos aspectos centrales del tema:

Un primer "set" de temáticas está referido a las razones que impulsan la internacionalización de las firmas luego de su consolidación en el mercado interno. En este caso las cuestiones relevantes son:

- a) Qué formas adoptan los procesos de internacionalización?
- b) El proceso de internacionalización es homogéneo en todos los sectores o se centraliza en producciones específicas? Cómo se relaciona este proceso con las características tecnológicas de los productos más importantes de los encadenamientos industriales?
- c) Cuáles son los determinantes de las IDE como culminación de un proceso de consolidación interna de la firma?
- d) Dónde radican las ventajas que sustentan este tipo de operaciones? Estas, son "generadas" o devienen exclusivamente de las dotaciones naturales de recursos? Cómo se ve afectado este proceso por las características del Aparato Regulatorio vigente tanto en la sociedad local como en la receptora?
- e) Las razones que sustentan la internacionalización de firmas originarias de países de menor desarrollo relativo, son diferentes a las que inducen a sus homónimas de los países desarrollados a transnacionalizarse, o por el contrario existe un "modelo" universal?

---

<sup>1</sup> / Al respecto pueden verse los artículos publicados en *World Development*, May June 1984, respecto a la transnacionalización de empresas del denominado tercer mundo, Lall S. *Multinational from the third World*, John Willey & Sons, London, 1983, ó Wells L. *Third World Multinationals* The MIT Press, Cambridge, 1983.

Varios de estos interrogantes sugieren que el proceso de internacionalización tiene una estrecha relación con los rasgos de la estructura productiva interna. En este caso, el eje argumental gira sobre la base de considerar a las actividades externas de las firmas como una prolongación de la estructura productiva interna.<sup>2/</sup> De esta forma el proceso de internacionalización es la contracara de una estructura productiva interna determinada, cuyo eje central es la forma de organización de la empresa que se expande más allá de las fronteras locales.

Al primer conjunto de fenómenos asociados con las razones de internacionalización de las firmas, cabe adicionar un grupo de interrogantes complementarios relacionados con la conformación estructural de la producción manufacturera y la consolidación de G.E. de capital nacional. La evolución de este tipo de organización empresarial es común a las sociedades más desarrolladas. Por su parte, en el caso particular argentino esta ha sido el agente económico de mayor dinamismo y crecimiento en la última década. Sobre la dinámica de este fenómeno y su interrelación con los procesos de internacionalización cabe examinar:

- a) Qué razones tecno-económicas subyacen en la conformación de grupo de firmas que operan coordinadamente bajo una dirección central?
- b) Qué elementos determinan que esta tipo de organización industrial sea, funcionalmente, superior a la "eficiencia" proveniente de la asignación de recursos vía mercado?
- c)Cuál es el "sendero" de crecimiento de los grupos? O, en otras palabras, qué lógica guía su expansión (en términos de elección de producto o de espacios económicos en los que desarrolla o hacia los que dirige su producción). Esta lógica, está relacionada con aspectos tecno-económicos o, por el contrario, es una respuesta a la posibilidad de captar cuasi-rentas provenientes de los sistemas financieros/promocionales? En suma, captan "externalidades" o "beneficios de escala" capaces de sustentar (como condición necesaria pero no suficiente) un proceso de acumulación "social" o, por el contrario, se basan en redistribuciones al interior de la sociedad local?
- d) Existe alguna relación entre la generación de estos activos intangibles (asociados con la forma de organización de la producción a través de un G.E.) y la existencia de ventajas en los procesos de IDE?

Sintetizando, se trata de examinar, desde la perspectiva teórica y teniendo como referencia lo ocurrido en otras economías, cual ha sido y es la estrategia de los grupos económicos acotada a su internacionalización, su articulación con el proceso de desarrollo local y su inserción en el plano internacional.

## **2. Internacionalización: Motivaciones y límites.**

### **2.1. Introducción**

El proceso de internacionalización puede adoptar dinámicamente distintas modalidades, dependiendo de una larga serie de factores asociados a la dinámica tecno-productiva de la empresa, a los mecanismos regulatorios y a las características idiosincrásicas de la sociedad local y de la receptora.

Una primera fase está conformada por la aparición de una corriente relevante de

---

<sup>2/</sup> Este enfoque, de neto corte estructuralista, le otorga al análisis un carácter marcadamente dinámico. En efecto, en la medida que las sociedades locales presenten cambios de cierta envergadura en la conformación estructural de su sector productivo, variará el proceso de internacionalización de las firmas (en lo que respecta al "tipo" de firma que se internacionaliza, las razones de este comportamiento, la actividad en que opera, etc.)



exportaciones que le permita a la firma conocer el funcionamiento del mercado local, introducir la marca comercial, etc.

En algunos casos, la culminación de este proceso da lugar a la internacionalización de la producción en un nuevo espacio nacional. A menudo, y cuando las condiciones técnicas permiten cierta segmentación de la producción y ello es aconsejable desde el punto de vista económico, este proceso comienza con el montaje de plantas de armado o procesos simples y evoluciona hacia producciones de mayor complejidad. Su contrapartida es, por un lado, la existencia de IDE en el exterior y, por otro, la puesta en marcha de ciertos mecanismos de vinculación entre la nueva empresa productiva y los emprendimientos previos (envío de materiales, especialización, comercio intrafirma, giro de divisas, provisión de tecnología, etc.).

Durante las últimas décadas han aparecido nuevas formas de internacionalización<sup>3</sup> de la producción en concomitancia con la aparición de una clara tendencia hacia la "universalización" de los espacios económicos. Estas nuevas formas de internacionalización se ubican entre los dos extremos tradicionales: por un lado la exportación de bienes y por otro, la inversión directa en el exterior. Las de mayor relevancia son las siguientes:

\* Joint ventures, destinados a compartir capitales, riesgos y beneficios tanto con otros inversores privados como con firmas locales. En este último caso y desde la perspectiva del inversor, no sólo se producen aportes tecno-productivos sino que a menudo la inclusión de socios locales permite acceder a una serie de activos intangibles de gran utilidad durante los primeros tiempos de funcionamiento de la firmas (conocimiento de la operatoria del mercado local; acceso a los canales de comercialización, vinculaciones con los sistemas financieros, etc.).

\* Acuerdos sobre transferencia de tecnologías.

\* Franchising. Permite al productor local el uso de una marca a la vez que transfiere una tecnología. Como contrapartida exige la exclusividad de las operaciones y, a menudo, determinadas políticas de marketing.

\* Ventas de planta llave en mano. En este caso la exportación no se refiere solamente a activos tangibles sino que abarca la instalación y puesta en funcionamiento de la planta. Ello exige necesariamente un período de entrenamiento del comprador local y la consecuente transferencia de tecnología.

Sintetizando, la transnacionalización de la producción es el resultado de un proceso previo de consolidación organizacional desarrollada al interior de la sociedad que puede adoptar distintas modalidades a lo largo del tiempo. Ello amerita el análisis de las motivaciones que subyacen a este proceso.

## **2.2. Las motivaciones de la internacionalización a través de IDE.**

Varias son las hipótesis que diversos autores<sup>4</sup> sostienen como explicatorias de la transnacionalización de las firmas. La mayoría de ellas no son excluyentes, compartiendo

---

<sup>3</sup>/ Ver Oman C. New Forms of International Investment in Developing Countries. OECD, 1984.

<sup>4</sup>/ Black J. and Dunning J. (ed.) International Capital Movement, Macmillan, London 1982.; Caves R. Multinational Enterprise and Economic Analysis, Cambridge Surveys of Economic Literature; Hymer S. La Internacionalización del Capital. Ed. Periferia, Buenos Aires 1972

como razón última algún grado de saturación del mercado local y la consecuente declinación de los niveles de beneficios. Se trata en definitiva, de prolongar o asegurar en los espacios externos, el sendero de crecimiento que localmente se vió desacelerado o interrumpido. Entre las razones de mayor relevancia se destacan las siguientes:

a) La firma se transnacionaliza en la búsqueda del control de algún insumo clave y como forma de completar su cadena productiva. Los casos más evidentes en este sentido son las compañías que explotan recursos naturales y los terminan de elaborar en las plantas situadas en las economías centrales. Casos como los de los minerales básicos (mineral de hierro, bauxita, etc.) o los del petróleo son claros ejemplos de esta estrategia de ciertos grupos internacionales. Subyace en este caso la idea de integración vertical y menores riesgos en el marco de un proceso de búsqueda de las ganancias provenientes de las economías de escala.

En algunos casos el control del abastecimiento de materias primas tiene como única razón su explotación para la exportación hacia los centros mundiales. Las explotaciones de caucho, cobre, estaño y otros productos primarios efectuadas por firmas extranjeras en países latinoamericanos y destinadas exclusivamente a la exportación son claros ejemplos de esta estrategia.<sup>5/</sup>

b) La búsqueda de la recreación de la tasa de beneficios a través de IDE en países donde el costo de los factores sea inferior al registrado en los países de origen. En este caso el agotamiento del mercado central para productos con tecnologías maduras lleva a la recreación de su producción (en manos de firmas multinacionales) en países de menor desarrollo relativo donde el menor costo de los factores productivos permita recrear la tasa de acumulación. Este es el caso de IDE en sectores maduros destinados a captar el menor costo de (habitualmente) la mano de obra.<sup>6/</sup>

Un desprendimiento de este tipo de estrategia puede observarse contemporáneamente en algunos sectores (automotriz, computación, confecciones, etc.) en los cuales las grandes compañías descentralizan partes relevantes del proceso productivo a través del establecimiento de subsidiarias en terceros países. Casos como los de IBM, General Motors-Toyota, Renault, Fiat, Wang, etc. son ejemplos de esta articulación entre inversiones externas, relaciones comerciales entre firmas controladas y captación de beneficios asociados con los menores costos de los factores productivos.

Varias razones son concurrentes en la explicación de este fenómeno y en el proceso de elección del espacio económico para las nuevas radicaciones:

Se trata, en primer lugar de una serie de acciones enmarcadas en una estrategia de largo plazo destinada tanto a la captación de nuevos mercados como al aumento y/o la consolidación de los niveles de beneficio.

En este proceso, el nivel de las remuneraciones a los factores productivos (costo el capital y mano de obra) es sólo uno de los determinantes de dicha conducta. Otros elementos asociados con la operatoria productiva juegan un rol destacado: el nivel tecnológico alcanzado por la industria local (especialmente la calificación de la mano de obra), la existencia de redes de subcontratación, la eficiencia de los sistemas de comunicación etc. No menos relevantes parecen ser los temas asociados a las distancias con los centros de consumo.

---

<sup>5/</sup> En su momento, estas inversiones directas, dieron pie a un amplio debate sobre el impacto de su operatoria sobre los procesos de acumulación local. El eje de discusión era si los beneficios de estas firmas se reinvertían en el país y si los esquemas productivos que desarrollaban generaban externalidades al interior de la sociedad local. Ver....

<sup>6/</sup> Vernon R. "The cycle...."

Un segundo conjunto de temas está relacionado con la inserción de estas nuevas empresas (subsidiarias de firmas multinacionales) en el país receptor. En ese sentido el establecimiento productivo le otorga la posibilidad de captar partes crecientes del mercado interno. De esta forma la nueva empresa opera como productora local (desarrollando, a menudo, una serie de valiosas relaciones institucionales), genera exportaciones que le permiten balancear, parcialmente, la tradicional corriente de importaciones, a la vez que se integra con su matriz en el marco de una estrategia de largo plazo.<sup>7/</sup>

Esta estrategia parece cobrar cierta relevancia a la luz de puesta en vigencia de nuevas formas organizacionales con mayores grados de descentralización administrativa, productiva e incluso tecnológica.<sup>8/</sup>

c) La presencia de elevados costos de transacción entre el mercado original y el nuevo mercado. Contando con la tecnología inicial, la carencia de mecanismos de mercado que favorezcan una clara integración en un nuevo espacio económico algunas firmas deben recurrir a recrear sus sistemas de producción ante la saturación de su espacio de acumulación original.

Además de las distorsiones de mercados, la existencia de costos de transporte incide a favor de la internacionalización vía IDE respecto de las exportaciones.

d) La existencia de un marco regulatorio capaz de modificar: i) Los flujos de comercio; ii) Los precios relativos de los factores y con ello las decisiones de inversión de las firmas en sus respectivos espacios locales.

Se inscriben en el primero de los casos las decisiones de los gobiernos locales de imponer severas restricciones al libre comercio con lo cual la captación de las demandas internas por parte de los G.E. conlleva la necesidad de efectuar IDE y producir como firmas locales. Esta estrategia acompañó los procesos de internacionalización de buena parte de las inversiones extranjeras durante la década de los años sesenta en el marco de los esfuerzos de creación de áreas regionales como la ALALC ó el Pacto Andino.<sup>9/</sup>

La intervención del Estado a través de los sistemas de promoción a las inversiones en el exterior o a las inversiones locales es otro de los elementos del aparato regulatorio que incide sobre los procesos de internacionalización. En ese sentido, a los elementos objetivos que inducen a la internacionalización de las firmas se le agrega el balance relativo entre los sistemas promocionales de la sociedad local versus los vigentes en los terceros países hacia los cuales se dirige potencialmente la expansión.

e) La firma ha logrado desarrollar una forma de producción que le otorga ciertas ventajas

---

<sup>7/</sup> El hecho de operar como una firma productora local le permite sortear con mayor éxito los problemas de corto plazo relacionados con las inestabilidades que caracterizan a las economías locales. Problemas de obtención de divisas (durante épocas de control cambiario), restricciones a las importaciones, negociaciones crediticias, etc. tienen mayores probabilidades de ser solucionados cuando la firma está radicada en el país (generando exportaciones y empleando mano de obra).

<sup>8/</sup> Ver al respecto Hoffman K. **Technological Advance and Organizational Innovation in the Engineering Industry**. The World bank Industry and Energy Department, Working Paper Industry Series No.4. Washington, May 1989. Sobre el tema de la descentralización de las actividades tecnológicas puede consultarse Chesnais F. "Multinational enterprises and the international diffusion of technology" en Dosi, et. al. **Technical Change and Economic Theory** F. Pinter, London 1988.

<sup>9/</sup> Un ejemplo del impacto de las regulaciones sobre las IDE de firmas extranjeras puede verse en el caso de Brasil. La política de equilibrio del balance comercial implementada en los setenta incidió, junto con otros factores, en el establecimiento de subsidiarias como forma de mantener el flujo de importaciones que efectuaban a dicho país.

tanto sobre sus competidores locales (fase en la cual se expande internamente) como internacionales (fase de producción externa). La IDE es un esfuerzo para explotar esas ventajas de organización de la producción en un nuevo mercado. Estas pueden referirse a diversos aspectos:

e.1. El manejo de una nueva tecnología de producción (o de una mejora sobre la existente) que le otorgue alguna supremacía respecto de los productores locales. En el límite la firma actúa como un monopolio a partir del control de la tecnología. Obviamente la validez de esta razón está en relación directa con la posibilidad de mantener durante un lapso prolongado la supremacía tecnológica (sobre la cual inciden tanto la rapidez de imitación de los agentes locales como la actitud del inversor de continuar efectuando esfuerzos de IyD tendientes a mantener y acrecentar dicha ventaja).

e.2. La ventaja radica en el dominio de determinadas tecnologías organizacionales. Estas pueden referirse a la forma de articular la producción (respecto de proveedores) con otras firmas del grupo o a aspectos netamente administrativos.

e.3. La explotación de marcas comerciales o canales de comercialización ya desarrollados para otras actividades que le otorgan una clara ventaja sobre los productores locales. Es significativo el caso de firmas que comienzan su proceso de transnacionalización a partir de la creación de los canales de comercialización (vía una Trading u otra organización similar) e introducción de la marca. Una vez reconocida localmente la marca y/o los productos y establecido el sistema de distribución, este puede ser utilizado por diversos productos de la misma marca.

e.4. Las ventajas emergentes de operar como parte de un esquema organizacional conformado por varias firmas o G.E. (articuladas a través de la producción) que actúan coordinadamente. En el plano interno este tipo de organización de la producción industrial le otorga ventajas en los siguientes aspectos:

- \* La consolidación de una estructura gerencial que permite una adecuada delegación de funciones. Ello facilita la conformación de nuevos emprendimientos al minimizar los "cuellos de botella" asociados a las direcciones extremadamente personalizadas.

- \* El desarrollo del management empresario

- \* Las ventajas emergentes de articular bajo una misma dirección los aspectos productivos, comerciales y financieros. La inserción internacional, en este caso, se compone de un "paquete" de productos y servicios que le otorga mayor competitividad.

- \* El aprendizaje tecnológico emergente de la posibilidad de operar en distintas áreas de producción relacionadas entre sí.

- \* Un menor riesgo emergente tanto de la diversificación de las operaciones en distintas ramas productivas como de la cobertura de distintos aspectos del negocio. Esto último permite que el beneficio pueda provenir alternativamente de los temas comerciales, productivos y/o financieros.

Cuando el G.E. logra consolidar su estructura productivo-organizacional en el espacio económico de origen, cuenta con una serie de ventajas que lo habilitan para ingresar al terreno internacional. En este caso, la ventaja de establecerse en un país distinto al original radica en un aceitado sistema de relaciones con otras empresas del grupo económico -radicados en igual o distinto espacio económico. A menudo estas relaciones pueden referirse a aspectos netamente productivos (provisión de insumos con especificaciones particulares, uso de marcas, intercambio de partes, etc.) o financieros (con la presencia de bancos u organizaciones similares capaces de otorgar un apoyo crediticio).

Es en este aspecto donde las formas de organización de la producción y la conformación de la estructura productiva del sector industrial guarda una cercana correlación con el proceso de internacionalización. A menudo es observable que las IDE son efectuadas preponderantemente por agentes económicos agrupados bajo la forma de G.E. (con una estructura de decisiones coordinadas). Es común que los avances en esta dirección incluyan el establecimiento de actividades productivas en terceros países cuya racionalidad económica descansa en la articulación con el funcionamiento de otras empresas del grupo.

Cabe entonces examinar con mayor detalle la dinámica de estas formas de organización de la producción, como paso previo a analizar el caso argentino.

### 3. Grupos Económicos: Génesis y determinantes.

Una de las cuestiones iniciales es la definición del concepto de G.E.. Existen distintas alternativas que utilizan parámetros económicos (la posesión del capital) a otros de corte fiscal (como determinar la autarquía de una firma desde la perspectiva del contribuyente).

En el primero de los casos la experiencia mundial indica la existencia de dos grandes criterios o formas de modelar un G.E.:

a) El grupo económico se conforma a partir de la existencia de un empresario (o familia) que detenta el control del paquete accionario de una firma central (la que efectúa el proceso de acumulación inicial) a partir de la cual se van generando una gran cantidad de empresas satélites dependiendo de la original.

b) Alternativamente el G.E. puede estar conformado por firmas cuya propiedad del capital sea independiente, o bien que exista entrecruzamiento en la posesión del capital. Se trata, en definitiva, de un conjunto de firmas que actúan en forma coordinada. A menudo, el entrecruzamiento de capitales (posesión cruzada de activos de empresas del grupo) sirve como mecanismo de control para el cumplimiento de los lineamientos generales de funcionamiento.

La estructuración de los grupos sobre esta base descansa sobre dos supuestos:

a) la intercoordinación a través de una central única y b) existe una suerte de "pacto" sobre el cumplimiento de las reglas comunes (a menudo poco difundidas) sobre aspectos específicos (regulación del gobierno, cobertura de los mercados, avances tecnológicos, etc.)<sup>10/</sup>

Un elemento adicional a este tipo de conformación de los G.E. lo constituye el nexo financiero que, a menudo, opera como catalizador de las operatorias de las firmas que lo componen. En tal sentido, la vinculación o el control de parte del mecanismo financiero opera no sólo como financiador de nuevos proyectos sino que extiende su influencia a la operatoria corriente y, en algunos casos, es un factor más de control sobre las decisiones de terceras empresas ajenas al grupo.

---

<sup>10/</sup> Ejemplos de estas formas de organización de la producción son los Zaibatsu japoneses y/o algunos grupos de firmas americanas surgidas luego de la aplicación de las leyes antitrust durante las primeras décadas del presente siglo. Sobre ambos ejemplos puede verse Goto A. "Business Groups in a Market Economy" in *European Economic Review* Nro 19, 1982 and Chandler J. "The M Form: Industrial Groups, American Style". op. cit.

### 3.1. Porqué surgen los grupos:

Si bien la obtención de ganancias y con ello la necesidad de control del capital, es una de las características más destacables del modo capitalista de producción, una de las temáticas centrales en la conformación de los G.E. es la razón que sustenta la existencia de estos conglomerados de firmas.

Desechando los casos límites en los cuales la concentración se da de manera extra-mercados (por apropiación a través de la guerra, por cesión más o menos espuria, de recursos naturales a favor de un número determinado de personas y/o empresas, etc.) interesa indagar cuáles son las razones que subyacen para la conformación dinámica de un G.E.. La dilucidación de este punto tiene particular importancia desde la perspectiva social: se trata de establecer si esta forma de organización de la producción es más eficiente (en términos de menores costos, mejor inserción internacional, nuevos productos, etc.) que el sistema de competencia convencional.

A grandes rasgos, dos son los elementos centrales que explican desde el punto de vista técnico, la conformación de los conglomerados industriales:

a) La existencia de distorsiones en los mercados de subcontratación de los complejos industriales que hacen más eficiente una coordinación jerárquica respecto de la solución de mercado. Se argumenta en este caso que el control y/o la coordinación de un grupo de firmas en pos de un objetivo único opera con mayor eficiencia que un sistema donde las partes son independientes y toman sus decisiones a través de los parámetros del mercado.<sup>11/</sup>

b) La otra razón que puede sustentar la existencia de estas formas de organización de la producción descansa sobre la posibilidad de controlar por esta vía los mercados estableciendo un mecanismo de captación de cuasi rentas (con el consiguiente perjuicio para el consumidor). Nótese que en este caso los efectos sobre los procesos de acumulación social se reducen más a un esquema de redistribución del ingreso que a una generación de ahorros genuinos para la sociedad en su conjunto.

Una variante de este fenómeno es la conformación de G.E. a través de las ventajas ofrecidas por el Aparato Regulatorio, tanto en lo referido al tema financiero como estrictamente productivo. Se inscriben en esta línea los sistemas de promoción, algunos procesos de privatizaciones de bienes públicos, etc.<sup>12/</sup>

Queda por dilucidar otro aspecto que hace a la dinámica de los grupos y a su estrategia de internacionalización: Cuál es la lógica que guía el proceso de crecimiento en

---

<sup>11/</sup> Quizás el origen teórico de la idea descansa en el artículo de Coase donde se plantean los límites de la firma en términos de cuales son las actividades que esta debe realizar y cuales subcontratar. Posteriormente Williamson introduce el concepto de "transactional cost" para especificar los desajustes que se producen en las relaciones de subcontratación en un sistema competitivo por oposición. Chandler señala para el caso de la economía americana cómo la gran firma organizada por departamentos deviene por lógica en una organización multidivisional (o "M" organización) como forma previa de un conglomerado de firmas. Ver Coase R. "The Nature of The Firm" in Stigler G. and Boulding K. *Readings in the Price Theory*, Chicago 1952; Williamson O. "The Economic of Organization: The Transaction Cost Approach" in *American Journal of Sociology* Vol 87 1981; y Chandler J. op. cit.

<sup>12/</sup> A lo largo de varios artículos sobre la conformación de los grupos japoneses, americanos o franceses trasciende la influencia del aparato regulatorio en sus diversas acepciones. En el caso japonés algunos grupos surgen del proceso de privatización instrumentado luego de la guerra civil de mediados del siglo pasado. La ley antitrust y el sistema impositivo americano parecen ser factores claves en la conformación de algunos grupos americanos, mientras que algo similar ocurre con el caso de Francia. Al respecto ver World Bank, *The Japanese Direct Investment: Patterns and Implications for Developing Countries*, February 1989.

términos de los sectores y/o productos hacia los cuales se expande el control de nuevas firmas.

Las formas que adoptan los grupos depende en gran medida de las características empresariales (grupos pertenecientes a un núcleo cerrado de propietarios o por colusión de varios de ellos). Aún reconociendo esto pueden identificarse tres formas organizativas alternativas que se encuentran íntimamente relacionadas con los paradigmas tecno-productivos vigentes al momento de conformar los grupos:

a) Integración vertical. En este caso se trata de un proceso de crecimiento basado en una empresa central que puede adoptar dos direcciones: i) hacia atrás en el encadenamiento productivo (en la búsqueda del control de los insumos iniciales); ii) hacia adelante en las fases finales del producto con mayor elaboración e incluso -y crecientemente- hacia las cadenas de comercialización.

b) Integración horizontal. El control de las firmas se extiende a los competidores de idéntico producto. El eje movilizador es la posibilidad de alcanzar un grado de poder suficiente como para controlar el mercado en su totalidad.

En estas dos modalidades de la producción subyace una función de producción con rendimientos a escala creciente que impulsa la conformación de bloques productivos capaces de operar con los menores costos medios. En el primer caso esta reducción en los costos está relacionada con el tamaño que adquiere el complejo, con los menores costos de coordinación y con los mayores márgenes de seguridad en las entregas, mientras que en el segundo, el efecto deviene casi con exclusividad de operar con grandes volúmenes.

c) Integración diamero. La lógica que vincula a las firmas en este caso está relacionada con funciones de producciones que devienen en producciones de múltiples productos. A menudo, los procesos productivos de las principales cadenas industriales da como resultado un número acotado de bienes importantes y la posibilidad de industrialización a múltiples productos. En algunos casos, luego de la conformación inicial de un núcleo de empresas, el sendero de crecimiento seguido por las firmas apunta a cubrir dichas producciones secundarias.

A la captación de estas externalidades originadas específicamente en la función de producción, se les adicionan otras emergentes de los restantes aspectos operativos de los G.E.. Estos en su actividad establecen interrelaciones con el sistema financiero y/o comercializador, desarrollan -en algunos casos- un rápido y eficaz aprendizaje de las técnicas de management, conocen y/o desarrollan proveedores, identifican "núcleos técnicos" que pueden serles de utilidad, establecen relaciones institucionales que le permiten articularse ventajosamente con el aparato regulatorio, poseen una "memoria" institucional de sus relaciones con el entorno del G.E. y en algunos casos llegan a establecer una "cultura" empresaria propia.<sup>13/</sup>

Estos elementos -de difícil cuantificación- contribuyen a generar una serie de ventajas relacionadas con la forma de organización de la producción. Desde esta perspectiva no resulta extraño que estas formas de organización pronto rebacen las fronteras nacionales. O en otras palabras, la velocidad de crecimiento, su magnitud tecno-económica y la necesidad de consolidar su desarrollo pueden entrar en colisión con un determinante inicial: el tamaño (en términos poblacionales y económicos) del mercado local. Se plantea entonces la internacionalización del G.E.

---

<sup>13/</sup> El sentido de pertenecer a una determinada organización, desarrollar actividades extralaborales (deportivas, culturales, etc.) en el ámbito de la firma, etc. son algunos de los elementos que llevan a una identificación con el G.E. que tiene como contrapartida una elevada eficiencia operativa y con ello una ventaja respecto de otras organizaciones.

#### 4. Transnacionalización y países menos desarrollados.

Históricamente la transnacionalización de las empresas fue examinado por la literatura como un proceso circunscripto exclusivamente a firmas que operaban en las economías desarrolladas. Subyacía a este enfoque la idea de que la maduración de las empresas era un proceso simultáneo con el desarrollo conjunto de la economía y que como tal estos fenómenos eran una muestra más del avance y la madurez de la economía en su conjunto.

Sin embargo las evidencias empíricas demostraron que en la década de los años sesenta aparecen en el escenario mundial una serie de firmas radicadas en países en vías de desarrollo que efectúan inversiones directas de corte productivo en el exterior. Más aún, en algunos casos, estas empresas operan en sectores escasamente relacionados con las producciones intensivas en el uso de los recursos naturales abundantes en las economías locales. En la década de los ochenta el fenómeno parece cobrar nuevamente relevancia a la luz de las inversiones efectuadas por firmas radicadas en los países asiáticos y latinoamericanos.

Diversos autores <sup>14/</sup> examinaron las motivaciones que animaron a estas firmas concluyendo que, a grandes rasgos, se trata de un fenómeno de características propias. En ese sentido cabe preguntarse cuales son las razones que, diferencialmente respecto del caso previo, impulsan la internacionalización de estas empresas. Las de mayor relevancia son las siguientes:

\* En el marco de un proceso particular de desarrollo -caracterizado por severas restricciones en la provisión de tecnología, las particulares condiciones de la demanda local, etc.- las empresas desarrollaron una alta capacidad de adaptar y modificar los paquetes tecnológicos originales (referidos tanto a productos como a procesos). Su perfeccionamiento permitió contar con acervos tecnológicos capaces de sustentar inversiones competitivas en terceros países. Se trata de firmas que carecen de una capacidad para diseñar nuevos productos o procesos pero que están en condiciones de asimilar, imitar y mejorar los avances ocurridos en la frontera técnica del conocimiento. Sobre esta base los desarrollos apuntan más a lograr una "tecnología adecuada" que "de punta". En este caso, las sociedades hacia las que dirigen sus inversiones operan con cierto rezago respecto de los parámetros internacionales, dando lugar a una demanda por productos o procesos técnicos de menor sofisticación (habitualmente no disponibles en los mercados centrales).

\* La existencia de grupos de empresas (a menudo controladas por estructuras familiares) que, simultáneamente, detentan un considerable poder económico, cierta capacidad técnica (en términos de imitación y adaptación) y gran rapidez en la toma de las decisiones.

\* Bajas remuneraciones en la mano de obra, particularmente a nivel de conformación de equipos de management.

\* Ventajas asociadas a la existencia de rasgos étnicos, lazos familiares e idiosincrásicos comunes entre el ámbito local y el país hacia el cual se dirige la inversión.

\* La existencia de un aparato regulatorio local que favorece estos emprendimientos, especialmente aquellos relacionados con la apreciación de la moneda local durante períodos prolongados de tiempo.

---

<sup>14/</sup> World Bank Foreign Direct Investment from the Newly Industrialized Economies, Industry Series Paper, Nro 22, Dec. 1989; Wells L. op. cit.; Lall S. op. cit.; y Katz J. y Kosacoff B. op. cit.



Sintetizando, la existencia de un serie de rasgos propios de las firmas de los países en vías de desarrollo -organización de la producción, conducta tecnológica, etc.- inciden sobre la conformación de funciones de producción más eficientes en determinados espacios económicos. La viabilización de estas potencialidades induce la realización de inversiones directas en otros espacios económicos.

## CAPITULO II

### **Internacionalización de empresas argentinas: del modelo agro-exportador a la sustitución de importaciones.**

#### **1. El modelo agroexportador, y el proceso de internacionalización.**

La consolidación institucional de la Argentina ocurrida a mediados del siglo pasado sentó las bases para su inserción económica en el contexto mundial.

La revolución industrial de fines del siglo XVIII y principios del XIX tenía como eje central la consolidación industrial de Inglaterra como potencia mundial. Esta hegemonía, con su contrapartida en el terreno financiero, tendía a modelar un sistema de relaciones entre las economías industrializadas y el resto de los países del mundo basado en una clara especialización productiva: los países más avanzados eran los proveedores de manufacturas, mientras que los menos desarrollados contribuían al comercio explotando (y exportando) sus abundantes recursos naturales.

En ese marco internacional, el modelo de desarrollo inicialmente adoptado por la Argentina, naturalmente, se basó en la explotación de los recursos naturales con una clara orientación exportadora. El modelo se complementaba con la importación del grueso de las manufacturas, principalmente desde los países europeos más avanzados.

En un contexto como el argentino de fines del siglo pasado, caracterizado por una escasa población, bajos niveles educativos, grandes distancias respecto de los centros desarrollados, la existencia de amplios espacios territoriales no ocupados, etc., el proceso de desarrollo interno tuvo rasgos propios que incidieron sobre su evolución futura. El proceso de apropiación/distribución de la tierra, la inmigración -originalmente pensada en función de ocupar territorios pero que a posteriori terminó radicándose en los centros urbanos, la realización de las obras de infraestructura básica -puertos, comunicaciones, etc.-, fueron algunas de las características que rodearon al proceso de desarrollo inicial. La conjunción de estas circunstancias, sumada a la institucionalización del país y a la dinámica económica de los países desarrollados, abrió amplias posibilidades de desarrollo económico. Su contrapartida fue el rápido surgimiento de grandes fortunas asociadas a la velocidad del crecimiento interno.

Atento a la escasa dimensión del mercado local y su reducido consumo, la elevada productividad de algunos sectores primarios y la forma de inserción de la Argentina en el mercado mundial, el modelo tuvo como eje central la explotación primaria destinada a los mercados externos. El ejemplo de lo ocurrido con el trigo es por demás elocuente: en 1860 el país era un importador neto, mientras que unos quince años más tarde las exportaciones rondaban el millón de toneladas. Algo similar ocurría con otros cereales y con la actividad frigorífica.

La magnitud y velocidad de crecimiento de las exportaciones hizo sentir rápidamente su impacto sobre la economía en su conjunto a través de la expansión del gasto. Si bien parte de éste era volcado exclusivamente a las importaciones, las condiciones propias de la economía local -distancias, especificidades de las demandas, desfasajes presupuestarios que eran cubiertos con impuestos a las importaciones protegiendo indirectamente a la actividad local, cierta calificación de la mano de obra llegada vía inmigración, las características de no transables de algunos bienes, etc.- generaron las condiciones para algún grado de desarrollo de la industria local.

A ello debe sumársele los problemas ocasionados por la primera guerra mundial que, por un lado, interrumpió durante un breve lapso el flujo comercial y, por otro,

modificó su posterior composición como efecto de la reconstrucción europea.

De esta forma, ya desde finales de siglo pasado y asociado al modelo de apertura exportadora primaria, la Argentina mostraba incipientes procesos de industrialización. Este, centrado en una ávida demanda local tenía, en la mayoría de los sectores, características semi-artesanales, mientras que en otros las firmas operaban con tecnologías y organizaciones similares a los internacionales. Los ejemplos más elocuentes fueron los frigoríficos y los molinos harineros.

Si bien parte de su dinámica quedaba acotada por el comportamiento de la exportaciones y su organización no respondía, en la mayoría de los casos, a los niveles techno-productivos internacionales, tenía cierta relevancia en términos de ocupación y número de firmas. En efecto, según el Censo Económico de 1914, la industria con poco más de 440 mil empleados absorbía poco más del 50% de la mano de obra.

A nivel empresarial, las condiciones económicas posibilitaron la aparición de un gran número de firmas, a punto tal que en el Censo de 1914 se registraron alrededor de 48.000 establecimientos industriales.<sup>15</sup> / Varias de estas firmas, cuyos capitales primarios fueron de origen extranjero<sup>16</sup>/, se caracterizaron por un rápido crecimiento. En su dinámica se expandieron rápidamente tendiendo a conformar, en un número reducido de casos, conglomerados de firmas con propiedades comunes que operaban en distintos mercados.

En algunos casos, en sus primeras fases se circunscribieron a la comercialización de granos, pero pronto expandieron su operatoria hacia algunas actividades industriales (Bunge y Born, Alpargatas, etc.). En otros, el origen de las firmas fue estrictamente financiero (Tornquist) extendiéndose luego hacia el sector productivo<sup>17</sup>/. A menudo, las ramificaciones de estos G.E. se extendieron hacia el sector agropecuario. Así, no resulta extraño encontrar que la casi totalidad de las grandes compañías poseían simultáneamente extensas explotaciones pecuarias. En general la base de estos emprendimientos estaba íntimamente relacionado con el dinamismo de la exportación primaria con escasa elaboración, pero crecientemente abarcaba un selecto número de actividades industriales colaterales.

A estos avances se les sumaron otros basados en la habilidad técnica y la visión empresarial de algunos inmigrantes cuyo destino fue preponderantemente el mercado local. La fabricación de maquinarias para la alimentación, (como en el caso Di Tella) ó la confección de calzado (Grimoldi) son ejemplos de emprendimientos empresariales de cierta relevancia destinados al mercado local, concomitantes con los desarrollos agroexportadores.

---

<sup>15</sup>/ La importancia del sector industrial tiene su contrapartida en la temprana aparición de entidades gremiales. Resulta destacable que la Unión Industrial Argentina reconoce antecedentes desde el año 1887. Sobre la relevancia del sector industrial asociado al desarrollo agroexportador pueden verse entre otros Tornquist E. El desarrollo de la República Argentina durante los últimos cincuenta años. Buenos Aires, 1920 y Villanueva J. ....

<sup>16</sup>/ Los casos de Bunge y Born, Tornquist, Hirsch, Oster, etc. son ejemplos de desprendimientos de capitales extranjeros -generalmente asociados con la banca europea y/o el comercio internacional- que ingresan al mercado argentino atraídos principalmente por el tema cerealero y por la colonización de tierras y que posteriormente ingresan al terreno industrial. Siendo así es dable esperar -como de hecho ocurre en el grueso de estos emprendimientos- una intrincada relación entre el plano industrial, las finanzas, el comercio internacional y las conexiones con empresas extranjeras.

<sup>17</sup>/ Un claro ejemplo de este tipo de evolución es el caso Tornquist que comienza como importador-banquero y lentamente va extendiendo su operatoria a la actividad agrícola ganadera y posteriormente industrial (Frig. Santa Elena, Ferrum, Cervecería Palermo, TAMET, etc.). AL respecto puede verse Sábato J. La Clase Dominante en la Argentina Moderna. CISEA Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1988.

En varios de los casos, ambos tipos de emprendimientos, comenzaron a expandirse modelando formas de organización multiempresariales controladas por un núcleo propietario (generalmente una familia). La lógica que guió estas expansiones en el plano local tuvo distintas direcciones:

a) La incorporación de un paso industrial posterior al producto primario, previo a su exportación. El caso de Bunge y Born cuando en su proceso de crecimiento, se expanden hacia la producción de harinas es un claro ejemplo de esta estrategia <sup>18/</sup>. Idéntico comportamiento sigue Alpargatas cuando avanza desde la producción de calzado a la de tela utilizada en su confección y el posterior paso hacia las hilanderías y desmotadoras de algodón. En ambos ejemplos el proceso dió lugar a la conformación de nuevas empresas que apuntaban a controlar la cadena productiva en un intento por ganar los beneficios emergentes tanto de las escalas como del mayor valor agregado del producto final.

b) La producción de insumos relacionados tanto con la actividad comercializadora como con la productiva pero que eran externas a la firma. En este caso las firmas ocupan "nichos" de productos estratégicos que reportan altos beneficios y que están conexamente relacionados con su actividad principal. Un ejemplo de esta estrategia es la empresa de Bunge y Born que produce bolsas de arpillera destinada al envasado de granos destinados a la exportación. Otro ejemplo lo constituye la empresa SIAM Di Tella cuando establece una fundición para complementarla con su fábrica de máquinas amasadoras y bombas de combustibles. <sup>19/</sup>

c) Por último, existen avances productivos que se alejan significativamente de las actividades originales. En estos casos el destino de la producción es el incipiente mercado local y está materializada a través de emprendimientos donde comunmente se produce una asociación con firmas extranjeras que proveen parte de la tecnología inicial. El avance de Bunge y Born en el terreno de la química y de Alpargatas en los hilados sintéticos, el de Di Tella en los desarrollos iniciales de los equipos de bombeo de combustibles, son claros ejemplos de esta estrategia de diversificación (aunque existan algunos puntos productivos comunes con otros emprendimientos del grupo en los sectores originales).

Como fruto de este rápido crecimiento, en las primeras décadas del siglo quedó conformado un reducido núcleo G.E. en el sector productivo argentino que competían ávidamente con subsidiarias de firmas internacionales tanto en el mercado local como en el internacional. En algunos casos estos G.E. tenían una clara vinculación con el capital financiero internacional y extendían su operatoria hacia los sectores agrícola-ganadero y financiero. Su grado de diversificación interna y su articulación internacional le otorgaron una marcada solidez económica y cierto prestigio internacional, factores que les

---

<sup>18/</sup> No existen muchos estudios sistemáticos sobre la dinámica que animó a estas expansiones. En el caso de Bunge y Born un trabajo de amplia cobertura sobre el grupo indica que el proceso de diversificación de principios de la década siguió una lógica relacionada con aspectos técnicos. En ese sentido describe como del comercio de granos (oleaginosos y no oleaginosos), por un lado, se pasó a los molinos harineros y, por otro, al negocio de las fibras de algodón y posteriormente al aceite de algodón. Con plantas de nivel internacional -en términos de tecnología y tamaño- los procesos de refinación del aceite demandaron el empleo de técnicas comunes con los procesos químicos a la vez que generaron subproductos también empleados en estas producciones. A partir de esta conformación tecno-productiva no debe extrañar que el próximo paso de la firma haya sido en el campo de los barnices y pinturas. Al respecto puede verse Green R. y Laurent C. **El Poder de Bunge y Born** Ed Legasa, Buenos Aires 1988..

<sup>19/</sup> Sobre este caso puede verse Cochran T. and Reina R. **Capitalism in Argentine Culture. A Study of Di Tella And SIAM.** University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1962.

permitieron sortear con éxito los vaivenes del mercado (interno e internacional).<sup>20/</sup>

Algunos de estos G.E. pronto comenzaron su proceso de internacionalización tanto en el campo de la comercialización como de la producción. Uruguay, Chile y Brasil fueron los primeros países hacia los que se orientaron estos emprendimientos, siguiendo un proceso secuencial de exportación-inversión directa en el exterior.

Los emprendimientos externos de mayor envergadura correspondieron inversiones de empresas agroalimentarias vinculadas con las exportaciones. El caso más relevante es el de Bunge y Born. Simultáneamente y con una menor significación económica, el proceso de industrialización asociado a la exportación primaria también se tradujo en algunas inversiones productivas en terceros países. Grimoldi (fábrica de calzado), Cervercerías Quilmes (bebidas) y Di Tella (máquinas para la alimentación y otros equipos) son ejemplos de este comportamiento.<sup>21/</sup>

Si bien a la luz de la dimensión actual de la economía se trata de un proceso de magnitud relativa circunscripto a un reducido número de firmas (y escasamente investigado en la historia económica argentina), del análisis de los casos de mayor relevancia pueden identificarse a las siguientes razones que sustentaron el proceso de internacionalización:

a) Algunas firmas replicaron en terceros mercados (especialmente en Brasil) el sistema de comercialización y diversificación productiva que, exitosamente, habían desarrollado en la Argentina<sup>22/</sup>. Ello contribuía a explotar más acabadamente el aceitado sistema de interrelaciones entre productores locales y los mercados mundiales con sede en Europa. En principio, una de las claves era el sistema de manejo de la información y la forma de organización de la comercialización que permitía operar con un escaso rezago entre una docena de centros comerciales mundiales (Rotterdam, Amberes, Chicago, etc.) y los acopiadores del mercado argentino, brasileño y uruguayo. A esta ventaja en "management" se le unía un sistema de relaciones con los compradores externos y con el sistema bancario internacional, producto de los lazos de parentesco y amistad existentes entre los empresarios radicados en la Argentina y algunos de sus pares europeos.

b) La explotación de algunos recursos naturales (efectuados previamente en la Argentina) remitía a algunas empresas a trasladarse a terceros países para replicar el mismo esquema. El caso del tanino y las explotaciones de la firma Carlos Casajo (en Paraguay) o los frigoríficos de Sansinena (en Uruguay) constituyen ejemplos de ello. Detentando la tecnología y los canales de colocación en el mercado externo, la IDE en un tercer país se orientó a la explotación de un recurso natural con destino a la exportación.

c) Un tercer factor que influyó sobre algunos procesos de IDE fueron las políticas regulatorias de los países vecinos que habitualmente eran abastecidos desde la Argentina. En ese sentido, por ejemplo, las tarifas impuestas por Brasil a la importación de trigo argentino primero y a las harinas después impulsó a Bunge y Born a establecerse en

---

<sup>20/</sup> Resulta destacable como algunos de los G.E. de mayor relevancia pronto están en condiciones de ser interlocutores válidos de los grandes grupos económicos europeos y/o americanos. La solidez de Bunge y su ingreso al mercado de cereales de Chicago y/o las negociaciones entre la Westinghouse y Di Tella sugieren cierta excelencia de las firmas tanto a nivel productivo como comercial.

<sup>21/</sup> Un rasgo común de estos grupos económicos es la tendencia a operar con oficinas comerciales en los centros desarrollados. Nueva York, Londres, Amstérdam y otras ciudades europeas eran los lugares preferentemente elegidos en función de establecer contactos comerciales y/o tecnológicos con las firmas líderes a nivel mundial.

<sup>22/</sup> Sobre el particular puede verse Schvarzer J. Bunge y Born: Crecimiento y Diversificación de un Grupo Económico. Cisea, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires 1989.

dicho país a fin de captar el mercado local. Idéntico comportamiento se produjo con la producción de calzado e hilados en el caso de Alpargatas. La penetración de DiTella en Brasil (bombas para combustibles) y en Chile (máquina panificadoras) también están relacionadas con los mecanismos regulatorios de mercados específicos (aranceles, exclusividad de expendio de combustible para una empresa europea que facilitó el acceso de la firma argentina e impidió la entrada de otros competidores, etc.)

d) La presencia de cierta supremacía tecnológica en la producción de algunos bienes de consumo masivo por parte de las firmas locales llevó a recrear el mismo mecanismo en las sociedades periféricas menos desarrolladas. El objetivo, como queda demostrado en las historias de Alpargatas <sup>23</sup> / en Brasil, Di Tella en Chile y Brasil o de Quilmes en Paraguay, era la captación de las incipientes demandas internas.

En suma, en todos estos casos subyacen dos elementos comunes: la posibilidad de captar demandas insatisfechas en el mercado interno (al cual no fueron ajenos los rasgos del aparato regulatorio local) y un cierto predominio en el terreno tecnológico (tanto industrial como comercial) que permitía encarar favorablemente estas producciones en terceros mercados <sup>24</sup> /. A ello debe sumársele las características de algunos productos (cuya transabilidad con los mercados circundantes es relativa) que tornan conveniente su producción en lugares cercanos a los centros de consumo.

De esta forma, el mecanismo se basaba en una fase de crecimiento previo en el mercado local -a menudo con una multiplicidad de firmas y actividades conexas- y su posterior internacionalización -primero vía exportaciones y luego a través de inversiones directas-. Por razones de distancia y de dotación de recursos naturales estos emprendimientos se radicaron en países vecinos y tuvieron como eje central las producciones relacionadas con los sectores primarios las que, a su vez, eran la columna vertebral del modelo productivo en esa fase del desarrollo de la sociedad argentina.

El paulatino agotamiento de este modelo de funcionamiento afecta necesariamente el proceso de internacionalización de este reducido núcleo de firmas a la vez que introduce una nueva lógica en su proceso de expansión como G.E. al interior de la sociedad local <sup>25</sup> /. En algunos casos, como los de Alpargatas y Bunge en Brasil, de Quilmes en Paraguay, o de Bunge en Perú <sup>26</sup> /, la dinámica interna de los mercados permitió su relativa independencia de la casa matriz y con ello de los vaivenes del mercado interno argentino.

## 2. El modelo sustitutivo, las nuevas firmas y el proceso de trasnacionalización.

---

<sup>23</sup> / Grinberg G. "Alpargatas 1883-1986" CEPAL mimeo, Buenos Aires, 1987.

<sup>24</sup> / Si bien resulta generalizar una afirmación de este tipo para el conjunto de firmas industriales que componían los principales G.E. de esta época, algunas referencias parciales sugieren un aceptable nivel tecno-productivo. Al respecto puede consultarse AMECO, Enciclopedia de industria y comercio, empresas y ejecutivos, Buenos Aires 1969 ó Bunge y Born, Bunge y Born 1884-1984. Cien aniversario, Buenos Aires 1984.

<sup>25</sup> / Algunos casos resultaron notablemente afectados por las políticas públicas implementadas por los dos primeros gobiernos peronistas. En particular el mayor impacto devino de la nacionalización del comercio de granos hecho que afectó profundamente la operatoria de algunos G.E (especialmente Bunge y Born). Ello obligó a una rápida readaptación del grupo en términos de su esquema de acumulación y de su estrategia diversificadora.

<sup>26</sup> / Parodi Zevallos C. Modalidades de Presencia y Análisis Financiero de la Bunge Corporation en el Perú. Desco, Perú 1981.

## 2.1. El marco general.

El modelo agroexportador y su correspondiente proceso de industrialización interna comenzó a mostrar algunos signos de agotamiento durante las primeras décadas del presente siglo. Diversas razones de orden externo e interno contribuyen a este fenómeno.

La crisis de los años treinta, la segunda guerra mundial y los posteriores esfuerzos asociados a la reconstrucción europea, el nuevo realineamiento internacional con la pérdida de la hegemonía británica y la maduración de los avances industriales fordistas americanos, fueron, entre otros, algunos de los factores que tendieron a modificar el modelo de funcionamiento internacional prevalente. Estos cambios afectaron significativamente el patrón de inserción internacional de la Argentina y contribuyeron a una rápida transformación de su estructura productiva interna.

Por un lado, los esfuerzos de la reconversión europea restringieron severamente el abastecimiento local de manufacturas importadas, problema que fue más agudo cuando el flujo de comercio se refería a partes y piezas, insumos industriales y bienes de capital.

Por otro lado, los sistemas de ajustes de las economías centrales se tradujeron en severas restricciones al comercio dando como resultado un marcado desaliento a las exportaciones primarias desde terceros países. A su vez, el nuevo realineamiento internacional basado en la economía norteamericana y en el uso del dólar como moneda de reserva, desplazaba la privilegiada posición argentina cuyo perfil productivo era similar al de EUA (alternativamente al complementario desarrollado con Inglaterra).

Enmarcado en estas circunstancias, el saldo positivo del comercio exterior que había motorizado el crecimiento en la fase previa comenzó a perder dinamismo. Al verse privada la economía argentina de una ventajosa inserción externa, comenzaron sus efectos sobre la estructura productiva interna hasta desembocar en un cambio en el modelo de funcionamiento de la economía en su conjunto.

Las restricciones externas favorecieron el desarrollo de nuevos avances productivos, particularmente en aquellos casos destinados al mercado local. Sumado a ello, los emprendimientos de las industrias de fines del siglo pasado en sectores que contaban con ventajas de localización -cemento, cerveza, etc.- o un mercado interno creciente -textiles, calzado, etc.- o que se eslabonaban con los sectores de servicios y la exportación -reparaciones de ferrocarriles, maquinarias agrícola, etc.- se vieron rápidamente impulsados por la creciente demanda.

Por último, una serie de cambios políticos tuvo como correlato la adopción de medidas específicas de políticas económicas que reforzaron el proceso sustitutivo. Elevados aranceles, prohibición a las importaciones de ciertos artículos, créditos subsidiados a la producción local, etc. fueron, entre otras, algunas de las medidas adoptadas en pos de sustituir importaciones y generar crecientes niveles de ocupación.

En lo esencial se produjo el desplazamiento de la actividad primaria exportadora, por parte de la industria sustitutiva orientada preponderantemente hacia el mercado local, como eje del desarrollo económico. El nuevo modelo no tuvo un desarrollo lineal y homogéneo sino que recorrió distintas etapas.

Una primera fase -denominada de sustitución liviana- estuvo configurada por la aparición de un gran número de firmas volcadas a la producción de bienes finales -sobre la base de importación de insumos- de tecnologías simples, poco intensivas en el uso de capitales destinados a la satisfacción de necesidades básicas. Textiles, alimentos y calzado fueron las producciones más relevantes desarrolladas por firmas pequeñas al

amparo de un nutrido sistema promocional. La estrategia de desarrollo permitía, simultáneamente, sustituir productos hasta ese momento importados y generar empleo.

Décadas más tarde el proceso sustitutivo recobró su vigor a partir del mayor dinamismo de las industrias químicas y la metalmecánicas. La mayor complejidad de la producción, una mayor intensidad en el uso de capital y una nueva dimensión productiva (ganancias de escala, procesos de subcontratación, etc.) fueron los rasgos claves de estos desarrollos, que fueron motorizados, principalmente, por inversiones extranjeras. Este fenómeno -al cual subyace la maduración del sistema fordista norteamericano y su consecuente tendencia a la exportación de capitales e internacionalización- tuvo su máxima expresión en los sectores automotriz, químico, y petroquímico.

Estos emprendimientos afectaron profundamente la estructura productiva no solo por su dinamismo sino también por sus características tecno-productivas. En efecto, introdujeron procesos productivos de series largas, pasibles de segmentación y altamente intensivos en el uso de capital. Una de sus consecuencias fue la consolidación del complejo metalmeccánico como eje central de la dinámica del sector manufacturero y el posterior desarrollo de las redes de subcontratación y generación de externalidades positivas que caracteriza a estos emprendimientos.

Subyacía en ambos períodos una clara participación del Estado ya sea a nivel regulatorio como productivo. En el primero de los casos el grueso de las medidas se articulaban sobre dos temas centrales: los controles sobre las importaciones y el acceso al crédito barato. Complementariamente, en el terreno productivo la actividad estatal tenía una fuerte presencia en algunas incipientes producciones básicas (concomitantemente con las ideas de autosuficiencia de producción para la defensa) y en la metalmecánica. Si bien varios de estos intentos no fueron exitosos (particularmente en el sector automotriz o en la producción de tractores) contribuyeron a desarrollar incipientes redes de subcontratación y generar una serie de importantes externalidades técnicas (que facilitaron el desarrollo posterior de algunas producciones).

Por último la profundización del sistema sustitutivo centralizó el énfasis en el desarrollo de los insumos industriales de uso difundido. En función de las condiciones tecno-productivas de estos bienes (mayor intensidad en el uso de capitales, largos períodos de maduración, acerbada relación con los sectores demandantes internos, incompatibilidades entre el tamaño de planta óptimo y los requerimientos locales, etc.), estos desarrollos contaron nuevamente con una activa participación pública. Esta se materializó a través de una serie de mecanismos promocionales y con la inversión estatal directa en varios emprendimientos.

Cada una de estas fases de industrialización y el modelo de desarrollo sustitutivo en su conjunto significaron un perfil empresarial distinto que el emergente del modelo agroexportador previo.

En este caso, el escenario del empresario manufacturero tendió a conformarse a partir de algunos desprendimientos industriales de los G.E. (que previamente habían operado en las producciones claves del modelo agro-exportador) a los cuales se les sumaron, algunas firmas estatales en creciente ascenso, subsidiarias de empresas multinacionales y pequeños (y nuevos) productores manufactureros.

A grandes rasgos los G.E. que se habían consolidado previamente en relación con los complejos agro-exportadores comenzaron a diversificar sus producciones en procura de la captación del creciente mercado local. En este período hacen su aparición un grupo de firmas de Bunge y Born (Molinos, Grafa, etc.) y Alpargatas. Otros grupos industriales surgidos al calor del modelo previo como el caso de SIAM DI TELLA cobraron inusitado dinamismo expandiendo su producción hacia nuevas actividades metalmeccánicas.



El liderazgo de estas firmas fue complementado por la aparición de un núcleo de firmas estatales en el terreno de la metalmecánica y la química. Su surgimiento fue la mezcla de ideas relacionadas con la autosuficiencia en producciones relacionadas con la defensa, la generación de externalidades tecno-económicas en sectores básicos y la expropiación de empresas internacionales de los países que perdieron la guerra.<sup>27/</sup>

Por su parte, las subsidiarias de firmas multinacionales se radicaban especialmente en algunas producciones metalmecánicas (automotriz, tractores, etc.) y químicas. Se trató de emprendimientos focalizados en mercados muy específicos -a menudos altamente rentables en función de las intervenciones estatales- y con una escasa inserción en el plano internacional (coherentemente con la división internacional diseñada en la casa matriz). En algunos casos estos avances fueron pensados en función de los eventuales mecanismos de integración del Cono Sur.

El núcleo más relevante (en cantidad) de firmas comenzó a ser el de las nuevas pequeñas y medianas firmas surgidas al calor de la política sustitutiva. Sus orígenes se remontaban a la habilidad de los inmigrantes, las actividades comerciales (previamente eran importadores y/o distribuidores locales) y/o actividades relacionadas con servicios (reparaciones de ferrocarriles, maquinarias agrícolas, etc.).

En general, el grueso de estos emprendimientos debían compatibilizar una demanda interna insatisfecha con severas restricciones productivas. Estas se referían principalmente a la existencia de problemas en el abastecimiento de insumos, equipamientos y tecnología en su concepción más amplia. En varios casos las tecnologías disponibles eran incompatibles con las restricciones y requerimientos básicos del mercado local (en términos de provisión de energía, calificación de la mano de obra, diseño del producto, tamaño del mercado, etc.), mientras que en otros las ofertas internas y/o externas correspondían a equipamientos con un marcado rezago.

A lo largo de las varias décadas de aplicación de este modelo de funcionamiento de la economía, centrado en el dinamismo del sector manufacturero y la posibilidad de crecer a partir de un protegido mercado interno, se produjeron distintos desajustes que se fueron acentuando desde mediados de los años sesenta.

En el plano agregado la mayor limitante era la incompatibilidad existente entre la provisión del divisas (proveniente casi con exclusividad por parte del sector primario) y su demanda (asociada más que proporcionalmente con el desarrollo netamente industrial) que imponía un límite al crecimiento global generando períodos de expansión/recesión. Este hecho tenía su contrapartida en la escasa presencia exportadora de las firmas industriales.

A nivel sectorial, los desbalances productivos entre distintos sectores, una excesiva dependencia externa en la provisión de insumos industriales y bienes de capital y una escasa presencia exportadora eran los rasgos destacables del sector manufacturero.

Aún con tales deficiencias, a nivel microeconómico, el modelo permitió la consolidación de un núcleo de firmas en el plano tecno-productivo. En la medida que la demanda local comenzó a perder dinamismo -quedando su crecimiento acotado al escaso desarrollo poblacional- algunas de estas empresas iniciaron un proceso de internacionalización materializado a través de la exportación de una parte marginal de su producción. De esta forma, trasladaban su dinamismo interno al ámbito internacional en un claro movimiento procíclico.

Basadas en el mercado interno, su competitividad descansaba en una mezcla de primacía tecnológica (básicamente por capacitación y costo de la mano de obra),

---

<sup>27/</sup> Ver Sourrouille, Santamarina, etc.

productos diferenciados y subsidios estatales a las ventas externas.<sup>28</sup> / En suma un reducido grupo de firmas industriales había comenzado el ciclo de su internacionalización a través de las exportaciones.

## 2.2. La internacionalización de firmas argentinas: Motivaciones, límites y declinación.

Nuevamente y al igual que en el caso del modelo previo, la consolidación de un nuevo esquema de funcionamiento de la economía argentina -basado ahora en el sector manufacturero y dentro de éste en las industrias de series cortas e intensivas en mano de obra- venía, en su madurez, en un cierto proceso de internacionalización cuya paso próximo era la presencia de IDE en terceros países.

A diferencia del modelo previo y consistentemente con el esquema industrial-sustitutivo, estos avances fueron efectuados, en su mayoría, por nuevas firmas que operaban en el terreno netamente industrial. A ello se les sumaron algunos avances de firmas estatales. Su objetivo fue la captación de parte del mercado de países con igual o menor desarrollo relativo centrando su estrategia en un núcleo selecto de productos industriales.

R. Vasalli (maq. agrícolas), Sjam Di Tella (metalmecánica varia), Wobron (autopartes), Yelmo (art. para el hogar) y Angel Estrada (impresiones), son entre otros, ejemplos de esta nueva "oleada" de empresas nuevas consolidadas en el período sustitutivo que acceden a los mercados externos. Cuáles fueron las características productivas de este grupo de firmas y cuáles las motivaciones y ventajas que impulsaron su internacionalización?

A grandes rasgos y considerando una muestra de estas firmas sus principales rasgos son los siguientes<sup>29</sup> /:

a) Se trata de emprendimientos familiares relacionados, en muchos casos, con las habilidades personales y la visión de inmigrantes que llegaron a la Argentina a principio del presente siglo. Las historias personales de Di Tella, A. Estrada, R. Vasalli son claros ejemplos de inmigrantes o hijos de inmigrantes que, en un contexto ávido por nuevos desarrollos, desarrollaron sus capacidades creativas dando lugar al surgimiento de empresas de rápido crecimiento.<sup>30</sup> /

b) Estructuralmente estas firmas operan independientemente y con escasa ramificación y/o diversificación en el mercado local. En general no tenían conexiones con el plano financiero centralizando su operatoria (y con ello su estrategia de competitividad) exclusivamente en el plano productivo. Sólo en algunos casos tenían presencia en la fase comercial.

c) Su desarrollo inicial estaba íntimamente asociado con el marco regulatorio de la sustitución de importaciones (elevada protección, fuerte articulación con el sistema crediticio estatal, mecanismos de promoción, etc.). A menudo eran las empresas líderes de sus respectivos mercados.

<sup>28</sup> / Ver Katz J. y Ablin E. "Tecnología y Exportaciones Industriales, un análisis microeconómico de la experiencia argentina reciente" en Desarrollo Económico Nro 65, Buenos Aires 1977.

<sup>29</sup> / El tema ha sido extensamente tratado en Katz J. y Kosacoff B. "Inversiones directas en el exterior de empresas industriales argentinas" en CEPAL/EUDEBA Internacionalización de empresas y tecnologías de origen argentino. Buenos Aires, 1985.

<sup>30</sup> / Ver al respecto Cochran T. and Reina R op. cit y Vasalli R. **Casi Memorias. Pasajes de la vida de un gran industrial.** Ediciones Grandes Industriales, Buenos Aires, 1988.

d) Han desarrollado acervos tecnológicos propios sobre la base de la imitación de tecnologías de producto y proceso adaptándolas a las condiciones del mercado local. En algunos casos luego de varias modificaciones terminaron generando productos totalmente nuevos o bien irrumpieron en el mercado con productos originales (como las máquinas corta-trilla).

e) Su esquema productivo tiene articulaciones con la comercialización y a, menudo operan con un elevado nivel de integración vertical (como fruto del insuficiente desarrollo de la red local de subcontratación).

En suma, se trata de avances particulares en el terreno productivo que habiendo saturado el mercado local se lanzan a los espacios económicos circundantes. Esta actitud se ve impulsada por las siguientes razones:

a) A menudo el desarrollo tecnológico de estas firmas les otorgó alguna ventaja operativa sobre los productores locales (si existían) o la importación en los mercados a conquistar. En esa dirección parecen cumplir un rol desatado los desarrollos propios (menores desde la perspectiva agregada pero definitorio a la hora de las decisiones de compra) que convierten en adaptable al medio local a las tecnologías (de producto y/o proceso) desarrolladas en los países centrales. Su eje central es la calificación de la mano de obra en el diseño del producto y/o el "management" a nivel comercial y/o productivo, siendo particularmente cierto para aquellos productos metalmecánicos de series cortas en los cuales el costo de la mano de obra calificada es relevante. En algunos casos estas ventajas se viabilizaron a través del control de la producción de maquinarias y equipos utilizados en el proceso industrial.

Otra manifestación de este proceso de aprendizaje/generación de tecnología se materializó a través de las exportaciones de plantas "llave en mano" y de la venta de servicios de consultoría por parte de las firmas argentinas a sus pares sudamericanas. En varios casos las ventas de servicios de consultoría técnica formaron parte de un proceso de mayor envergadura cuya culminación era la construcción de obras de ingeniería de gran porte (a menudo en competencia directa con firmas mundiales de primer nivel).<sup>31/</sup>

b) Las características de algunos productos (elevados fletes; la necesidad de los servicios de post venta y las reparaciones; etc.) tornaron conveniente en algunos casos establecer las producciones cerca de los lugares de consumo. Los casos más representativos son los de maquinarias de envasado de alimentos, maquinarias agrícolas, etc. En estos casos los procesos de IDE fueron la clave para el establecimiento de corrientes posteriores de intercambio comercial entre la matriz y la subsidiaria.

c) En un número reducido de casos (empresas petroleras) la IDE estuvo fundamentada en la explotación de los recursos naturales, aunque debe agregarse la provisión de equipos para dicha actividad por parte de la casa matriz como un intento por profundizar el esquema de relación con la nueva compañía.

d) Los intentos por integrar verticalmente la producción avanzando hacia el control de la provisión de la materia prima son otras de las motivaciones de algunas IDE por parte de firmas argentinas en sectores muy específicos (la producción de ferroaleaciones y la posterior inversión en Brasil a fin de asegurarse la producción de algunos minerales ó la IDE de una empresa productoras de golosinas en Costa Rica en relación con el abastecimiento de cacao).

e) Sumado a las ventajas tecnológicas, productivas y organizacionales de los firmas locales, los rasgos del Aparato regulatorio, tanto de la sociedad local como del de los

---

<sup>31/</sup> Ver Katz

terceros países, ocuparon en algunos casos un papel relevante. Los restrictivos sistemas nacionales al ingreso y posterior control previo a la liberación a la venta de los productos medicinales; la existencia de restricciones a los flujos comerciales; los proyectos de bajos aranceles entre países y elevadas barreras respecto a terceros países que sustentaron las ideas de integración regional durante la década de los años sesenta; y los sistemas de incentivos a las exportaciones de plantas "llave en mano" fueron algunas de las herramientas de políticas públicas que, diseñadas para otros fines, impulsaron algunos procesos de transnacionalización de las firmas argentinas.

f) Varios de estos emprendimientos tuvieron un marcado tinte procíclico con la actividad local. En ese sentido el control por parte de la firma de porciones importantes del mercado local le permitía sustentar los costos emergentes del "proceso de aprendizaje" de internacionalización. En este proceso se incluyen tanto el conocimiento del nuevo medio local como las modificaciones de las tecnologías productivas o del producto requeridos por el nuevo espacio económico. Como resultado de este proceso en varios casos son reportados el giro de aportes desde la casa central hacia la subsidiaria durante los años iniciales, coincidentes con un sostenido desarrollo del mercado local.<sup>32/</sup>

De esta manera el proceso sustitutivo generó un conjunto de firmas que comenzaron a tener relevancia internacional y que se sumaron a la primera "oleada" de empresas que se habían internacionalizado durante la fase agro-exportadora de la economía argentina. A diferencia de los grandes grupos económicos ligados al modelo previo -que diversificaron su producción interna hacia otros sectores productivos y financieros-, las firmas que motorizaron la segunda "ola" de IDE, en general mantuvieron sus estructuras organizativas originales (con escasa diversificación y un reducido número de plantas productivas) a la vez que, en general, no extendieron sus negocios al tema financiero. A grandes rasgos su ámbito natural de operación fue el mercado local, mientras que los emprendimientos externos fueron desprendimientos de una relativa magnitud económica.

A fines de los setenta y principio de los ochenta y en el marco de una profunda crisis que afecta al sector manufacturero argentino, varios de estos emprendimientos externos se encontraban seriamente afectados. Ello derivó en el cierre de algunas producciones, la transferencia de la firma hacia otras o una marcada pérdida de dinamismo en ciertas producciones.

La multiplicidad de casos y situaciones particulares impide hallar una razón única de la explicación de este fenómeno. A grandes rasgos, estas pueden agruparse en tres grandes áreas:

a) Causas inherentes al entorno económico-regulatorio interno. El eje central de este conjunto de razones se nuclea alrededor de las marcadas reducciones del mercado interno que obligó, en muchos casos, a disminuir el ritmo de crecimiento de las firmas y con ello afectó el proceso de transnacionalización. En síntesis, siendo las IDE un reflejo procíclico de la evolución interna de estas firmas, la involución del ciclo culminó en el abandono de algunas de estas experiencias.

Un capítulo especial merecen los cambios en el sistema regulatorio especialmente aquel relacionado con los esquemas promocionales los que, al compás de la crisis estatal,

<sup>32/</sup> El tema de la prociclicidad IDE-mercado interno va más allá del aspecto estrictamente económico. En particular es sumamente crítico en el plano gerencial. En efecto cuando el mercado local atraviesa etapas de bonanza, el reducido núcleo gerencial con que cuentan estas empresas, tiene mayores posibilidades de centrar su atención en desarrollos externos (e incluso de hacerse cargo de su administración). Por el contrario, cuando el mercado local entra en crisis, el grueso de los esfuerzos se vuelca hacia la empresa matriz, afectándose seriamente el proceso de transnacionalización.

fueron restringidos antes de que algunas de estos emprendimientos hubieran alcanzado un grado aceptable de madurez que les permita desempeñarse independientemente.

b) Razones asociadas con la conformación de las firmas. Vistas ex-post algunas experiencias de internacionalización fueron efímeras dada la escasa diversificación de las firmas y su vulnerabilidad a los aspectos financieros. En ese sentido la reforma financiera interna de 1977, como la reducción de algunos mercados en particular, demostraron la escasa solidez de estos emprendimientos.

En otros casos la propia forma de organización de las firmas -netamente familiares y con un reducido núcleo de generación tecnológico- acotó fuertemente la expansión de las firmas cuando estas se lanzaron a mercados que las excedían holgadamente en tamaño. Casos como los de máquinas herramientas<sup>33</sup> / y ferroaleaciones en Brasil son ejemplos de la imposibilidad de replicar, en tales mercados, las formas organizativas, detentar el control de las operaciones y establecer núcleo de generación de tecnología que exitosamente habían desarrollado en el ámbito local.

c) Las crisis económicas y los cambios del marco regulatorio que afectaron a las sociedades donde se habían dirigido estos emprendimientos. En algunos casos se manifestaron procesos de ajustes que afectaron el mercado interno en forma simultánea a los que ocurría en la Argentina impidiendo efectuar algún tipo de compensación entre subsidiarias y casa matriz.

Otros (particularmente en algunos procesos de la metalmecánica y con referencia al caso de Brasil) es la supremacía tecnológica de las firmas argentinas fueron rápidamente descontadas de algunos productores locales ya sea por el dinamismo de estos o por la simplicidad de las tecnologías.

Sintetizando, el grueso de los emprendimientos industriales correspondientes a productos de series cortas efectuados por la Argentina en el exterior se vio seriamente afectado en forma simultánea con la crisis que afectó al mercado local y que apunta a la conformación de una nueva estructura manufacturera.

---

<sup>33</sup> / Ver Campos J.

### CAPITULO III

#### **Crisis económica, cambios estructurales y grupos económicos: Un nuevo modelo de "internacionalización"?**

##### **1. Introducción.**

El modelo de sustitución de importaciones que había evidenciado algunos síntomas de agotamiento a fines de los sesenta se vio severamente afectado por la crisis de los ochenta y principios de los noventa. Una serie de cambios, de distintas magnitudes e impactos de acuerdo con las firmas y los sectores productivos, ocurridos a nivel local e internacional, tienden a modelar, contemporáneamente, un nuevo modelo de funcionamiento de la economía argentina y de las relaciones económicas internacionales.

Necesariamente esto influye sobre el fenómeno de internacionalización de las empresas industriales argentinas. En efecto, desde la perspectiva de las firmas se trata de compatibilizar las respuestas a los desafíos que plantea la crisis interna con las nuevas condiciones tecno-económicas y regulatorias que caracterizan a los espacios internacionales.

##### **2. Las nuevas condiciones internacionales.**

A nivel internacional y casi con exclusividad en un reducido número de países desarrollados, desde principios de la década de los años sesenta, se verifican una serie de cambios estructurales que lentamente tienden a definir un nuevo modelo de producción. Diversos son los orígenes de estas modificaciones tecno-productivas que, necesariamente extenderán sus repercusiones sobre los países menos desarrollados. La dinámica propia del fenómeno tecnológico, los efectos de la crisis del petróleo y la caída en la tasa de beneficio de las firmas líderes en las economías centrales, son algunas de las causas que impulsan los cambios a nivel internacional. Estos, tienen como eje central la aparición de una serie de avances tecnológicos que desplazaron, notablemente, la frontera técnica internacional.

En el plano estrictamente productivo, la adopción de nuevas tecnologías da lugar al surgimiento de formas de organización de la producción marcadamente distintas a las modeladas previamente. En ese sentido, como fruto principalmente de los avances informáticos, las experiencias contemporáneas en los países desarrollados tienden a establecer organizaciones productivas con un mayor grado de flexibilidad y un menor tamaño relativo como agentes dinamizadores de la economía.

La magnitud y diversidad de los cambios tecnológicos y el rápido crecimiento de los nuevos emprendimientos industriales hacen trascender el fenómeno más allá de sus aspectos económicos. En ese sentido, los cambios en la organización de la producción y su extensión a otros niveles (las comunicaciones públicas, los sistemas de transportes, las formas de organización social del trabajo, las modalidades de contratación, etc.) son de tal magnitud que tienden a modificar el funcionamiento social preexistente.

Como resultado de ello, contemporáneamente el grueso de los países enfrentan cambios de magnitud en sus sistemas productivos, viéndose forzados a adaptar la mayoría de los instrumentos regulatorios de la sociedad a las nuevas circunstancias. Educación, salud, justicia, etc. son entre otras, algunas de las áreas donde se registran

profundas modificaciones organizacionales y conceptuales.

Complementariamente, los avances en el terreno productivo y regulatorio interno tienen como contrapartida variaciones en las relaciones mundiales tendientes a modelar un nuevo orden internacional.

En suma se trata de un profundo cambio en el paradigma tecno-productivo preexistente que afecta una multiplicidad de aspectos.

Algunas de las manifestaciones más relevantes de estas modificaciones, particularmente durante el período de transición, son las siguientes:

\* La introducción de la informática y la adopción de nuevos conceptos organizacionales dan lugar al surgimiento de un nuevo perfil productivo caracterizado, principalmente, por una mayor flexibilidad (tanto en términos de "mix" de producción como de la segmentación del proceso). A su vez, los avances en las comunicaciones permiten una mayor formación de "redes" de producción entre unidades con estas características, planteando entre otros aspectos, la ubicación geográfica de las firmas.

\* Por otra parte, la introducción de nuevas formas de organización de la producción entra en colisión con la operatoria de empresas desarrolladas sobre la base de los tradicionales esquemas fordistas que maduraron en la década de los sesenta. Tanto desde la perspectiva microeconómica como desde la agregada, ello desemboca en la desaparición y/o reconversión de las firmas y/o sectores. En este proceso, uno de los temas bajo análisis por parte de las grandes compañías es la revisión de los criterios utilizados en la descentralización productiva en décadas previas a la luz de la competencia que le plantean las nuevas empresas surgidas bajo conceptos productivos y organizativos alternativos al fordismo. Casos como los de General Motors, Citroen, Squibb y Eli Lilly son ejemplos del fenómeno de re-examen de la localización internacional de sus plantas frente al dinamismo de las firmas japonesas, coreanas o italianas (Wang, Hyundai, Samsung y Benetton) que desde sus inicios adoptaron procesos de producción alternativos.

\* La propia dinámica tecnológica ha contribuido a reducir los manejos oligopólicos de los mercados tecnológicos a nivel mundial. A diferencia de lo ocurrido décadas atrás, se verifica la aparición de productores y oferentes de tecnología (en contraposición con los "tradicionales" oferentes de tecnologías y simultáneos productores del bien final). Ello permite, bajo ciertas condiciones, la posibilidad de iniciar rápidos círculos virtuosos de crecimiento y acumulación por parte de nuevos productores (y eventualmente países).<sup>34/</sup>

\* A nivel internacional, se verifica una creciente universalización de los espacios económicos. Los avances de la electrónica en la transmisión de datos a bajo costo, una amplia disponibilidad de información, y la creciente cobertura de los mercados de capitales, introducen un nuevo escenario para la internacionalización de las firmas. A diferencia de décadas pasadas en las cuales la operatoria de estas se circunscribía a los mercados cercanos y con comunicaciones más fluidas, en la actualidad paulatinamente, el mercado es la casi totalidad de los países del mundo.<sup>35/</sup>

\* La tendencia a la "universalización" de los espacios económicos se ve acompañado con la aparición de nuevas potencias económicas limitando la conducta

---

<sup>34/</sup> Ver Peres C "Catching up in technology: entry barriers and windows of opportunity" en Dosi G. et. al. Cap.21.

<sup>35/</sup> Resulta notorio como esta "universalización" de los espacios económicos afecta también al tema financiero. En ese sentido es común que las firmas de cierta envergadura operen en mercados desarrollados e incluso tengan conexiones (comerciales y patrimoniales) con compañías financieras en las principales plazas del mundo. Ello necesariamente afectará la toma de decisión de la cartera de inversión de las firmas en condiciones de internacionalizarse.

hegemonía, durante décadas, de los EUA. Ello lleva, necesariamente, a un replanteo de las relaciones económicas internacionales. Una de sus manifestaciones es la creciente conformación de bloques económicos -CEE, México-USA-Canadá, Mercosur, etc.- en reemplazo de acuerdos bilaterales en el comercio mundial. El fenómeno puede visualizarse como parte de una tendencia hacia la ruptura de los esquemas regulatorios locales - aranceles, créditos diferenciales, controles para-arancelarios, etc.- en pro de decisiones conjuntas donde las firmas puedan explotar plenamente las ganancias cruzadas de la escala o posicionarse en "nichos" de mercados.

De esta forma, el escenario mundial ha variado significativamente en su conformación y dinámica en dos planos que afectan la localización de firmas cuando éstas enfrentan un proceso de internacionalización. Por un lado se generaron (y difundieron con cierta rapidez) formas de organización y tecnologías que permiten una mayor segmentación de la producción y con ello una interacción más estrecha entre las empresas. Por otro lado, varían significativamente, los mecanismos de regulación de los espacios nacionales (especialmente los aranceles y otros sistemas promocionales), tendiendo a conformar bloques económicos de grandes dimensiones, con la consecuente pérdida de relevancia de las decisiones locales en pro del conjunto.

A estos cambios ocurridos en el plano internacional se les adicionan desde la perspectiva de las firmas argentinas los emergentes de la dinámica interna de funcionamiento de la economía local, particularmente de su sector industrial.

### **3. Los cambios estructurales del sector manufacturero argentino.**

Desde finales de la década de los sesenta la economía argentina se encuentra inmersa en un profundo proceso de crisis que afecta a la totalidad de los sectores conduciendo, probablemente, a la conformación de un nuevo modelo de funcionamiento agregado y de acumulación social.

A nivel macroeconómico, el problema de la deuda externa, las persistentes y elevadas tasas de inflación y el escaso y errático crecimiento productivo, son los rasgos centrales que caracterizaron a la economía argentina de la última década. Subyacen a estas dinámicas de comportamiento la aplicación de diversas políticas económicas, que durante el último quinquenio apuntan, en lo sustantivo, a una mayor inserción internacional (abandonando, parcialmente, el modelo sustitutivo) y a una limitación de la presencia del Estado en la esfera económica.

Los desequilibrios macroeconómicos y los cambios en el Aparato Regulatorio se corresponden con otros de gran magnitud referidos a la conformación de la estructura productiva. En ese sentido, el dinamismo evidenciado por el sector primario durante los últimos años, parece desmentir el proverbial estancamiento que lo caracterizó en la década de sesenta. A su vez el sector manufacturero, paulatinamente, ha ido perdiendo importancia como dinamizador de la actividad productiva y generador de empleo (dos de los puntales que habían impulsado su desarrollo en la etapa sustitutiva). En cambio, gana presencia exportadora al punto tal que durante 1990, poco más del 70% de las ventas externas fueron manufacturas y dentro de estas, las de origen netamente industrial superaron los 4.000 millones de dólares.

Pero, teniendo como telón de fondo un abultado endeudamiento externo, los cambios no sólo se circunscriben a la relación entre el sector primario y el industrial sino que abarcan también sus respectivas conformaciones estructurales. Particularmente intensos por las repercusiones sobre la economía, son los cambios registrados en el sector manufacturero. Estos se verifican en dos planos complementarios: a) Las producciones que por su dinámica movilizan el resto del sector industrial y b) El perfil y conducta de las firmas más dinámicas.

En el primero de los aspectos, se verifica un desplazamiento de los sectores



metalmecánicos (automotor, tractores, maq. agrícola, bienes de capital, etc.), por parte de las producciones de insumos industriales de uso difundido (aluminio, pulpa y papel, acero, etileno, etc.), en el terreno de las producciones netamente industriales. Algo similar ocurre para las manufacturas de origen agropecuario, donde el dinamismo que caracterizó a la actividad aceitera desplazó a las producciones alimenticias (frigoríficos, azúcar, otros cultivos regionales, etc) y textiles que habían sustentado el desarrollo en las décadas previas.<sup>36/</sup>

A su vez, las producciones que manifestaron una conducta dinámica -en un contexto industrial caracterizado por una severa y prolongada recesión- fueron sustentadas por firmas con características marcadamente diferentes a las exhibidas por sus homónimas líderes de la fase previa de desarrollo. En ese sentido y enmarcada en una gran heterogeneidad de conductas de ajuste al interior del sector, y a diferencia de los que ocurría en la década de los sesenta, actualmente pueden ser identificadas un grupo de firmas de capital privado nacional de tamaño y excelencia tecnológica acordes con los estándares internacionales.

Cuáles son los elementos que sustentaron estos cambios en el sector manufacturero argentino, generando una nueva conformación productiva asociada al dinamismo de grandes firmas de capital nacional?

Diversos elementos concurren a la explicación de este fenómeno.

Por un lado, durante las dos primeras fases del proceso de sustitución de importaciones si bien se había generado cierto proceso de excelencia tecno-productiva, el sector en su conjunto no había alcanzado la madurez necesaria que le permitiera competir externamente con niveles razonables de subsidios. Los clásicos problemas de "stop and go" eran la manifestación macroeconómica de estos desfasajes.

Por otro lado, el sector en su conjunto exhibía una clara desarticulación productiva detectándose particularmente serios desfasajes en la producción de insumos industriales de uso difundido. Como ejemplo de ello cabe señalar que solamente un sector -el siderúrgico- explicaba, a principios de los sesenta, casi el 20% de las importaciones totales. A ello se sumaba la existencia de severos " cuellos de botella" en algunas producciones claves (soda solvay, petroquímica)

Encargar la producción de estos bienes planteaba un desafío en varias direcciones: el tamaño del mercado local era incompatible con el óptimo de las plantas (de acuerdo con las tecnologías vigentes) con lo cual era necesario contemplar inicialmente la salida exportadora o, alternativamente, operar con "sobrecostos" importantes (que luego se trasladarían al resto de los sectores) generando, indirectamente, un sesgo antiexportador. Además, su implementación demandaba inversiones mínimas que difícilmente podían ser solventadas por el sector privado, a la vez que la generación de empleo en términos relativos resultaba escasa.

En el marco de la implementación de una amplia variedad de políticas públicas (que en menos de una década fueron desde un enfoque fuertemente estatista en los sectores básicos hacia otro de total apertura con un tipo de cambio subvaluado) estos emprendimientos se efectuaron al amparo de un nutrido sistema promocional. Con una mínima participación accionaria del Estado, el grueso de estas inversiones fueron captadas por empresarios privados (con dilatadas experiencias previas durante el período de sustitución de importaciones).

La financiación de estos proyectos rápidamente rebazó la escasa capacidad

---

<sup>36/</sup> Sobre el particular puede verse Kosacoff B. y Azpiazu D. **La Industria Argentina: Desarrollo y Cambios Estructurales**. Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1989.

prestable del mercado de capitales local y, en el marco de una política de apertura del mercado de capitales (como la que rigió a fines de los setenta en la Argentina), contribuyó al endeudamiento externo. El posterior traspaso de la deuda privada externa al sector público y la implementación de los sistemas de "seguros de cambio", sumado a los beneficios emergentes de los sistemas promocionales a la inversión interna (desgravaciones impositivas, franquicias de importación, etc.) devino en fuertes transferencias hacia este reducido núcleo de firmas que vió rápidamente aumentado su potencial económico.<sup>37/</sup>

En algunos casos los receptores no fueron agentes económicos involucrados en estas producciones industriales básicas, sino empresas o grupos empresarios que operaban previamente en el mercado en otras actividades (pesca, metalmecánica, textiles, etc.)

En suma, el avance sustitutivo hacia las producciones iniciales en los encadenamientos fabriles devino en la aparición de grandes firmas, productoras de un reducido número de insumos industriales ("commodities" en términos internacionales), intensivas en el uso de capital y con una clara tendencia exportadora a la luz del escaso dinamismo del mercado local. Financiadas a través de endeudamientos externos y sistemas promocionales internos, esta treintena de empresas pasó a ocupar rápidamente las posiciones de privilegio en los mercados más importantes del sector manufacturero, en muchos casos a través de una particular relación con el aparato regulatorio.

Estos cambios estructurales tienen su contracara en el perfil de la organización industrial que dinamiza la producción. En ese sentido, varias son las modificaciones respecto de la situación previa.

Por un lado, la crisis que afectó al sector público, junto con otros factores, frenó considerablemente el impulso de las firmas de capital estatal. Más aún, en consonancia con las ideas de apertura económica y libre mercado, se instrumentaron procesos de privatizaciones que paulatinamente han ido reduciendo el rol del Estado en el sector productivo. Ello necesariamente afectará la dinámica que algunas de estas empresas habían comenzado a demostrar en el terreno internacional.

Por otro lado, algunas evidencias permiten sugerir que el protagonismo que había animado a las subsidiarias de las firmas multinacionales en décadas pasadas muestra, en algunos casos, signos de agotamiento o adquiere rasgos diferenciados respecto al estadio previo.<sup>38/</sup> Si bien se registran excepciones -vinculadas a la articulación con el sector público especialmente vía promoción industrial-, el retiro de varias subsidiarias del mercado local y el escaso dinamismo de otras parece ser el rasgo dominante para este conjunto de firmas.

Finalmente, el mayor protagonismo del cambio de estructura del sector manufacturero, parece ser concomitante con la aparición de una estructura empresarial relativamente nueva en el contexto industrial argentino: los G.E. de capital local.

A grandes rasgos el surgimiento de estos, su consolidación en mercados muy

---

<sup>37/</sup> Ver Azpiazu D., Basualdo E., Khavisse M. **El Nuevo Poder Económico en la Argentina de los Años Ochenta**. Ed Legasa, Buenos Aires, Abril de 1986.

<sup>38/</sup> Ver trabajo del censo 1984. Un caso particular de la nueva estrategia es la tendencia de algunos bancos de capital extranjero a extender su operatoria al terreno productivo como la prolongación del negocio financiero que representa la capitalización de la deuda externa argentina.

concentrados y una clara inserción en el plano internacional <sup>39</sup>/, responde a una amplia serie de razones que pueden agruparse en dos grandes grupos:

a) Las relacionadas con la lógica tecno-productiva de cada sector en particular. En este caso la conformación de un G.E. responde a la existencia de diversos modelos de organización a través de los cuales se puede aumentar el beneficio de las empresas. La formación de conglomerados de firmas es un paso en este proceso. Los procesos de verticalización a través del control (o establecimiento) de firmas que efectúen los primeros pasos de la cadena productiva, la absorción de compañías competidoras, el control sobre firmas que operan en los encadenamientos productivos posteriores e incluso los avances en las cadenas comerciales son ejemplos que motorizan esta estrategia.

Esto necesariamente acota el sendero de crecimiento de la firmas a una suerte de especialización en un rama productiva en particular. En el caso argentino pueden identificarse algunos ejemplos de estrategias de este tipo. En general las empresas farmoquímicas tienden a controlar el desarrollo de los principios activos por un lado y los canales de comercialización por otro; los dos G.E. siderúrgicos más importantes -Siderca y Acindar- parecen operar en idéntica dirección: se integran verticalmente y luego comienzan a crecer hacia los sectores que le siguen en la cadena productiva. La conducta de uno de ellos (Techint-Siderca) sugiere la existencia de una cierta tendencia hacia la integración de productos de cierta sofisticación y alto valor agregado (al interior del grupo) como son las obras de ingeniería civil y el montaje de plantas industriales. El complejo papelerero y el cementero parecen desarrollar idéntica estrategia: un cierto control de las fuentes de provisión de insumos y un posterior avance sobre los productos de mayor elaboración productiva. Como puede observarse, la mayoría de estos casos responde a la tipología de producciones standarizadas de insumos industriales, con fuertes barreras al ingreso en términos de inversiones mínimas, largos periodos de maduración, alto relación capital/producto y escasa flexibilidad productiva.

b) Las relacionadas con los aspectos financiero e impositivo de las firmas, en las cuales el control, la creación y/o la absorción de empresas es un medio de acceso a un sistema de captación de cuasi rentas. Casos como la compra de empresas con capitalización de la deuda externa, establecimiento de empresas a fin de captar los beneficios promocionales, o de relacionarse ventajosamente como proveedores del Estado, son algunos ejemplos de este grupo de razones.

La excesiva diversificación de firmas en distintas ramas de las producciones industriales no relacionadas técnicamente entre sí, los rápidos cambios de cartera de las empresas, los avances sobre el sector financiero, parecen ser algunas de las características de ciertos conglomerados industriales cuya lógica de funcionamiento se basa más en las ganancias de corto plazo asociadas con las particularidades del sistema regulatorio que en una estrategia de crecimiento de largo plazo.

#### 4. Grupos Económicos: Relevancia económica

Varios factores limitan la posibilidad de una correcta evaluación de la incidencia de los G.E. en la estructura industrial Argentina. La difusa definición de un G.E. como estructura organizacional, la carencia de datos y la escasa publicidad que las propias organizaciones brindan respecto de sus operaciones, los intrincados mecanismos de control cruzado entre firmas, la creciente tendencia a la conformación de "holding" externos como administradores centrales de las compañías controladas son, entre otras, algunos de los problemas que atentan en la obtención de una estimación cierta del

---

<sup>39</sup> Un excelente trabajo sobre la magnitud y reciente evolución de los grupos económicos de la Argentina puede consultarse en Acevedo M., Basualdo E. y Khavisse M. Quién es Quién? Los dueños del poder económico. (Argentina 1973-1987), Editorial 12, Buenos Aires, 1990.

potencial económico de estos grupos.

La cuantificación de este fenómeno parece ser más simple e indicativa de su real magnitud y relevancia, en productos o sectores específicos, donde el control del mercado surge como una consecuencia natural de esta forma de organización industrial.

La industria productora de celulosa y papel es un claro ejemplo de ello. Aún considerando las diversas variedades de papel existentes, Celulosa Argentina ocupa el lugar central en las estructuras de los diversos mercados. Este G.E. articulado a partir de la firma antes mencionada (dedicada a la elaboración de los primeros pasos en la cadena productiva) controla una treintena de firmas que cubren desde la producción de pasta de papel (controlando aproximadamente el 50% de la producción local) hasta el negocio de las editoriales y los envases de cartón.

El sector es complementado con la existencia de otros G.E. (Bridas y Massuh) que operan bajo un esquema productivo similar. A partir de esta conformación productiva, el complejo papelerero argentino responde a la interacción de estos tres GE.

Algo similar ocurre en la industria siderúrgica. El proceso de reconversión industrial de la última década arrojó como resultado una menor participación relativa de las firmas de capital estatal a favor de tres GE de origen nacional.<sup>40</sup> / Bajo un claro esquema de división de mercado, el Grupo Techint a través de sus controladas Siderca, Comattér, Aceros Revestidos y Propulsora, detenta la totalidad del mercado de caños de aceros sin costura, alrededor de un 50% del de la chapa laminada en frío y un alto porcentaje del de los caños de gran diámetro para el transporte de gas y/o líquidos. Simultáneamente articula estas producciones con los esfuerzos en el campo de la ingeniería industrial efectuados por la propia Techint (tanto en el mercado local como internacional).

Acindar, por su parte, logró una marcada especialización en el mercado de los productos no planos (hierro redondo, alambres, etc.) a partir de la integración completa de su proceso productivo. Al igual que Siderca, la adopción, en los setenta, de nuevas tecnologías en su proceso de integración vertical hacia la fase de aceración, le otorgó un claro predominio productivo sobre los pequeños y medianos productores. Una década más tarde, la firma controla más del 70% de los principales mercados de productos no planos, ya sea a través de su matriz o de una serie de compañías controladas (vía absorción o fundación a partir de la vigencia de mecanismos de promoción regional). Al igual que el grupo Techint, tiene empresas controladas que operan en la comercialización de sus productos.

Una magnitud menor corresponde a Aceros Bragado, una firma semi-integrada dedicada a una gama específica de productos planos y aceros especiales. Esta empresa controla otros emprendimientos como la Cantábrica y una empresa de comercialización.

Si bien resulta difícil establecer la magnitud económica de estos grupos, puede estimarse que de un total facturado del orden de los 1.300 millones de dólares anuales en este sector, los tres G.E. mencionados previamente participan en alrededor de un 60%.

En la industria cementera el proceso de concentración se vio reforzado por las características del producto ya que el elevado costo del transporte favorece la "cartelización" geográfica de la producción y una restringida competencia externa.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> / Centro de Industriales Argentinos La siderurgia Argentina, Buenos Aires, varios números y CEPAL Proceso de Industrialización y Dinámica Exportadora: Las experiencias de las industrias aceitera y siderúrgica en la Argentina. Doc. de Trabajo Nro 32, Buenos Aires, 1989.

<sup>41</sup> / Citar anuario de la Cámara.

Loma Negra y tres de sus empresas controladas (además tiene intereses en el sector financiero y agropecuario) detenta poco más del 45% de la capacidad instalada. Si a ello les adicionamos Corcemar S.A. (que además integra algunas producciones hacia los productos de cemento premoldeado) y Juan Minetti S.A. (posee cinco plantas productoras), el porcentaje de cobertura crece hasta casi el 80%.

El análisis de otros sectores claves de sus respectivos encadenamientos industriales (petroquímica, aluminio, etc.) indica un proceso de similares características.

La relevancia de este selecto grupo de firmas queda confirmada al examinar su presencia en el terreno de las exportaciones, hecho que resulta destacable considerando que históricamente el sector manufacturero argentino era poco proclive a este tipo de operatoria. Algunas estimaciones parciales indican que para 1988, las ventas externas de un selecto núcleo de G.E. superaba los 850 millones de dólares (sobre un total de 2.613 millones de dólares de exportaciones de manufacturas de origen industrial).<sup>42/</sup>

El fenómeno parece cobrar mayor relevancia cuando se examina el ordenamiento de las firmas industriales (incluida la agroindustria y los combustibles) en el terreno exportador durante 1990. Casos como los de Siderca (con 278 millones de dólares de exportación) y Propulsora Siderúrgica (65 millones), integrantes del Grupo Techint, Aluar (con 184 millones del grupo homónimo) y Acindar (poco más de 120 millones de dólares) ocupan lugares destacables entre los 10 primeros exportadores.<sup>43/</sup>

Sintetizando, en el contexto de la crisis que afecta al sector manufacturero argentino, se verifica un cambio en su conformación estructural en lo atinente a las producciones más dinámicas y a los agentes económicos que los viabilizan. Una mayor preponderancia de los sectores productivos básicos y la consolidación y/o el surgimiento de grupos económicos de capital local son los rasgos centrales del nuevo modelo aún en consolidación. Sus manifestaciones en el terreno productivo devienen en una cierta excelencia tecnológica, una alta presencia en sus respectivos mercados y una clara inserción en el contexto internacional.

---

<sup>42/</sup> Azpiazu D., Basualdo E., y Khavisse M. Op. Cit.

<sup>43/</sup> Prensa Económica

Cuadro . Motivaciones, ventajas y formas de asociación de las principales firmas con IDE.

FIRMAS	PRINCIPALES MOTIVACIONES	PRINCIPALES VENTAJAS
Bunge & Born 1920 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Completar el ciclo exportador de granos. * Garantizar el mercado de exportación de materias primas. * Lento crecimiento interno. * Situación política y económica nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Temprano desarrollo industrial en la región. * Excelente equipamiento industrial. * Fuerte poder financiero. * Alta dotación de profesionales con experiencia, tanto en el área técnica como gerencial. * Amplio conocimiento del mercado internacional.</li> </ul>
Alpargatas 1890 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Explotar mercados protegidos. * Agotamiento del mercado interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Temprano desarrollo industrial en la región. * Excelente equipamiento industrial. * Amplio conocimiento de su actividad a nivel internacional. * Fuerte poder financiero. * Management. * Posee un equipo ingenieril especializado en la venta de servicios técnicos a terceros.</li> </ul>
Siam Di Tella 1922 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evitar la copia de sus productos (maquinaria de panadería en Uruguay). * Explotar mercados protegidos.</li> <li>* Aprovechar economías de escala unificando sus establecimientos (maquinaria de panadería en Brasil).</li> <li>* Consolidar el mercado de exportación de bienes finales (Chile). * Aprovechar vínculos locales para su diversificación (trader en Chile). * Agotamiento de su mercado interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Temprano desarrollo industrial en la región. * Exitoso tecnológico en el diseño de maquinaria para panadería. * Asociación con multinacionales (en la provisión de licencias técnicas). * Amplia visión empresarial de su fundador e inmediatos colaboradores.</li> </ul>
Peñaflor 1979 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Agotamiento del mercado interno. * Intención de difundir el consumo de vino en mercados de bajo consumo.</li> <li>* Exportar materias primas locales y vinos finos. * Penetrar desde la filial en otros mercados de exportación</li> <li>* Aprovechar los incentivos de los países receptores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Argentina es el quinto productor mundial de vinos. * Amplia experiencia tanto agrícola como industrial en un área que no pierde su carácter artesanal. * Perfecto conocimiento del mercado internacional (proveedores de equipo, licencias)</li> <li>* Marketing. * Management.</li> </ul>
Giol 1978 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Idem Peñaflor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Idem Peñaflor.</li> </ul>
Arcor 1977 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Agotamiento del mercado interno. * Necesidad de conservar un mercado de exportación (Paraguay). * Tratamiento preferencial de ALALC hacia Paraguay. Impedir la radiación de una firma brasileña que exporte a la Argentina. * Abastecimiento de insumos. * Materia prima más barata y amplio mercado interno (Brasil). * Facilitar la exportación de otros productos finales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollar técnicas propias en glucosa y enzimas (en este caso asociada a una multinacional). * Diseños y producción propia en bienes de capital (área meta mecánica). * Capacidad propia en dirección y diseño de obras civiles. * Fuente proceso de integración. * Habilidad en procesos de producción masiva. * Desarrollados en el área de ventas (marketing).</li> <li>* Exportar plantas "llave en mano".</li> </ul>

Cabsha  
1977 #

\* Bajo precio de las materias primas. \* Posibilidades de exportar a otros mercados desde Costa Rica. \* Los incentivos fiscales y de promoción del país de destino.

Industrias Grassi  
1970 #

\* Garantizar el aprovisionamiento de insumos. \* Menores costos de los insumos. Posibilidad de exportar, dados los costos internacionales. \* Buenas posibilidades del mercado interno. \* Proveer los productos finales a la Argentina. \* Aprovechar los incentivos del país vecino.

Hobron  
1970 #

\* Procesos de sustitución de importación en mercados de exportación. \* Exportación insumos y partes. \* Penetrar otros mercados a través de las nuevas filiales. \* Aprovechar ventajas crediticias e incentivos. \* Impedir la instalación de un país vecino de una fábrica que expor- te hacia Argentina aprovechando acuerdos de complemen- tación.

Yelmo  
1971 #

\* Procesos de sustitución de importaciones en mercados de exportación. \* Exportación insumos y partes. \* Con- quistar nuevos mercados a través de las filiales.

Dalmine Siderca (Grupo  
Techint)  
1980 #

\* Complementación productiva: exportación de productos, importación de productos, intercambio de información tecnológica, entrenamiento de personal.

I M E  
1975 #

\* Aprovechar acuerdo de complementación de la ALALC. \* El paquete tecnológico acumulado durante 50 años en la fa- bricación de aviones y posteriormente en la de automotores. \* Mantener mercado de exportación en un proceso de sus- titución de importaciones. \* Venta de partes.

\* Su conocimiento de las técnicas de elaboración del choco- late. \* El conocimiento del desarrollo de productos.

\* Paquete tecnológico desarrollado en la historia de su in- dustria. El mismo no resultó útil al expandirse la produc- ción.

\* Fuertes procesos de adaptación a escalas de producción me- nores. \* Relación a través de licencias con los grandes pro- ductores mundiales. \* Management.

\* Desarrollar técnicas en líneas de diseño y procesos masi- vos de producción. \* Sistema de comercialización y servicio muy desarrollados. \* Marca de sus productos.

\* Alta eficiencia productiva. \* Tercera planta latinoameri- cana en capacidad de producción.

Angel Estrada 1978 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Saturación del mercado local. * Transferencia de maquinaria. * Incrementar el mercado de exportación de productos finales (Chile). * Menores costos de materias primas. * Acceder a otros mercados vía menores costos. * Proveerse de materias primas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Posee una moderna planta de proceso continuo. * Diferenciación de productos y marcas de amplio prestigio.</li> </ul>
Fabi 1980 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conservar mercado de exportación con posibilidades de perderse por altos costos. * Abastecer de materias primas. * Acceder a otros mercados. * Exportar una planta llave en mano. * Incentivos promocionales y fiscales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo de nuevos equipos y repuestos por sus técnicos. * Conocimiento de los proveedores de equipamiento. * Integración de procesos productivos. * Participa en la empresa la principal proveedora de papel del país. * Exportar plantas "llave en mano".</li> </ul>
Kapelusz 1951 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reducir costos, por precios de materias primas y economías de escala. * Mantener y ampliar los mercados de exportación. * Evitar ediciones "piratas". * Aprovechar incentivos, promociones y diferencias de tipo de cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La importancia de las editoriales argentinas en el mundo hispanoparlante. * El fondo editorial en el área de textos escolares y pedagógicos.</li> </ul>
Bagó 1978 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantenimiento de mercados de exportación. * Venta de insumos y otros productos finales. * Reducir gastos de investigación y desarrollo. * Conocimiento de socios locales luego de la exportación de una planta "llave en mano". * Incentivos y promociones del país receptor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El país es el sexto productor mundial y primero de América Latina en el mercado farmacológico. * Posee un equipo ingenieril especializado en la venta de servicios técnicos a terceros. * Amplia experiencia en desarrollo de productos y procesos. * Exporta plantas "llave en mano".</li> </ul>
Y. P. F. 1975 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Venta de materia prima. * Compra de productos finales. * Interés en avanzar en el área petroquímica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El país es un importante productor de petróleo. * Amplio desarrollo tecnológico.</li> </ul>
Bridas 1978 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Adjudicación de una licitación. * Utilización de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo tecnológico en el área de perforaciones y servicios. * Posee un equipo ingenieril especializado en la venta de servicios a terceros.</li> </ul>
Pérez Compagnon 1979 #	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Adjudicación de una licitación. * Utilización de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Experiencia en el área de perforación petrolera.</li> </ul>
# Año de la primera salida		

Fuente: Elaborado sobre la base de datos suministrados por las firmas en las entrevistas, balance de las empresas, revista "Prensa Económica" y datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).



## CAPITULO IV

### **El proceso de trasnacionalización de las empresas manufactureras argentinas en la década de los noventa.**

Los diversos modelos de funcionamiento del sector industrial argentino y su articulación con el resto de la economía argentina, sumado a las características del contexto mundial, incidieron sobre la trasnacionalización de un grupo de firmas a lo largo de casi una centuria de actividad industrial.

Desde esta perspectiva, el análisis de las motivaciones, límites y dinámicas de funcionamiento de las múltiples experiencias vigentes en la actualidad, involucra una multiplicidad de aspectos de difícil sistematización. Contribuyen a ello tanto las características particulares de cada uno de ellos y su relación con el modelo industrial vigente como con el marco jurídico-regulatorio que caracterizó al plano interno e internacional.

A fin de sistematizar esta multiplicidad de experiencias se examinarán sucesivamente: a) el perfil de las firmas que se trasnacionalizaron; b) los sectores y dinámicas de funcionamiento donde se verifica con mayor intensidad este fenómeno; y, c) las motivaciones y ventajas que las sustentaron.

La identificación de las empresas que actualmente tienen emprendimientos en el exterior se enfrenta en el caso argentino con un conjunto de restricciones. La primera de ellas se refiere a la inexistencia para la última década de registros oficiales que cuantifiquen y detallen la presencia de inversiones directas en el exterior de empresas argentinas. Por otra parte, a nivel de cada una de las empresas no se verifican en todos los casos la existencia de estas inversiones a través de sus Memorias y Balances, reflejando esta dificultad la existencia de inversiones en el exterior efectuadas en muchos casos a través de personas físicas o sociedades no coincidentes con la organización jurídica en el país. Por último, un aspecto que fue frecuentemente verificado en las entrevistas a empresarios y funcionarios es una actitud de ocultamiento en algunos casos y de desvalorización social en otros en lo referido a la existencia de emprendimientos en el exterior. Estos comportamientos abarcaban tanto los "miedos" impositivos, como una actitud de rechazo a las inversiones en el exterior frente a una caracterización de escasez de ahorro en el mercado doméstico.

#### **1. El Perfil de Empresas con Inversiones Industriales en el Exterior.**

A lo largo de varias décadas, diversas empresas manufactureras han efectuado inversiones productivas en el exterior. Asociados a diversos modelos industriales vigentes en el plano interno, algunos intentos mostraron un notable dinamismo a punto tal que su consolidación en terceros países le otorgó mayor importancia económica que la casa matriz. En otros casos, los avances productivos, luego de algunos años de funcionamiento y por diversos motivos, fueron vendidos, transformados y/o desmantelados. De esta forma, la confección de un listado actual de empresas manufactureras con inversiones productivas en el exterior es un compendio de casos medianamente exitosos de los intentos de las empresas por expandirse al plano internacional, correspondiente a distintos períodos. En ese sentido, en el listado de los casos -Anexo 1- necesariamente sobresalen aquellas experiencias más recientes y los avances de larga data plenamente consolidados. Por diversos motivos se trata de un listado incompleto, pero lo suficientemente

representativo como para analizar las características más destacadas de este proceso.

A grandes rasgos pueden identificarse distintas tipologías de formas de organización de la producción y tamaños de las firmas que se trasnacionalizan asociadas con el estilo de desarrollo industrial.

Un primer grupo de firmas con IDE está compuesto por empresas de larga data que se trasnacionalizaron hace casi un siglo. En ese sentido, y en consonancia con las características del modelo agroexportador de principios del siglo, el proceso de internacionalización fue motorizado por los G.E. que tenían una fuerte ingerencia en la actividad comercial y financiera. Dedicadas a estas actividades, las empresas operaban con elevados niveles de facturación y mantenían fluidos vínculos con los centros productivos internacionales. A partir de ello, tanto sus actividades industriales locales como las posteriores incursiones en otras economías se hacían sobre la base de un fuerte respaldo económico y un fácil acceso a las tecnologías vigentes a nivel internacional.

El caso de mayor relevancia por su significación económica es, sin duda, Bunge y Born, cuyo lanzamiento externo es el prototipo exitoso de internacionalización de un G.E.. En este caso, las ventajas emergentes de esta forma de organización de la producción devino en el control de una serie de acervos intangibles -montajes de redes de compra de productos primarios, relación con los centros internacionales europeos, conexión con el sistema bancario y cierta excelencia en los emprendimientos productivos- que sustentaron este proceso. Con el paso del tiempo, el dinamismo alcanzado por los emprendimientos externos fueron lo suficientemente importantes como para independizar su funcionamiento de la marcha de los negocios del resto del grupo en territorio argentino.

Otras manifestaciones de procesos de internacionalización de la época -Carlos Casado y el grupo Bemberg (Quilmes), ambos en Paraguay; Alpargatas en Brasil, etc.- cuyo evolución interna estaba relacionada indirectamente con la dinámica exportadora -en síntesis eran productores para el consumo local-, también mantuvieron su presencia en los mercados vecinos durante varias décadas e incluso funcionaron de forma independiente respecto de los vaivenes del mercado argentino. Se verifican sólo unos pocos casos donde las formas de organización de la producción de estos emprendimientos estaba sustentada por una mono-empresa argentina (Grimoldi, Cañale, etc.). Incluso manifestaciones de carácter netamente industrial -como el temprano intento del Grupo Di Tella- en sus procesos de internacionalización sigue asentando su base productiva en la conformación de un grupo de empresas que operan en el mercado local.

Alternativamente, para un segundo grupo de firmas, las conductas de internacionalización evidenciadas en la década de los sesenta -correspondientes al período de consolidación de la sustitución de importaciones- parece tener algunas particularidades diferentes. El análisis del grueso de estos casos<sup>44</sup> / revela que los agentes que se internacionalizaron fueron preponderantemente dos tipos de firmas: a) empresas familiares de capital local y b) algunas firmas estatales. En el primero de los casos se trataba de emprendimientos surgidos al calor de la sustitución de importaciones que giraban en torno a la presencia y el dinamismo de un núcleo de empresarios exitosos. En general, las ventajas de estos emprendimientos radicaban inicialmente en la capacidad técnica y/o de producción de un rango específico de productos. A grandes rasgos, el esquema era el siguiente: el empresario introducía/adaptaba/generaba una nueva tecnología de producto o proceso que, en un contexto de alta protección y fuerte demanda, le permitía una rápida expansión con el consecuente liderazgo en el mercado local. Su competitividad era una mezcla de liderazgo productivo y, en algunos casos, una particular articulación con el sector público o con el aparato regulatorio. Sin embargo, aunque en el contexto local generalmente ocupaban lugares de privilegio, en términos internacionales su volumen de

<sup>44</sup> / Para una revisión del listado de firmas que se internacionalizaron bajo este modelo puede verse Kosacoff, op. cit. pag.

facturación era reducido.<sup>45/</sup>

Desde el punto de vista organizacional, estos emprendimientos tenían un escaso grado de diversificación productiva y se asentaban sobre una única empresa productora<sup>46/</sup>. A menudo, buena parte de la estrategia de las firmas quedaba acotada a la dinámica del empresario-dueño y sus relaciones y/o conocimiento con terceros mercados.

A su vez, la consolidación en el mercado local, lo instaba primero a exportar y luego -cuando algunas características del producto y/o del marco regulatorio lo hacían económicamente atractivo- a invertir en el exterior. De esta forma, el empresario que salía a países vecinos a replicar su esquema de producción era esencialmente un productor y no un inversor en la búsqueda de una estrategia de diversificación de espacios económicos. En varios casos, como se verá luego, este tipo de organización marcó un límite en el crecimiento de la firma y su proceso de internacionalización.

El grueso de estos emprendimientos enfrentó severos problemas que llevaron al retiro de las IDE, quedando en funcionamiento solamente unos pocos casos acotados a mercados de características muy particulares (FV, Bagó, Techint, etc.). Resulta destacable que la mayoría de los "sobrevivientes" han evolucionado económica y organizativamente hacia estructuras productivas de mayor porte y complejidad concomitantemente con la consolidación de sus emprendimientos externos.

Contemporáneamente, si bien resulta difícil establecer la existencia de un nuevo estilo de internacionalización coherente con los cambios estructurales, que animan al sector manufacturero argentino, es posible identificar algunos rasgos diferenciales respecto del modelo previo.

En primer lugar, existe un grupo de firmas que efectúan un activo proceso de internacionalización en el terreno productivo. En el plano interno, varias de ellas evolucionaron, durante las últimas décadas, desde una estructura personal-familiar con una marcada especialización productiva -a través de una única empresa-hacia organizaciones con control familiar -pero con capitales externos- más diversificadas y con varias plantas productivas locales. Es decir, sobre la base de su lanzamiento y cierta consolidación en el mercado local durante el proceso sustitutivo, se transformaron con distintas velocidades en organizaciones industriales con cierta descentralización y diversificación productiva. Varios de los laboratorios farmacéuticos (Bagó, Sintyal, etc.), Techint y Arcor, son entre otros, ejemplos de esta conducta. El control del mercado local, la dinámica propia del desarrollo, la ventajosa articulación con el sector público y su proyección en el ámbito internacional, fueron entre otras, las vías que convergieron para consolidar estos emprendimientos hasta darles, en algunos casos, tamaños y excelencias tecnológicas compatibles con los estándares internacionales. En efecto, varias de estas organizaciones facturan anualmente más de 200 millones de dólares, operan con tecnologías no demasiado lejanas de la frontera técnica internacional y tienen cierto renombre en sus respectivos mercados que las habilitan a encarar estrategias internacionales.

Como consecuencia de ello, en su dinámica operativa externa, su inserción se ve sustentada no sólo por cierta excelencia tecnológica en el plano productivo sino además por otros factores: el manejo de la información, las relaciones empresariales, una mayor profesionalización en las fases comerciales, e incluso, cierta articulación con mecanismos

<sup>45/</sup> A título ilustrativo los niveles de facturación de estas firmas eran entre 10 y 15 veces menores en tamaño que los correspondientes a las empresas líderes mundiales.

<sup>46/</sup> Ante crisis en el mercado local que afecten severamente a la empresa matriz, estrategias de este tipo llevan a la disyuntiva de abandonar los emprendimientos externos para salvar la empresa original.

de financiación internacional. En suma, para este grupo de firmas, la estrategia no descansa exclusivamente sobre la excelencia tecno-productiva lograda previamente en la empresa local, sino en un concepto más amplio de los negocios -que involucra una estrategia de largo plazo- sustentada por varias empresas locales que generan algunas externalidades captadas al interior del grupo o diversificadas para evitar riesgos.<sup>47/</sup>

Por otra parte se verifica la existencia de varios G.E. que teniendo fuerte presencia exportadora y liderazgos en los mercados externos efectúan emprendimientos en el plano financiero. A priori, ello se vincula, esencialmente, con los tratamientos impositivos diferenciales, pero es un claro indicador de las nuevas condiciones que rodean a los mercados mundiales y de la "universalización" creciente de los espacios económicos.

A su vez, la fuerte presencia exportadora de los G.E. en creciente formación y consolidación, da como resultado la puesta en marcha de empresas dedicadas exclusivamente a la comercialización en los países desarrollados -preferentemente USA o algún país europeo- hacia los cuales se canalizan, preponderantemente, sus ventas externas.

Por último, recientemente comenzaron a tomar forma algunos emprendimientos de menores tamaños asociados con la identificación de nichos específicos de mercados por parte de empresarios dinámicos. El proceso, que guarda cierta similitud con los emprendimientos efectuados durante la etapa de sustitución de las importaciones apunta a la explotación de mercados muy específicos sobre la base de cierta excelencia tecnológica y se dirigen casi con exclusividad a Brasil (en el marco de una mayor complementación entre dicho país y la Argentina).

## 2. Las Actividades Productivas sujetas a Procesos de Internacionalización.

Uno de los elementos que contribuyen al proceso de transnacionalización de las firmas está constituido por las características técnicas de sus funciones de producción. Ello guarda una estrecha relación con la dinámica observada habitualmente en estos procesos. En efecto, del análisis de experiencias argentinas previas y de otros casos internacionales, se deduce que las firmas describen un sendero evolutivo que, en este terreno, comienza por la consolidación productiva en el mercado local (e incluso, en algunos casos esta es la fase posterior a la actividad comercial y/o importadora), continúa luego con la colocación de saldos marginales en mercados externos, el establecimiento de representaciones comerciales y por último el comienzo de las actividades industriales. A menudo éstas se refieren, en sus inicios, a las tareas de mantenimiento y/o servicio post-venta, para pasar luego a la fase producción/armadura en estrecha relación comercial en lo que hace a la provisión de parte e insumos desde su casa matriz. Desde esa perspectiva, las características técnicas del proceso productivo cobra relevancia especialmente en aquellos casos donde la posibilidad de segmentar el proceso permite un crecimiento externo gradual más acorde con las posibilidades de la firma. Por otra parte, las características de algunos productos -costo de transporte, volúmenes mínimos de producción o comercialización, pronto consumo, etc.- también inciden sobre las formas que adquiere la internacionalización de las firmas.

Complementariamente, la adopción de una visión sistémica de este proceso permite explicar la captación por parte de un conjunto de firmas que operan en un mismo sector, de los beneficios de ciertas externalidades que, en parte, pueden contribuir al lanzamiento internacional de las firmas.

Todo ello induce al análisis de los casos de internacionalización desde una perspectiva sectorial.

---

<sup>47/</sup> Estrategias de este tipo permiten un mayor grado de flexibilidad interna reduciendo el impacto de las crisis internas sobre el funcionamiento de la subsidiaria en terceros países.

## 2.1. La industria productora de bienes de capital.

La industria de bienes de capital se consolidó en la Argentina en el marco de la segunda fase del proceso de sustitución de importaciones. Su dinamismo estuvo sustentado principalmente por la demanda local, que respondió a su vez a los emprendimientos industriales de la década de los sesenta.

Técnicamente la producción se estructuró sobre la bases de series cortas y cierta excelencia tecnológica a partir de la imitación y mejora/adaptación de los equipos internacionales. Si bien existen una amplia gama de productos, la mayoría de ellos comparten como rasgos centrales los siguientes:

\* Aún en las mayores firmas internacionales la standarización de las máquinas guarda una relación directa con su simplicidad técnica y con su precio. De esta forma, los mayores precios (y márgenes de beneficio) corresponden a equipos fabricados a pedido. En ese sentido, la especialización en series cortas es una de las claves de la competitividad.

\* Otro elemento que afecta la competitividad de las firmas es la calificación y el costo de la mano de obra.

\* Por sus características operativas la venta de la máquina tiene su correlato en las tareas de montaje y la posterior asistencia de post-venta (service y repuestos). En algunos casos y cuando la complejidad de los equipos así lo requiere, hasta el diseño original involucra una tarea conjunta entre compradores y vendedores.

De esta forma, en las relaciones de producción y comercialización el precio es una variable que pierde importancia a medida que aumenta la sofisticación del equipo en favor de otros elementos que hacen a su productividad de largo plazo (calidad, servicio post-venta, rápida provisión de repuestos, etc.).

En el desarrollo local de estas producciones, a menudo, es dable identificar casos de empresarios exitosos ligados originalmente a la inmigración que lentamente desarrollaron un proceso de aprendizaje tecnológico y crecimiento económico vinculado al mercado local. La culminación de este proceso a principios de la década de los años setenta, revelaba la existencia de un sector con cierta potencialidad productiva, volcada casi con exclusividad a la producción de equipos metalmecánicos (y con una escasa relación con la electrónica).

Una serie de factores afectaron profundamente su performance desde mediados de los setenta. A nivel internacional, la incorporación de los avances informáticos a los equipos mecánicos provocó un fuerte desplazamiento de la frontera técnica internacional contribuyendo a ampliar la brecha tecno-productiva de los productores locales. En el ámbito local, diversos elementos contribuyeron a la desaceleración de la producción. Por un lado el proceso de apertura económica de fines de los setenta afectó severamente a la producción local al implementarse una drástica reducción de los aranceles (mientras los restantes bienes continuaban un lento descenso en un cronograma de cuatro años). Por otra parte, la posterior pérdida de dinamismo del sector manufacturero (particularmente en el plano de las inversiones internas) significó una drástica reducción de la demanda local.

La crisis fue de una magnitud tal que los niveles de producción de máquinas y herramientas en 1985 eran poco menos del 20 % que los registrados en 1970.<sup>48/</sup>

---

<sup>48/</sup> Ver Chudnovsky D. Reestructuración Productiva y Empleo: El caso de la Industria de Maquinas Herramientas. PNUD/OIT, Buenos Aires, Dic. 1986.

Diversas fueron las respuestas de las firmas a la crisis. Algunas empresas desaparecieron, otras ampliaron su "mix" de producción diversificándose como subcontratistas hacia otras actividades metalmeccánicas, mientras que un tercer grupo se mantuvo en el sector. Algunas de las firmas sobrevivientes se recuperaron rápidamente y encararon -con diversas magnitudes- procesos de incorporación de algunas nuevas tecnologías y de redefinición de su "mix" de producción. En todos los casos, en sus estrategias, el mercado externo pasó a ocupar un rol destacado.

La exportación fue la vía elegida, especializándose en equipos de tecnología intermedia en "nichos" de mercados en países desarrollados. Una manifestación de esta tendencia es el proceso de instalación de representaciones comerciales en dichos países que, por un lado facilita el comercio y, por otro, permite acceder a los avances tecnológicos recientes. Los casos de Turri (líder en la fabricación de tornos) y EMZO (en la fabricación de máquinas envasadoras termoselladas) instalando representaciones comerciales en USA y Brasil, son los ejemplos más representativos de esta conducta.

En algunos casos estos procesos de reconversión productiva y reinserción internacional en un nuevo contexto tecno-productivo, sumados a otros factores específicos, devino además en la realización de IDE. Los casos de mayor relevancia son Manuel Sanmartín, Carballo y Cía, y Promecor.

El primero de ellos -una firma familiar instalada en Argentina a principios de los cincuenta, que actualmente emplea unas 300 personas y factura poco más de 15 millones de dólares anuales- se dedica a la fabricación de máquinas para la industria de las bebidas y los alimentos. Su principal producto son las máquinas lavadoras de botellas.

Manuel Sanmartín instaló en 1975 una planta en Brasil - Maquinas Sanmartín LTDA- que en la actualidad ocupa alrededor de las 300 personas con un perfil productivo similar al de planta argentina. Su instalación respondió en gran medida a la capacidad técnica y a su relación con los envasadores de bebidas gaseosas sin alcohol. En la operatoria de estas firmas en Brasil tratan de ampliar la oferta local de máquinas envasadoras y lavadoras incidiendo sobre la decisión de la empresa argentina de instalarse en dicho país. En suma, reproduce en otros países la relación proveedor-cliente que había establecido en la Argentina.

Una razón similar llevó a instalar una planta en México en 1978. En este caso se trata de una planta de menor tamaño, pero también asociada con las empresas productoras de bebidas.

En ambos casos las empresas guardaron inicialmente una estrecha relación con la matriz argentina, pero en lo sucesivo y en la medida que los permitan las capacidades tecnológicas locales fueron articulándose con subcontratistas locales.

Una historia de características similares es la desarrollada por Carballo y Cía. En este caso la empresa es de menor tamaño (aproximadamente un tercio que la anterior) dedicándose también a la producción de máquinas para la alimentación sobre la base de trabajos a pedidos. Al igual que en el caso previo, la casa matriz de Argentina es una empresa familiar que luego de madurar en el mercado local, comienza -a mediados de los setenta- un proceso de internacionalización de la producción como respuesta a la crisis del mercado local. Una faceta de esta conducta es la elevada participación de las exportaciones en sus ventas totales (más del 65%), mientras que otra es el establecimiento de pequeñas plantas de armado (con grados crecientes de subcontratación local) en Paraguay y Brasil.

En el primero de los casos se trata mayormente de una armaduría que emplea unas 20 personas. Al igual que lo que ocurrió con su establecimiento en Brasil, la explicación está asociada con el interés de las compañías internacionales de bebidas colas por contar con proveedores locales de equipos para envasado. Posteriormente, las

firmas desplazan su interés hacia otros mercados (cervezas, alimentos envasados, etc.) similares.

La planta de Carballo y Cía en Brasil, tiene una dimensión mayor -en el entorno de las 90 personas- con una mayor relación de subcontratación con proveedores locales.

Promecor, presenta algunas características diferenciales respecto a los casos anteriores en términos de productos y estrategias comerciales y de internacionalización.

Se trata de una firma de origen familiar, relativamente nueva (comenzó a funcionar en 1965) dedicada a la producción de equipos para la industria (tornos, fresadoras, etc.) de diversa complejidad técnica. Junto a Turri es la empresa líder del mercado y comparte una clara orientación exportadora como un primer paso de su internacionalización. En la actualidad, sus exportaciones alcanzan los 15 millones de dólares anuales.

A principio de la década de los ochenta instalan una planta en Brasil dedicada también a la producción de bienes de capital pero en una gama distinta a la que fabrican en la planta situada en Córdoba (Argentina). El emprendimiento de Brasil dependió inicialmente en lo que atañe a la provisión de insumo de la casa matriz, pero lentamente fue armando su red local de subcontratación. Actualmente, contando con poco más de 100 empleados, se dedica a la fabricación de equipos por pedido de cierta sofisticación tecnológica. El destino de estas ventas es exclusivamente el mercado brasileño, en el cual compiten con otras firmas de capital local e internacional.

La motivación de la instalación de este emprendimiento en Brasil responde nuevamente a cierta excelencia tecnológica en la producción de equipos no seriados, la calidad y prontitud de los servicios post-venta y, los rasgos del modelo regulatorio brasileño prevalente a principio de los ochenta. En ese momento, desde la óptica empresaria local, la magnitud del mercado, el dinamismo del sector industrial en su conjunto y la presencia de políticas pro-industrialistas eran sumamente atractivos. Por contrapartida, la existencia de múltiples trabas arancelarias y para-arancelarias y las características propias del mercado (relaciones institucionales, conocimiento del medio ingenieril -de gran importancia en el diseño y mantenimiento para estos equipos-, ventajas emergentes de ser empresa productora local, etc.) operaban como freno al abastecimiento del mercado desde la Argentina. Ello incidió en la decisión de establecer una planta productora como la alternativa más conveniente para alcanzar cierta presencia en el mercado local.<sup>49</sup> /

En suma, estos casos de internacionalización aúnan cierta excelencia tecnológica con la relación proveedor-cliente para una producción no seriada de alta complejidad con fuerte participación de ingeniería argentina y mano de obra de alta calificación.

## **2.2. La Industria Farmacéutica.**

La industria local de medicamentos se consolida a partir de la década del sesenta con el desarrollo simultáneo de firmas de capital multinacional y empresas de origen nacional. La génesis de éstas se encuentra en los desarrollos de algunos químicos o farmacéuticos (e incluso visitantes médicos) que evolucionaron hacia la producción seriada de fármacos.

Articulados sobre la base de la formulación local de principios activos importados, la década siguiente marcó la consolidación de algunos de estos avances, particularmente para un núcleo reducido de firmas que, desde sus inicios, habían manifestado una clara

---

<sup>49</sup> / Desde esta perspectiva, la firma del Protocolo de Bienes de Capital entre la Argentina y Brasil en 1986 y la cristalización del Mercosur, necesariamente implica una reorientación productiva de las plantas en la búsqueda de una adecuada complementación.

orientación hacia el desarrollo local de tareas de I+D en la búsqueda de integrar sus cadenas productivas ingresando a la elaboración de principios activos.

La crisis de mediados de los setenta en adelante afectó estos avances -a menudo pensados bajo la forma de productos de síntesis químicas elaborados a gran escala- significando un retroceso en el proceso de integración local que habían encarado un grupo de firmas nacionales. Nuevas formas de organización de la producción -la idea de la planta flexible perfeccionada por la industria italiana- sumado a otros avances técnicos (particularmente el impacto de la informática sobre la posibilidad de acceder rápidamente a la imitación de productos de reciente lanzamiento y elevada rentabilidad) fueron introducidos como conceptos productivos desde principios de los ochenta como una de las tantas respuestas tendientes a paliar la inestabilidad emergente del entorno macroeconómico.

Si bien las características del producto -cierto grado de inflexibilidad a las variaciones en el ingreso- y el marco regulatorio específico -autorizaciones previas para comercializar el producto, severos controles al ingreso de nuevos medicamentos, etc.- en la práctica operaron como aislantes de los desajustes que afectaron con mayor severidad a otros sectores, la persistencia de la crisis indirectamente llevó a un reacomodamiento del sector en su conjunto.

Cierta caída en los niveles de producción, el retiro de firmas de capital extranjero, la absorción de algunos laboratorios pequeños por parte de un núcleo acotado de empresas de capital nacional, un claro avance de las empresas locales en la participación de las ventas totales (hoy cubren casi el 60% del mercado) son, entre otros, algunos de los cambios estructurales que presenta el mercado.

La manifestación más destacada de estos cambios -que tienen su contrapartida en el terreno productivo con un marcado dinamismo en la producción de los principios activos- puede sintetizarse en la consolidación tecno-productiva de una decena de firmas de capital nacional.

Durante los últimos años estas empresas han efectuado un rápido proceso de captación de empresas de menor porte y de avances hacia el terreno de la comercialización. De esta forma tendieron a completar el ciclo evolutivo desde monoempresas familiares a grupos de firmas con control familiar en un intento por integrar la producción.

Sobre la base de alguna experiencia previa, la mayoría de estas firmas comenzó, durante la última década, un rápido proceso de internacionalización. El paso inicial fue la exportación de algunos productos. Sin embargo, las dificultades que rodea su comercialización como consecuencia de las regulaciones sanitarias locales, condujo a un rápido proceso de I+D en el exterior. El proceso fue de tal magnitud que la mayoría de las firmas de capital local que simultáneamente tiene producción farmoquímica cuentan con emprendimientos en el exterior de cierta magnitud.

Diversas son las razones, comunes a varios laboratorios, que motivan estas decisiones. El grueso de ellas está asociado con la existencia de mecanismos regulatorios en los mercados (a nivel de consumo o de comercio internacional) y con cierta excelencia tecno-productiva en la formulación de medicamentos, la organización del marketing y la rapidez de imitación y producción de principios activos de reciente lanzamiento.

Existen, en cambio, distintas estrategias de largo plazo en los procesos de internacionalización. Todas ellas deben ser examinadas desde la perspectiva de empresas con potenciales productivos de cierta magnitud, pero aún sensiblemente inferiores en capacidad económica respecto de las firmas líderes mundiales. A ello debe sumársele un contexto internacional en constante cambio tanto en el plano tecnológico (aparición de nuevas moléculas y/o formas de producción, elevación de los costos de I+D para moléculas nuevas, etc.) como económico-jurídico (creciente presión de los países centrales para el establecimiento de sistemas de patentes que afectan severamente el



proceso de imitación local, aparición de nuevos productores mundiales de notable dinamismo, "takeover" y uniones de firmas de primera línea, etc.).

Un grupo de firmas centraliza su internacionalización en el establecimiento de pequeños laboratorios en países vecinos. Su objetivo es captar porciones de pequeños mercados circundantes que operen complementariamente con sus producciones locales. En algunos casos estos emprendimientos -que datan de casi dos décadas- son abastecidos por principios activos exportados desde la casa matriz situada en Argentina. El eje de la estrategia es colocar la "marca" del producto final en la predilección del médico local y lograr, de esta forma, cierto control del mercado. Paraguay, Chile, Uruguay y Brasil son los sitios elegidos por estos avances.

Alternativamente otros productores, de mayor envergadura tecnológica y económica, diseñan una estrategia de mayor alcance e inserción internacional. Tomando como marco referencial su posición relativa a nivel mundial, aspiran a ingresar a los mercados de mayor volumen y capacidad de compra. El central no es solamente el mercado latinoamericano (particularmente el de Brasil) de los productos con "marca" comercial, sino además el europeo y el norteamericano. Se trata, en tal caso, de vender los productos de "marca" sino también genéricos (o sea por el nombre del principal componente químico) produciendo el principio activo. Resulta evidente que este tipo de estrategia implica entrar en mercados altamente competitivos y a menudo con fuerte presencia de los grandes productores mundiales. Desde esa perspectiva la estrategia de algunas firmas consiste en eventualmente efectuar "joint ventures" con otras firmas internacionales de igual o mayor capacidad para estos emprendimientos. En tal caso, además de la excelencia productiva de las empresas argentinas, un argumento de peso es el control de laboratorios de pequeño porte establecidos en los varios países latinoamericanos como una excelente cadena productiva y comercial en el marco de los procesos de integración del Mercosur. Casos como los de Bago cuando efectúa convenios con una firma coreana o Sintval cuando accede como productor al mercado europeo a través de la compra de la planta de síntesis química de Pake Davis en España son ejemplos de este tipo de estrategia modelada en la década de los ochenta.

### 2.3. La industria alimenticia.

El sector alimenticio -una de las producciones manufactureras más tradicionales del sector industrial argentino- ha dado muestras de internacionalización desde los inicios de su actividad a fines del siglo pasado.

El avance de mayor relevancia por su magnitud y posterior proyección lo constituyó la instalación de Samra y Samrig Brasil por parte de Bunge y Born a fines del siglo pasado. Establecidas originalmente como una respuesta a las restricciones a las exportaciones de harinas y otros productos alimenticios desde la Argentina, estas empresas (y sus controladas que superan la veintena de firmas) pronto cobraron un dinamismo que las llevó a ser más importantes que los originales emprendimientos de la casa matriz.<sup>50/</sup>

Otros emprendimientos emergentes de la industrialización asociadas al modelo agroexportador primario fueron las inversiones de principios de siglo efectuadas por Canale en la producción de galletitas en el Uruguay, Mate Larangeira en Paraguay y Cerverías Quilmes en Paraguay. En estos casos, además de la incidencia de las restricciones arancelarias para el acceso de los productos exportados desde la Argentina se sumó la conveniencia de contar con las fuentes de producción cercana a los lugares de consumo debido, entre otras razones, a los elevados costos de transporte.

<sup>50/</sup> Esta y otras razones llevaron a que a principios de la década de los años setenta se desplace la administración central desde Buenos Aires a San Pablo.

Estos avances productivos fueron materializados durante las primeras décadas del presente siglo y se expandieron posteriormente al ritmo de los respectivos mercados internos. Así, mientras que el caso de Bunge en Brasil deriva en un emprendimiento industrial de magnitud, los restantes casos son relativamente modestos acotados por el crecimiento de la demanda local y sin relación comercial con la matriz argentina.

Un subsector que demostró un dinamismo distinto dentro del sector alimentos y bebidas fue la producción de golosinas. En el caso argentino su producción respondió a características propias: la mayoría de los avances son una transformación industrial de emprendimientos altamente artesanales en sus inicios asociados a la actividad de un empresario. Arcor, Felipe Felfort, Stani, Georgalos e incluso Aguila Saint (hoy perteniente al Grupo Pérez Companc) son empresas iniciadas, en su mayoría, en la década de los cincuenta que crecieron en el mercado local. A grandes rasgos, su dinamismo se relacionó con uno o varios productos de bajo precio y consumo masivo, producciones seriadas, lanzamientos de nuevos productos, diferenciación, márketing y aceitados sistemas de distribución.

De este grupo de firmas se destaca, por el dinamismo que cobró desde mediados de los setenta, la empresa Arcor. En su estrategia de crecimiento, estrechamente vinculadas a los sistemas promocionales, la firma se expandió rápidamente en diversas direcciones. Por un lado profundizó y amplió su actividad en el campo de los alimentos (golosinas, galletitas, dulces de diversos tipos, etc.). Por otro, efectuó desarrollos productivos en el terreno de los insumos requeridos para sus producciones finales: glucosa, fábricas de envases, e incluso productoras de equipos industriales utilizadas por el Grupo. Otras inversiones apuntaron al sector agropecuario. Como resultado de ello la original monoempresa de la década de los sesenta se transformó en un conglomerado de más de 25 empresas y un nivel de facturación total superior a los 400 millones de dólares anuales.

Un dinamismo similar aunque de menor envergadura en términos de firmas controladas exhiben otras firmas como Georgalos y Stani.

Varias de estas empresas pronto rebasaron las fronteras locales y comenzaron su proceso de internacionalización. Como primer paso, varias de ellas se volvieron fuertes exportadoras: Arcor con poco más de 20 millones de dólares anuales y Georgalos con 13 encabezan la lista.

Desde mediados de los setenta, el dinamismo de Arcor y Stani se materializó en inversiones directas en terceros países destinados a captar los respectivos mercados internos. En el primero de los casos los emprendimientos fueron:

\* Arcopar en Paraguay (1978) empresa destinada a la producción de golosinas, formada como un joint venture con capitales locales y establecida en el parque industrial de Villeta.

\* Nexchar en Brasil (1980), productora de golosinas.

\* Van Dam S.R.L. en Uruguay (1980)

\* Alim. Indal en Chile (1981).

Por su parte, Stani controla una empresa en Brasil (Stani do Brasil) que además opera como distribuidora de sus productos, mientras que Felipe Felfort controla una empresa homónima productora de golosinas en Paraguay.

En este caso el proceso de internacionalización requiere de cierto nivel tecnológico, pero fundamentalmente responde a un excelente management en la diferenciación del producto, la publicidad y el montaje de un eficiente sistema de comercialización.

Otro subsector del rubro alimentos bebidas y tabaco que mostró cierto dinamismo en el terreno de la internacionalización es la producción de vinos. En el marco de una reducción en la demanda local, sumado a un proceso de reconversión del sector en su conjunto (desde reducciones en las plantaciones hasta la desaparición de empresas consideradas líderes en décadas pasadas), se verifica la consolidación de una clara apertura al exterior. La misma adopta inicialmente la forma de exportaciones crecientes, a punto tal que durante 1990 se colocaron en el exterior poco más de 20 millones de dólares.

Una de las firmas de mayor envergadura y dinamismo del sector -Peñaflor y un grupo de firmas controladas- exporta aproximadamente unos 9 millones de dólares anuales. En el proceso de su consolidación como exportador de mostos concentrados instaló dos empresas comercializadoras en el exterior: Una en USA -Andean Vineyard Co- en 1975 y otra en Inglaterra -Trapiche UK- en 1990.

A estas se le agrega un emprendimiento productivo en Puerto Rico que lleva casi dos décadas de funcionamiento. Originalmente BEARCO fue establecida como "joint venture" con una firma española, siendo en la actualidad controlada exclusivamente por Peñaflor. Con una ocupación de unas 30 personas esta firma es la única productora y envasadora de vinos en Puerto Rico y otras islas vecinas. El destino de su producción queda circunscripto al mercado local dado la inaccesibilidad a los Estados Unidos por problemas de distancias y otros sobre costos.

Resta por último mencionar la existencia de varios proyectos de inversión en el exterior por parte de empresas alimenticias en el marco de la reactivación del comercio Argentino-Brasileño a la luz de los nuevos mecanismos de integración en vías de implementación (particularmente para la industria láctea). Ver Anexo III.

#### **2.4. La industria metalmeccánica.**

Una de las manifestaciones más claras del proceso de aprendizaje local y consolidación de la producción interna en sectores de series cortas durante el proceso de industrialización por sustitución de importaciones fue el surgimiento -entre los sesenta y setenta- de un grupo de firmas con capacidad de internacionalizarse a través de inversiones directas. Los mercados elegidos por algunos fabricantes de maquinarias agrícolas, motocicletas, autopartes y artículos para el hogar, fueron preferentemente los países vecinos.

La crisis del sector metalmeccánico de los ochenta, los cambios en las condiciones internacionales y las propias limitaciones que tenían algunos de dichos emprendimientos incidieron en su paulatino cierre, transformación y/o traspaso a compañías locales.

En los inicios de la década de los noventa parecen verificarse una serie de cambios que probablemente conduzcan a un nuevo proceso de internacionalización de algunas producciones metalmeccánicas. Por un lado, las nuevas condiciones regulatorias, particularmente en lo atinente al proceso de integración argentino-brasilero, replantea la estrategia global de las firmas; por otro, los cambios en la estructura productiva interna, el escaso dinamismo del mercado local y la dinámica que algunos emprendimientos han alcanzado centran, nuevamente, a los mercados externos como potenciales objetivos de inversiones.

De esta forma, a algunos emprendimientos externos de décadas pasadas se les adicionan otros proyectos con algún grado de avance productivo. Todos los casos comparte algunos elementos comunes: a) son producciones de series cortas de productos; b) existe algún grado de diferenciación, y c) la calificación de la mano de obra es un elemento competitivo de peso. A su vez y a diferencia de lo ocurrido durante la fase previa de expansión metalmeccánica, en varios casos, existe una clara consolidación de la

firma en el mercado local. En ese sentido, estos avances en el plano externo se viabilizan a través del conglomerados de varias empresas que operan coordinadamente bajo una dirección (y, a menudo, control accionario) única.

Uno de los casos más relevantes de los esfuerzos de internacionalización de estas producciones es el de FV. Actualmente este es un grupo empresario que controla varias firmas dedicadas a la fabricación de grifería y productos sanitarios. Conformada a partir de una empresa familiar, la firma madre -FV- factura unos 30 millones de dólares anuales, ocupa alrededor de 1.000 personas y exporta poco más de 4 millones de dólares. Líder en su mercado -grifería sanitaria- controla a Ferrum -líder, a su vez, en el mercado de la loza sanitaria- y otras empresas relacionadas con la actividad (cerámicas).

La experiencia internacional del grupo comienza durante los primeros años de la década de los setenta con la instalación de una planta en Ecuador dedicada a la producción de grifería. La misma -en asociación con el Estado ecuatoriano- estaba orientada a abastecer a los países miembros del Pacto Andino en el marco de las políticas de integración regional. Los diversos problemas emergentes de la implementación de estos acuerdos derivaron en su casi exclusiva orientación hacia el mercado interno y una posterior redefinición en términos de complementación con la firma argentina. Actualmente la planta ocupa unas 200 personas y factura poco más de 300 mil dólares anuales.

La expansión de la firma continúa a mediados de la década de los setenta con el establecimiento de un firma en Brasil -Fravi S.A.- destinada a la comercialización de sus productos de grifería. Por su intermedio, el ingreso al mercado brasileño a través de las exportaciones, permitió introducir la "marca" comercial y contar con un sistema de distribución propio. Posteriormente -1983- ingresan al terreno productivo a través de un "joint venture" con una firma local formando DCCOL S.A.. Además de aportes de capital, la firma argentina, suministra el grueso de la tecnología. El objetivo de esta empresa es producir grifería de calidad medio-superior, destinada inicialmente al mercado local y posteriormente a la exportación a los Estados Unidos. Actualmente la empresa cuenta con unos 900 empleados.

Desde la perspectiva del grupo empresario local, ambos emprendimientos requirieron un especial apoyo económico por parte de la casa matriz durante los primeros años, pero posteriormente operan de manera independiente aunque se verifican intercambios de partes y especializaciones productivas como asimismo una alta coordinación de las estrategias de penetración en terceros mercados. Recientemente, y en un esfuerzo por consolidar su presencia en el mercado americano, se estableció FV of America dedicada con exclusividad a la comercialización.

A esta experiencia de internacionalización se les suman otros dos casos con proyectos industriales avanzados.

El primero de ellos se refiere a la instalación de una planta de motores para ciclomotores en Brasil por parte de Zanella, la empresa líder en la fabricación de motocicletas en la Argentina. Zanella es una firma de capital nacional iniciada a fines de los cincuenta que, en los últimos años y al calor de los regímenes promocionales, expandió considerablemente su producción. En términos empresarios el grupo está conformado por dos empresas productoras y una comercializadora. Actualmente emplea en total unas 900 personas y factura poco más de 80 millones de dólares anuales.

Sus incursiones en el terreno internacional datan de varios años atrás tanto en exportaciones como en inversiones. En el primero de los casos sus ventas externas han ido en constante aumento alcanzado actualmente unos 15 millones de dólares. Básicamente exportan "kits" para motocicletas (armados en varios países latinoamericanos por parte de firmas locales pero con la marca Zanella) y ciclomotores.

Complementariamente, en el terreno de las inversiones directas registran una experiencia productiva en Paraguay (Agromecánica Paraguaya -año 1965-) destinada a la producción de motocicletas. La escasa protección arancelaria, la reducida demanda local y la existencia de una fuerte competencia desleal llevaron a la transformación y su posterior venta de la firma a principio de los setenta.

Actualmente están completando un desarrollo productivo en Brasil destinado a la producción de motores de caja automática para ciclomotores (Branco Motores Ltda - Curitiba). Este emprendimiento, del cual participa minoritariamente otro fabricante local de motocicletas (JUKI), involucra inversiones del orden de los 6 millones de dólares previéndose un empleo de 150 personas.

La estrategia empresarial consiste inicialmente en la producción de motores para los fabricantes locales con una tecnología propia. En una segunda fase -probablemente en el próximo año- se constituiría una nueva empresa destinada a la producción local de ciclomotores.

La decisión de esta firma, en este plano, está sustentada por el dinamismo y la magnitud potencial del mercado brasileño. Detentando cierta supremacía tecnológica -especialmente en un rango de productos que prioricen un alto rendimiento a la sofisticación de los japoneses y/o italianos- la estrategia es captar el mercado local del Brasil, el cual, por lo demás, tiene una mayor protección y mecanismos promocionales más claros y estables que los verificados en la Argentina. Por otra parte, el pleno acceso al mercado de Brasil, teniendo una estrategia de fabricación del producto final requiere del establecimiento local a fin de contar con una red de subcontratación, distribución y contactos más estrechos con el medio local.

El segundo de los proyectos corresponde a la instalación de una planta productora de chasis para transporte de pasajeros. El emprendimiento es efectuado por Carrocerías El Detalle, empresa que, con Mercedes Benz, lidera el mercado local en la producción de carrocerías y chasis para colectivos. Se trata de una empresa de capital nacional que actualmente ocupa unas 400 personas y cuenta con una amplia experiencia internacional a través de la exportación a países vecinos.

El proyecto apunta a instalar una planta productora de chasis en Brasil destinada al mercado interno. Se trata de un "joint venture" con capitales locales en el cual la tecnología (de diseño propio) es provista por el socio argentino. El proyecto involucra inversiones del orden de los 10 millones de dólares previéndose un nivel de ocupación superior a las 150 personas.

Subyacen a este emprendimiento la posibilidad de competir exitosamente en el mercado brasileño a la luz de los mecanismos de integración a ser implementados próximamente, en base a cierta supremacía tecnológica en el diseño de los chasis.

## **2.5. Los complejos siderúrgico-metalmecánicos y las obras de ingeniería.**

Uno de los rasgos centrales de los cambios estructurales del sector manufacturero argentino en las últimas décadas es la consolidación de las producciones de insumos industriales de uso difundido. Dentro de estos, la industria siderúrgica constituye un claro ejemplo donde interactúan procesos de concentración técnica y económica, cambios en la articulación del sector público con el privado, el balance entre mercado interno y externo como destino de la producción y procesos de internacionalización de las firmas.

Como resultado de los cambios operados en el sector <sup>51</sup>/ a principio de los noventa se verifica una clara inserción en el terreno internacional. Enfrentando un mercado local severamente deprimido, las exportaciones de casi 900 millones de dólares permite contar con un superávit del balance comercial del sector.

Uno de los agentes económicos que tiene el grueso de su operatoria productiva en este sector -Techint- configura una de las experiencias más dinámicas en la relación consolidación de conglomerados de firmas y procesos de internacionalización. El origen del grupo en la Argentina se remonta a la década de los cincuenta cuando se instala Techint -una compañía dedicada básicamente a la realización de obras de ingeniería civil- y Dálmine y Siderca -firmas luego fusionadas- dedicadas a la fundición de acero y la laminación de tubos sin costura. Manteniendo estrechos lazos comerciales y económicos con Italia, esta firma de propiedad familiar experimentó uno de los desarrollos más dinámicos de la industria argentina.

Actualmente constituye un grupo de firmas que en su conjunto facturan anualmente unos 1.700 millones de dólares (2/3 de los cuales se generan en la Argentina) y emplean alrededor de 25.000 personas en forma directa. Visto en su totalidad, el conjunto de empresas -unas setenta compañías- se dedican a tres grandes actividades: la siderurgia, la ingeniería y otras actividades recientemente incorporadas al grupo.

En el primero de los casos, la empresa líder es Siderca -una de los cinco principales exportadores mundiales de tubos para la explotación petrolera- que en la actualidad produce poco más de 400 mil toneladas, emplea aproximadamente 5.300 personas y exporta casi el 80% de su producción (unos 280 millones de dólares anuales). Le sigue en orden de importancia Propulsora Siderúrgica -una planta semi-integrada orientada a la producción de chapa laminada en frío, que emplea unas 1.200 personas y exporta alrededor de 70 millones de dólares anuales. Otros emprendimientos de magnitud son COMATTER (ex planta del Grupo SIAM DI TELLA) productora de caños para ductos y Comasider.

La segunda de las actividades encaradas por el Grupo es el de la ingeniería civil. El eje central de la actividad en este caso son Techint Argentina y COMETARSA.

Por último existen una serie de actividades incorporadas recientemente al grupo y asociadas a la participación del Grupo en los procesos de privatización de áreas petroleras, sistemas de transporte y telecomunicaciones.

Obviamente existe una cierta interrelación productiva entre los diversos componentes del conjunto empresarial en la búsqueda de la captación de la mayor cantidad posible de externalidades. A menudo, las obras de ingeniería civil efectuadas por Techint proveen la provisión de ductos suministrados por COMATTER o de ingeniería específica proveniente de COMETARSA. Asimismo la capacidad acumulada en el terreno de la ingeniería industrial habilita al desarrollo de las mejoras de los equipos, la construcción de las plantas propias, etc.

Con esta conformación productiva no resulta extraño que el grupo tenga una creciente participación internacional más allá de sus corrientes exportadoras y/o la realización de obras de ingeniería en el exterior.

En el terreno netamente industrial relacionado con la actividad siderúrgica, Techint tiene una participación minoritaria en TAMSA -una fábrica de tubos sin costura- en México. El origen de dicha participación se remonta a varias décadas atrás cuando la inversión en una planta en dicho país era una alternativa al montaje de Siderca en Argentina. Aún siendo minoritaria la participación existe algún grado de colaboración en términos

---

<sup>51</sup>/ Ver CEPAL, Doc. Nro 32.

tecnológicos -Techint efectuó la ampliación de TAMSA en 1983- y alguna coordinación en las actividades en los mercados externos.<sup>52/</sup> En una visión de largo plazo, que apunte a introducir a Siderca como productor en el mercado norteamericano a través del acuerdo de libre comercio entre USA y México, esta empresa tiene para el grupo argentino una significativa importancia.

Por su importancia económica, el mercado norteamericano es uno de los objetivos del proceso de expansión de Siderca. Varios intentos han sido efectuados durante los últimos años. El único exitoso fue la adquisición de una planta de terminación para tubos sin costura. La firma, -T.P.T.-, que significó una inversión de aproximadamente 5 millones de dólares, está orientada a la terminación de los tubos importados desde la Argentina. A través de este proceso, se le otorga la terminación final (en términos de calidad de acero) lo cual contribuye a reducir el stock de productos importados y abastecer, con mayor flexibilidad, diversas calidades al mercado local. Trabajando incluso para terceros, el objetivo de esta empresa es, fundamentalmente, apuntalar la comercialización en dicho mercado.

Por su parte, las características propias de la ingeniería civil -obras de construcción con algún grado de desarrollo industrial local, cierta relación con las restantes compañías del grupo, la necesidad de financiamiento internacional con prioridad para firmas locales, etc.- incide sobre el establecimiento de filiales en el exterior dedicadas a las grandes obras de ingeniería. Los emprendimientos de mayor relevancia son:

- a) Techint Engenharia SA con sede en Brasil. Establecida en 1947 y con una ocupación actual del orden de las 4.500 personas.
- b) Techint Compagnia Tecnica Internazionale con sede en Italia, que opera desde 1945 y ocupa poco más de 540 personas.
- c) Techint International Construction (TENCO) con sede en Panamá. De esta dependen oficinas de representación ubicadas en Ecuador, Paraguay, Chile, Colombia, Venezuela y Uruguay.
- d) Techint México, fundada en 1954 y con un nivel actual de ocupación superior a las 800 personas.
- e) CEI (Compañía Electrónica Italiana) que ocupando más de 1000 personas se ocupa de proyectos eléctricos.

Este grupo de empresas tiene su contrapartida en Techint Argentina. A grandes rasgos, el grueso de ellas se dedica a la construcción de grandes obras de ingeniería civil (gasoductos, carreteras, puentes, etc.) y al diseño, construcción y montaje y/o venta planta llave en mano, y remodelación de plantas industriales. En particular la actividad se focaliza en aquellos sectores donde el grupo tiene, además, cierta presencia productiva (siderurgia, construcción de equipos pesados, etc.), en la búsqueda de la captación de las externalidades productivas y tecnológicas allí generadas. En ese sentido, la realización de obras específicas deviene en una interrelación entre dichas empresas de ingeniería y otras plantas productoras del grupo.

En la búsqueda de la apropiación plena de estos efectos sinérgicos y enmarcado en un proceso de expansión, recientemente el grupo amplió su actividad en el campo de la ingeniería mecánica con la adquisición/instalación de un grupo de firmas italianas. Pomini Farrel, Giustina International, Breda Techint Macchine y Casagrande Techint, son empresas que ingresaron al grupo durante los últimos cinco años. El objetivo de estas expansiones -a través de firmas de elevada excelencia tecnológica y con una elevada

---

<sup>52/</sup> Siderca es el quinto productor mundial de tubos sin costura con una participación de aproximadamente el 15% en las exportaciones mundiales de este producto (aproximadamente el 50% del mercado es controlado por cuatro firmas japonesas), mientras que TAMSA detenta poco más del 10 % de las exportaciones mundiales. Obtener el control sobre esta última firma le significaría cubrir poco más del 25% del mercado (y con ello cierto control sobre la oferta especialmente, por su proximidad, en el mercado americano).

participación en nichos de mercados específicos- es el desarrollo de proyectos y la producción de equipos de capital para las industrias automotriz, siderúrgica y de los metales no ferrosos. Desde una óptica más amplia apuntan a captar un mercado muy específico y de alta tecnología, que en el plano operativo guarda una clara asociación con la actividad industrial del Grupo (tanto como productor siderúrgico y metalmeccánico ó como diseñador de equipos industriales).

Finalmente, el Grupo comenzo a incursionar -en el plano interno- en nuevas actividades no necesariamente relacionadas con la producción. La participación en los procesos de privatización local devino en la expansión hacia el transporte, las telecomunicaciones y la extracción de petróleo. Más allá de las potencialidades de cada una de estos emprendimiento, su realización implicó el desarrollo de una serie de acervos tecnológicos, en su concepción más amplia, en el campo del managment que probablemente impulsen acciones futuras en el exterior. La instrumentación de los procesos de privatización, el uso de mecanismos de capitalización de la deuda externa, la viabilización de la participación en licitaciones internacionales a través de "joint ventures" con otras compañías de nivel internacional, etc. implican el desarrollo de un activo intangible capaz de sustentar futuros procesos de expansión en el plano internacional.

Otros emprendimientos de la ingeniería civil, pueden verificarse en el caso argentino durante los últimos años. Si bien este no es el objetivo específico del presente análisis, cabe desatacar que el sector se manifiesta particularmente activos en algunos casos. Por su relevancia en la estructura funcional de los G.E. argentinos cabe destacar el caso de SADE, empresa vinculada al Grupo Pérez Companc, que plantea desde los años setenta un dinámico proceso de internacionalización.<sup>53</sup>

## 2.6. Las Explotaciones de Petróleo.

Los fenómenos de inversión externa en las operaciones relacionadas con la prospección/extracción y refinación del petróleo tienen sus inicios en la actividad desarrollada por YPF en Perú, Ecuador y Bolivia a principios de los años setenta.

A nivel interno, a medida que, por diversas vías, se consolidaba el proceso de descentralización productiva -con una mayor participación privada- adquieren importancia los avances de empresarios locales. Este proceso, que cobró mayor dinamismo a fines de los ochenta, cuando comienzan a licitarse áreas secundarias y primarias de petróleo en el marco de un programa más amplio de descentralización y privatización, devino en una activa participación de los G.E. en esta actividad. Techint, Bidas y Pérez Companc son algunos de los G.E. con una activa participación en este proceso.

Concomitadamente, en el plano externo se verifica la presencia de algunas firmas privadas en la actividad extractiva y refinadora. El caso de Bidas con sus inversiones de Brasil y Perú y de Astra en Brasil son ejemplos de este proceso. Subyacen a estos emprendimientos una mezcla de excelencia tecnológica y la posibilidad de captación de un recurso natural inexplorado.

## 3. Las Motivaciones de las Inversiones Externas: Una aproximación a la experiencia argentina de las últimas décadas.

La sólo presencia de empresas industriales de países en vías de desarrollo fuera de su país de origen llama a la reflexión sobre las motivaciones que sustentan estas

<sup>53</sup> / El tema de la construcción de obras de ingeniería, se encuadra a su vez en otras formas de internacionalización de las firmas argentinas no examinadas en el presente estudio. Entre otras manifestaciones de esta conducta cabe mencionar la internacionalización de algunos servicios de transporte hacia países vecinos y de actividades bancarias.



actividades, habida cuenta que la literatura internacional lo presenta como un tema acotado fundamentalmente a las grandes compañías de los países desarrollados.

A grandes rasgos, pueden establecerse distintas causas, no excluyentes entre sí, que sustentan estos avances. En muchos casos dichas razones no necesariamente se verifican en la actualidad (a pesar del mantenimiento de las inversiones). Estas, o bien fueron reemplazadas por otras o se modificó el sentido original del proyecto. En suma, los diversos casos examinados parecen responder a una multiplicidad de causas (no todas de corte económico) que trascienden la simplicidad de las relaciones económicas tradicionales.

Entre los razones de mayor relevancia se mencionan las siguientes:

**1) Ventajas en el plano tecnológico**, capaces de sustentar un desarrollo productivo en condiciones ventajosas respecto de los competidores locales. En este aspecto, siendo la tecnología un factor productivo de características muy particulares (escasa posibilidad de evitar la imitación de los rasgos generales simultáneamente con una casi total imposibilidad de ser transferida automáticamente), cuyo desarrollo y plena captación implica un proceso de aprendizaje de las firmas, no debe sorprender que las IDE sustentadas por este elemento sean efectuadas por firmas que tengan una aquilatada experiencia previa. La capacidad de imitación de algunos laboratorios de especialidades medicinales argentinos, la ingeniería de diseño de los proyectos de Techint o el desarrollo de los motores de Zanella, tienen como pre-condición décadas de maduración en el mercado local.

Por otra parte, y siempre a nivel productivo, en algunos casos la supremacía radica en la tecnología del producto (como en la formulación de medicamentos, en la producción de motores, ó en algunos productos metalmeccánicos), mientras que en otros en el proceso de producción (la organización de la planta de Siderca) o en calificación de sectores específicos de la mano de obra (el caso de los diseños de las máquinas para envasar alimentos).

Una de las características destacables, en algunos casos, es que la ventaja tecnológica no emana de un acervo con escasa disparidad respecto de los niveles internacionales, sino que se trata de avances más modestos pero de mayor adaptabilidad hacia mercados de desarrollo relativo. Es probable que las tecnologías de diseño de los ciclomotores y motores de los productores italianos y japoneses sea superior a la de Zanella Hnos, pero no es menos cierto que dicha tecnología de punta no se adecúa plenamente a un mercado de las características de Brasil ni a las posibilidades económicas locales. Se trata, en definitiva de una ventaja basada más en contar con una tecnología adecuada que con una tecnología de punta.

**2) Ventajas asociadas con la organización de las firmas.** Las ventajas tecnológicas mencionadas previamente están relacionadas con el aspecto productivo de las firmas. Sin embargo en el plano empírico, la producción es sólo una parte de la actividad de las empresas. Ello remite a considerar a la organización de la firma y la capacidad de management como posibles variables explicatorias de los procesos de internacionalización. Varias pueden ser las manifestaciones de esta capacidad -que al igual que las tecnologías de proceso- son pasibles de generación endógena y aprendizaje. Entre ellas mencionamos:

\* **La organización de la empresa.** En el marco del proceso de sustitución de importaciones las firmas que se internacionalizaron no contaban, en general, con una estructura organizacional que les permita delegar funciones. A menudo, la organización coincidía con el empresario. Varias décadas más tarde los procesos de internacionalización son motorizados por firmas que cuentan con una cierta estructura que funciona independientemente de las personas. Dinámicamente ello permite que la firma sea un ente capaz de registrar procesos de aprendizajes y, a la vez, abre la posibilidad de

trasladarlos a otros espacios económicos. Ello se convierte en una condición necesaria (pero no suficiente) para generar activos intangibles que le otorguen mayor competitividad. El conocimiento de proveedores nacionales e internacionales, la sistematización de la información (productiva y/o administrativa), un rápido conocimiento de las oportunidades comerciales y/o productivas, el acceso a tecnologías de libre difusión, son algunas de las ventajas de operar con estructuras estables.

**\* La conformación de conglomerados de empresas tendientes a captar los efectos sinérgicos de algunas de las producciones claves para la organización.** Si bien es factible que los procesos de diversificación estén acotados por las posibilidades económicas del grupo, no es menos cierto que cuando éstas quedan superadas, diversas pueden ser las lógicas que guíen el proceso de creación/absorción de otras empresas. Si éste está enmarcado en una estrategia de largo plazo tendiente a integrar, vertical u horizontalmente, la producción o complementarla con otras conexas, la firma capta los beneficios emergentes de las escalas, del ahorro de los costos de transacción y de las externalidades que generan algunos de sus emprendimientos. En el caso argentino pueden identificarse algunos ejemplos en esta dirección. Cuando Techint absorbe o establece compañías dedicadas al montaje de plantas industriales pone en práctica conocimientos adquiridos en sus producciones siderúrgicas y en la realización de obras civiles. El efecto es aún más potente cuando parte de los emprendimientos externos demandan insumos provistos por firmas componentes del grupo. Algo similar ocurre cuando Arcor establece sus plantas en el exterior: por un lado aprovecha la experiencia de marketing -clave en un rubro como golosinas- adquirida en el plano local, y por otro integra las empresas a través de un cierto flujo comercial intra-firma (de productos y/o de equipamientos e insumos). En ambos casos, la competitividad de las firmas, tanto en exportaciones como en inversiones, es, en parte, el resultado de la forma de organización de la firma.

**\* La existencia de estrategias de largo plazo y proyección internacional.** A partir de la conformación de un esquema organizacional funcional es factible delinear algunas pautas de conducción a largo plazo que a posteriori explicarán la dinámica de las firmas. En varios casos, el eje central de los procesos de internacionalización no es necesariamente el beneficio económico de los próximos años sino la consolidación de la rentabilidad a largo plazo. Ello permite vislumbrar la existencia de una estrategia que excede el plano del mercado local. En ese sentido cuando Zanella se vuelca al mercado brasileño para producir motores tiene implícita una estrategia de varios años más cuyo objetivo final es la captación de un segmento importante del mercado de ciclomotores (para lo cual prevé la instalación de una nueva inversión en años venideros). Algo similar ocurre cuando Sintyal se expande con laboratorios en varios países de latinoamérica y adquiere la planta de Parke Davis en España: su objetivo final es posicionarse comercialmente (con la red de venta en latinoamérica) y productivamente (con el laboratorio en España) para lanzarse a una estrategia de alcance mundial (ya sea individual o colectivamente con otra firma).

**3). Razones asociadas con el rol del aparato regulatorio.** En la mayoría de las experiencias examinadas existe un nutrido conjunto de medidas de políticas públicas que -explícita o implícitamente- afectan en algún momento el desarrollo de los procesos de internacionalización. Las mismas pueden referirse al mercado local o al internacional.

En el primero de los casos, no solamente concurren aquellas condiciones de políticas macroeconómicas o sectoriales cuyo resultado es una reducción del mercado local sino también los mecanismos de promoción tendientes a consolidar la posición de las firmas en el ámbito interno como base para el posterior lanzamiento al exterior. En el caso argentino, el grueso de las experiencias examinadas han tenido alguna articulación particular con el sector público que le facilitaron su rápido crecimiento. Créditos subsidiados, compras públicas sobrevaluadas, reservas de mercado vía restricción a la entrada de otros competidores, avales oficiales en las inversiones, promoción industrial y a las exportaciones, etc. son algunas de las formas que adoptaron esas intervenciones,

tendientes todas a consolidar las firmas en el plano interno como condición necesaria para su posterior lanzamiento al terreno internacional.

En algunos casos estas intervenciones son el resultado de políticas agregadas, mientras que en otros se orientan por sus características a sectores en particular. Por ejemplo, la inexistencia de un sistema de patentes farmoquímicas es un poderoso incentivo para la consolidación y posterior internacionalización de los laboratorios farmacéuticos al permitir a estos captar cuasi rentas provenientes de la imitación de productos de reciente lanzamiento y elevada rentabilidad. Algo similar ocurre con los mecanismos de compra nacional, donde, a menudo se establece una desigual relación entre un estado desmembrado y mal pagador y una oferta local muy concentrada.

Complementariamente el proceso de internacionalización de las firmas locales se ve afectado sensiblemente por los rasgos del aparato regulatorio de los espacios económicos a los que potencialmente se dirigen las inversiones. En varios casos la decisión de invertir -además de contemplar la ventaja tecno-productiva y el costo de algunos factores- se relacionó con las restricciones (arancelarias y para-arancelarias) al comercio internacional. En la medida que exista un tratamiento diferencial a favor del producto local y que la magnitud de la demanda interna del país receptor torne económicamente viable la operación, la firma se transnacionaliza. En ese caso, la ecuación contempla por un lado los costos emergentes de dejar de abastecer desde la casa matriz (deseconomías de escala), el flete, los aranceles y por otro, los costos de ingreso a un nuevo mercado (proceso de aprendizaje) y el precio de los factores de producción local.

Al igual que en el contexto local, las intervenciones pueden estar referidas a políticas agregadas (mecanismos de integración con altos aranceles comunes -que incidieron con la internacionalización de algunas firmas en los sesenta-, conformación de mercados ampliados, etc.) o sectoriales (controles sanitarios a exportaciones provenientes de determinadas áreas, reservas de mercados para actividades específicas, etc.).

**4). Las ventajas de explotar recursos naturales para el mercado interno contando con la tecnología adecuada.** Se inscriben en este caso la disponibilidad de materia prima a precios competitivos (como el azúcar para Arcor en Brasil, la madera para Bortolín en Paraguay y el tanino para C Casado en Paraguay) , los menores costos de la energía y/o de la mano de obra.

ANEXO 1: PRINCIPALES FIRMAS INDUSTRIALES ARGENTINAS CON INVERSIONES DIRECTAS EN EL EXTERIOR

MATRIZ ARGENTINA	SUBSIDIARIA	PAIS	DESDE	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
JUNGE Y BORN	Molinos Harineros	Paraguay	1943	Agroalimentos	
	Sanbra	Brasil	1905	Agroalimentos	Controla 11 firmas
	Samrig	Brasil	1928	Quimicos-Textil	Controla 9 firmas
	La Fabril	Peru	1943	Agroalimentos	Controla 9 firmas
ALPARGATAS	SA Fab Uruguay de Apl.	Uruguay	1890	Calzado-Textil	
	Comercial Textil	Chile	1982	Textiles	
	Sao Pablo Alpargatas *	Brasil	1907	Textil-Calzado	Vendio su participacion en 1982
	Anstalt Balzer	Suiza	1983	Inversiones	Holding
	Exportex Anstalt	Suiza	1985	Distribucion	Controla 5 sucursales
BICOR	ARCOPAR	Paraguay	1978	Golosinas	Joint Venture c/ capitales loc.
	Nexhar S.A.	Brasil	1980	Golosinas	
	Van Dam S.A.	Uruguay	1980	Golosinas	Joint Venture c/ capitales loc.
	Alim INDAL	Chile	1981	Golosinas	Joint Venture c/ capitales loc.
TECHINT	Tubos de Acero (TAMSA)	Mexico	1952	Siderurgia	Participacion minoritaria
	Pomini Farrel	Italia	1988	Equipos Industriales	
	Giustina International	Italia	s/i	Equipos Industriales	Controlada por Pomini
	Breda-Techint Macchine	Italia	s/i	Equipos Industriales	Joint Venture Alumix-Breda-Techint
	Casagrande Techint	Italia	1990	Equipos Industriales	Joint Venture Techint-Casagrande
	Techint Milano	Italia	1945	Ing. Industrial	
	CEI	Italia	1922	Ing. Electromec.	
	Inv. Ind. Incorp. TENCIO *	Panama	1952	Ing. Industrial	
	Techint SA Mexico	Mexico	1954	Ing. Industrial	
	COMEI SA	Mexico	s/i	Ing. Industrial	Controlada por Techint Mexico
	Techint Fin Corp	Panama	s/i	Inversora	
	Siderca Internac.	Panama	s/i	Comercializadora	
	Finma	Mexico	s/i	Inversora	
	San Faustin	Panama	s/i	Holding	
	San Faustin Uruguay	Uruguay	s/i	Financiera	
	Fitecomint	Italia	s/i	Inversora	
	Techint S.A.	Italia	s/i	Inversora	
	Siderca Corp	USA	s/i	Comerc.	
	Margall Finance	Luxemburgo	s/i	Inversora	
	Acciaierie e Ferriere Lombarda Falke	Italia	s/i	Inversora	
Techint Eng. SA Brasil	Brasil	1947	Constructora		
Layun	USA	s/i	s/i		
V	Ecuacobre	Ecuador	1978	Griferia	
	DOPOL FV	Brasil	1984	Griferia	
	FRAVI SA	Brasil	1977	Comercializadora	Ademas comercializa prod. de su controlada Ferrum SA
	FV of America	USA	1988	Comercializadora	
ELULOSA	Fabipar	Paraguay	1982	Papelera	

FROMECOR	Fromecor Brasil	Brasil	1980	Maq. herramientas	
LANELLA HNOS Y CIA	Agromecanica Paraguaya Branco Motores Lda	Paraguay Brasil	1965 1991	Fab. de motocicletas Fab. de motores *	Se vende en 1973. * A partir de agosto de 1991.
MANUEL SANMARTIN	Maq. Sanmartin LTDA Maq. Austral SA	Brasil Mexico	1975 1978	Maq. p/ ind. alim. Maq. p/ ind. alim.	
MARBALLO Y CIA	Equis SRL s/i	Paraguay Brasil	1975	Maq. Envasadoras s/i Maq. Envasadoras	
MEVAFLO	BEARCO Andean Vineyard Co Vinos Arg Imp USA Trapiche UK	Puerto Rico USA USA Inglaterra	1981 1975 1978 1990	Vinos y jugos Comercializadora Comercializadora Comercializadora	
MARTIN DEL TABACAL	Agroind. La Sierra	Uruguay	s/i	Alimentos	
MARALE	Fab Cerini-Pesce Anselmi y Compte	Uruguay Uruguay	s/i s/i	Alimentos Alimentos	
MACRI	Fiat Uruguay Sideco Americana Socma Corporation	Uruguay USA USA	s/i s/i s/i	Automotores Constructora Constructora	
MARBLAK HNOS	Aserrad. Yacuiba	Bolivia	1969	Maderas	
MANDERSON ARG.	Sanderson Paraguay	Paraguay	s/i	Alimentos	
MAR DELICIA FELFORT	Delicia S.A.	Paraguay	s/i	Alimentos	
MAR Y A LANUSSE	Ind Paraguaya de Car. Corp Parag. de Carnes Imp y Exp del Litoral	Paraguay Paraguay Paraguay	s/i s/i s/i	Alimentos Alimentos Alimentos	
MAR BORTOLIN Y CIA	Bortolin y Cia	Paraguay	s/i	Maderas	
MAR MATE LARANGUEIRA	Mate Larangueira	Paraguay	s/i	Alimentos	

	Celexport	USA	1989	Comercializacion	
CHEMOTECNIA SINTYAL	Lab. Krinos Sintyal Peru * Sintyal Chile * Sintyal Uruguay * Chepar * Chemobras * Difucap * Chemo-IbJrica * Parke Davis España s/i	Venezuela Peru Chile Uruguay Paraguay Brasil Brasil España España Italia	1982       1985/5	Lab. farmaceutico Lab. farmaceutico Lab. farmaceutico Lab. farmaceutico Lab. farmaceutico Lab. farmaceutico Lab. farmaceutico Comercializacion Lab. farmaceutico Lab. farmaceutico	* Inician sus actividades a entre los años 1983-1989
BAGO	Hondulab Lab Amstrong Ethipharma SRL Profarma BetaI	Honduras Mexico Bolivia Chile Uruguay	1981 s/i 1976 s/i s/i	Medicamentos Medicamentos Medicamentos Medicamentos Medicamentos	
ROEMMERS	Roemmers	Paraguay	s/i	Medicamentos	
LAB. BETA	Produfarma Disprofarma Instituto Bioquim. Beta	Paraguay Paraguay Chile	s/i s/i s/i	Medicamentos Medicamentos Medicamentos	
GRAMON	G Ramon	Paraguay	s/i	Medicamentos	Joint Venture
DISPROFARMA	Farmaceutica Paraguaya	Paraguay	s/i	Medicamentos	
ANDROMACO LDA	Andromaco Chile	Chile	s/i	Lab. farmaceutico	
INSTITUTO SANITAS	Inst. Sanitas Chile Inst. Sanitas Peru	Chile Peru	s/i s/i	Lab. farmaceutico Lab. farmaceutico	
AGROQ. ESTRELLA	Agroq. Estrella	Paraguay	s/i	Prod. Veterinarios	
LABORATORIOS GADOR	Lab. Biofarma	Paraguay	s/i	Lab. farmaceutico	
ARISTON	Lab. Ariston	Colombia	s/i	Lab. farmaceutico	

CERV. GUILMES	Cerv. paraguaya	Paraguay	s/i Bebidas
	Fab. paraguaya de vidrios	Paraguay	s/i Envases
CARLOS CASADO	Casado West Chaco	Paraguay	s/i Quimica
	Tan American Co	Panama	s/i Financiera
	Servifin S.A.	Paraguay	s/i Financiera
IMPSA	IMPSA Andina	Colombia	s/i Ing. Industrial
	IMPSA Ecuador	Ecuador	s/i Ing. Industrial
	IMPSA International Inc	USA	s/i Ing. Industrial
	IMPSA do Brasil	Brasil	1986 Ing. Industrial
	IMPSA Asia	Hong Kong	s/i Ing. Industrial
DAHCEL SA	Ultronic	Brasil	1987 Instrum. de medicion electronico
STANI	Stani do Brasil	Brasil	Golosinas
J.C. GUZMAN Y CIA	Lab. Verge	Brasil	s/i Electromedicina
TOOL RESEARCH	Fluoder	Paraguay	1974 Quimicos
ANAM DE PERGAMINO	Anam del Paraguay	Paraguay	s/i Textil
PEREZ COMPANC	Sade Eng. Const.	Panama	s/i Ing. Industrial
	Perez Companc Suc	Bolivia	1989 Servicios petrol.
	Sade Sudamericana	Brasil	s/i Construcciones
	Data Communication	Panama	s/i Servicios
	Data Proceso Dominic.	Sto Domingo	s/i Servicios
	Sade Colombia	Colombia	s/i Ing. Industrial
	Sadelmi Ecuatoriana	Ecuador	s/i Ing. Industrial
	Sade Dominicana	Rep. Dominicana	s/i Ing. Industrial
	Pecom Inversiones Internacionales	Liechtenstein	s/i Inversora
	Bco Rio de la Plata	Panama	s/i Financiera
BRIDAS	Bridas BEPSA	Peru	1980 Serv. Petrol.
	Bridas Exp y Prod.	Uruguay	1978 Comercializacion
	Caper Servicios Pet.	Brasil	1973 Serv. Petrol.
ASTRA	Astrafor Do Brasil	Brasil	s/i Serv. Petrol.
	Canopus Inter Co	Bahamas	s/i Navegac y Petr.
	Genelos S.A.	Panama	1987 Financiera
PLUSPETROL	Pluspetrol	Bolivia	1990 Serv. Petroleros

FUENTE: Elaboracion propia en base a informacion proveniente del Banco de Datos del Area de Desarrollo Industrial de la Oficina de CEPAL en Buenos Aires.

ANEXO II: PRINCIPALES EMPRESAS LOCALES PERTENECIENTES A FIRMAS CON INVERSIONES INDUSTRIALES  
DIRECTAS EN EL EXTERIOR

EMPRESA	Controladas locales	Año	Actividad	Observaciones
ALPARGATAS SA	Alpargatas	1890	Textil Calzado	Datos de 1988 del conj. de las firmas ind. Ventas: 312 millones DIs Empleo: 7.000 personas
	Fibramalva	1965	Desmotadora	
	Fibras Norteñas	1974	Desmotadora	
	Tejidos Argentinos	1978	Hilandería	
	Textil Formosa	1981	Hilandería Tejeduría	
	Calzado Catamarca	1984	Calzado	
	Confecciones Textiles	1984	Ropa deportiva	
	Palette Oeste	1984	Ropa para el hogar	
	Tejidos Arg. Noroeste	1982-85	Hilandería Tejeduría	
	Calzar	1985	Calzado	
	Tejidos Arg. La Rioja	1986	Tejidos	
	Alpargatas Textil San Luis SA	1986	Tejeduría	
	Calzar Oeste	1986	Calzado	
	Altecnica	1980	Servicios de ingeniería	
	Promatch	1986	Eventos deportivos	
	Alpesca	1979	Pesca	
	Banco Francés *	s/i	Financiera	* En junio de 1991, cede su participación a Sud- America Inv. SA
	Cia Arg de Seguros	s/i	Seguros	
	SA Azucarera Arg	s/i	Ingenio Farmoquímica Agroquímica	
	Lab. Osiris	1990	Farmaceutica	
	Disprofarma	1987	Dist. Farmaceutica	En sociedad c/otros lab.



	Rigecin Labs	s/i	Inmobiliaria	locales
	Explotacion agropec.	s/i		
ARCOR	Arcor SAIC	1951	Glucosa, fructosa, golos.,papel	Datos para 1991 (para el
	Div. Misky	1970	Glucosa, golos., pulpa de fruta	conj. del grupo):
	Div. San Rafael	1972	Pulpa de fruta	Ventas: 400 mill. de Dls.
	Div. San Pedro	1978	Alcohol etilico,snacks,aceite com.	Export.: 40 mill. Dls
	Div. Fripack	1965	Maq. env. y pasteuriz. de helados	Empleo: cerca de
	I.P.A.S.A.	1987	Compuestos PCV	5.000 personas.
	Constr. Mediterranea	s/i	s/i	
	Los Mistoles	s/i	s/i	
	Cartocor SA	1980	Cajas corrugado	
	Frutos de Cuyo SA	1985	Tomates enlatados y en frascos	
	Concor SA	s/i	s/i	
	Indalar SA	s/i	s/i	
	Carbox SA	1987	Papel, cajas corrugado	
	Dulciora SA	1987	Dulces y mermeladas	
	Metalbox SA	1987	Envases de hojalata	
	Productos Naturales	1988	Sabores liquidos y en polvo	
	Plastivil SA	1987	Compuestos de PCV	
	Vitopel SA	1979	Film de PCV y envases flexibles	
	Converflex SA	1986	Envases flexibles	
	Ideal SA	1960	Envases flexibles	
	Milar SA	1981	Enzimas	
	Pancrek SA	1975	Galletitas	
	Pinar del Norte SA	1984	Dulces y mermeladas	
	Est. Las Corzuelas	s/i	Act. agropecuaria	
	Alica SA	1988	Alim. en polvo	
	Candy SA	1988	Golosinas	
	Sweets Ind. SA	s/i	s/i	
	Flexiprin SA	1988	Envases flexibles	
	Mark SA	1965	Maq.env. y pasteuriz. de helados	
	Carlisa SA	1988	Pan dulce y alfajores	
3	TECHINT			Datos de 1989:
	Techint (Cia Tecnica Internacional SA)	1946	Ingenieria, constr,montaje obras pub. y proy. ind.	Empleo: 9.000 pers. Ventas: 146,5 mill. Dls
	Siderca SA	1954	Prod. de tubos de acero sin costura	Empleo: 5.000 pers. Ventas: 402,2 mill. Dls
	Propulsora Siderurgica SA	1970	Prod. de chapas de acero laminadas en frio,hojas,bobinas	Empleo: 1.460 pers. Ventas: 212,7 mill. Dls
	ARSA (Aceros revestidos)	1985	Prod. y Comercializ. de prod. siderurgicos planos	Empleo: 600 pers. Ventas: 58 mill. Dls
	Siat-Comatter (Comatter SA)	1986	Prod. de tubos de acero con costura.	Empleo: 900 pers. Ventas: 56,5 mill. Dls
	Cometarsa	1949	Prod. de estructuras metalicas y equipos.	Empleo: 700 pers. Ventas: 39 mill. Dls
	Tubos y Perfiles SA	1949	Comercializ. de prod. sid. Prod. y com. columnas y torres de transmision e iluminacion	Empleo: 150 pers. Ventas: 9,8 mill. Dls
	LOSA (Ladrillos	1948	Prod. tejas ceramicas y	Empleo: 250 pers.

		Olavarria SA)		ladrillos	Ventas: 7,2 mill. Dls
		Telettra Arg.	1984	Prod. de equipos e instal. para telecomunicaciones	Empleo: 250 pers. Ventas: 17 mill. Dls
		Tecpetrol	1980	Exploracion y explotacion de petroleo	Empleo: 33 pers. Ventas: 6,1 mill. Dls
		Saneamiento y Urbanizacion SA	s/i	Servicios	Ventas: 11,8 mill. Dls
4	SINTYAL	Sintyal	1953	Farmaceutica Farmoquimica Agroquimica	
		Lab. Osiris	1990	Farmaceutica	
		Disprofarma Rigecin Labs Explotacion agrop	1987 s/i s/i	Distrib. Farmaceutica Inmobiliaria	En sociedad c/otros lab. locales
5	BAGO	Lab. Bagó	1934 1970	Farmaceutica Farmoquimico	Ventas 1989: 64 millones dólares
		Lab. Montpellier	s/i	Farmaceutico	
		Lab. Andreu	s/i	Farmaceutico	
		Instituto Merrieux	s/i	Farmaceutico	Participacion: 50%
		Inst. San Jorge	s/i	Lab. Veterinario	
		Disprofarma	1987	Distribuidora	Participacion: 20%
		Data SA	s/i	Procesam. de datos	Participacion: 24%
		Lauda SA	s/i	Ind. Farmaceutica	
		Onara SA	s/i	Financiera	
		Lliers SA	s/i	Aseguradora	
		Cia Arg Victoria	s/i	Aseguradora	
		Fic SRL	s/i	Equipam. medico	
6	ROEMMERS	Roemmers SACIF		Lab. farmaceutico	Datos de 1989: Ventas: 70 mill Dls Empleo: 350 personas
		Farmadron	s/i	Prod. quimicos	
		Aircom	s/i	Trasp. Aereo	
		Colon Cia de Seg.	s/i	Aseguradora	
		Laplex S.A.	1986	Farmoquimica	
		Maprimed S.A.	1986	Farmoquimica	
		Chutrau S.A.	s/i	Imp./Exp. drogas farmac.	
		Yarole S.A.	s/i	Idem	

	Rofina S.A.	s/i	Distribuidora		
	Comp. y Sistemas	s/i	Servicios de computacion		
	Orcintec S.A.	s/i	Asesoramiento comercial		
	Investi Farma	s/i	s/i		
7	MANUEL SANMARTIN	Manuel Sanmartin S.A.	1947	Equipos para la indus. de bebidas y alimentos	Datos de 1990 Ventas: 15 mill Dls Empleo: 300 personas Exp./vtas: 80%
8	CARBALLO Y CIA	Carballo y Cia	1946	Equipos para la indus. de bebidas y alimentos	Datos de 1988: Ventas: 12 Mill Dls Empleo: 250 personas Exp./vtas: 65%
9	FV SA	FV	1921	Griferia sanitaria	Datos de 1990: Ventas: 28 mill dls Empleo: 1.000 pers.
		Ferrum	1911	Sanitarios	Controlada desde 1984 Vtas: 39 mill. Dls (Ferrum y controladas)
		Asesores de Sistemas	s/i	Computacion	
		Piedra Grande *	s/i	Canteras	* Controladas por Ferrum SA
		La Toma *	s/i	Canteras	
		Ceramica Pilar *	s/i	Sanitarios	
10	PEÑAFLOSA	Peñaflor SA	1944	Vinos	Ventas 1990: 87 millones Dls
		Bodegas Trapiche	s/i	Vinos	
		Moses SA	s/i	Ind. Vinos	
		Dinpe SA	s/i	Compuesto de PVC	
	PROMECOR	Promecor	1965	Maq. Herramientas	Datos de 1990 Empleo: 200 personas Ventas: 12 mill. Dls
12	ZANELLA HNOS Y CIA.	Zanella Hnos y Cia (Caseros)	1958	Fabricacion de motores, motocicletas y lavavajillas	Empleo: 600 pers. Ventas (1990): 84 mill. Dls Expo.: 15 mill. Dls
		Zanella San Luis	1985	Fabricacion de ciclomotores	Empleo: 200 pers.
		Zanella Cordoba SA	1991	Fabricacion de motocicletas	Capacidad de produccion mensual: 3.000 unidades (en 1992)
13	CARROCERIAS EL DETALLE	Carroc. El Detalle	1947	Fab. de chasis y carrocerias	Empleo: 400 pers.
14	DAHCEL	Dahcel	1978	Instrumental electronico Automatizacion	Empleo: 30 personas

Fuente: Elaboracin propia sobre la base de informacion proveniente del Banco de Datos del Area de Desarrollo Industrial de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.

ANEXO III: VENTAJAS Y MOTIVACIONES DE LAS PRINCIPALES FIRMAS INDUSTRIALES CON IDE.

FIRMAS		FIRMAS		FIRMAS		FIRMAS		FIRMAS	
EMPRESA	CONTROLADORA EN EL EXTERIOR	PAIS	AÑO	ACTIVIDAD	VENTAJAS	MOTIVACIONES	OBSERVACIONES	EMPRESA	CONTROLADORA EN EL EXTERIOR
ALFARQUATAS									
	Fab. Uruguaya de alfarquatas	Uruguay	1970	Hilados Calzoo	1. Conocimiento de la tecnología	1. Marketing 2. Control mercado interno 3. Complementación con Argentina	Desde 1982, es de capital brasileño.		
	Sao Paulo Alfarquatas	Brasil	1907	Hilados					
	Comercial textil Ltda	Chile	1982	Comercializadora					
	Alfarquatas Anstalt	Suiza	s/i	Holding		1. Ventajas impositivas 2. Movilidad de capitales	Tiene 5 sucursales: Hamburgo, Rotterdam, Amberes, Genova		
	Exportex Anstalt	Suiza	1985	Comercialización					
FACOR									
	Arcepar	Paraguay	1978	Golosinas	1. Control de la tecnología de producto y proceso 2. Integración vertical de la producción en productos claves 3. Alta capacidad de técnicas de marketing 4. Uno de los principales productores mundiales de golosinas de consumo masivo.	1. Captar mercados de la región 2. Globalización de la empresa	Joint Venture c/ cap. locales Ventas: 4,5 mill. de Dls Empleo: 55 pers.		
	Mecnar SA	Brasil	1980	Golosinas			Ventas: 40 mill. de Dls Empleo: 400 pers.		
	Van Dam SA	Uruguay	1980	Golosinas			Joint Venture c/ cap. locales Empleo: 100 pers.		
	Alta. Indal	Chile	1981	Mermeladas			Joint Venture c/ cap. locales		
TECHINT									
	TPT Houston, Texas	USA	1970	Planta de terminación de tubos.	1. Mejorar el perfil comercial 2. Abastecer al mercado americano con menores stocks y plazos mas cortos.	1. Potencial de mercado (Free Trade Agreement entre USA y Mexico)			
	CEI	Italia	1922	Ing. Electromecánica					
	Techint SA Mexico	Mexico	1954	Ing. Industrial					
	COMEI	Mexico	s/i	Ing. Industrial			Controlada por Techint Mexico		
	Pomini Farrel	Italia	1988	Equipos industriales					
	Giustina International	Italia	s/i	Equipos industriales			Controlada por Pomini Farrel		
	Sregio-Techint Machine	Italia	s/i	Equipos industriales			Joint venture Alunix-Breda-Techint		
	Casagrande-Techint	Italia	1990	Equipos industriales			Joint venture Techint-Casagrande		

País	Empresa	Año	Actividad	Comentarios	Impacto
Ecuador	Ecuacobre	1978	Grifería sanitaria	1. Control de la tecnología 2. Red comercial en USA 3. Aparato regulatorio	Ventas: 300.000 Dls Empleo: 200 personas
Brasil	Dukit S.A.	1984	Grifería sanitaria	1. Control de la tecnología 2. Trabajo del mercado interno	Empleo: 900 personas
Brasil	Fravi S.A.	1977	Comercializadora		
USA	FV of America	1988	Comercializadora	1. Control de la red comercial (asoc. con firma local)	

País	Empresa	Año	Actividad	Comentarios	Impacto
Venezuela	Lab. Krinox	1982	Laboratorio medicinal	1. Provenientes de conocimientos tecnológicos específicos de la rama. 2. Asociación con firmas de mayor tamaño. 3. Aprovechar los espacios generados por regulaciones locales	* El resto de los laboratorios inician sus actividades entre 1985 y 1989
Perú	Sintyal Perú	*	Laboratorio medicinal		
Chile	Sintyal Chile	*	Laboratorio medicinal		
Uruguay	Sintyal Uruguay	*	Laboratorio medicinal		
Paraguay	Chepar	*	Laboratorio medicinal		
Brasil	Chemobras	*	Laboratorio medicinal		
Brasil	Unifacap	*	Laboratorio medicinal		Asoc. con Sanofi
España	Chemo-Iberica	1974	Comercializadora	1. Conocimientos en comercialización y producción. 2. Correcta anticipación al lanzamiento de drogas exitosas.	1. Controlar la red de compras en Europa.
España	Parve-Lavis	1985	Farmaceutica	1. Capacidad tecnológica 2. Para aprovechar las ventajas del ap. regulatorio como inversor extranjero. 3. Posibilidad de ingresar a mercados desarrollados con un laboratorio aprobado por la FDA.	1. Acceder a un mercado regulado como el europeo. 2. Posibilidad de acceder a mercado norteamericano a través del europeo. 3. Estrategia de largo plazo para vincularse con cías de I+D+D.
Italia	S/I	S/I	Farmaceutica		

País	Empresa	Año	Actividad	Comentarios	Impacto
Honduras	Hondulab (30%)	S/I	Medicamentos	1. Tecnología de proceso 2. Producción propia de principios activos 3. Control de las "marcas"	Contrato con Keun Mah Farmac. Co. de Corea Exportación de planta llave en mano a Guyana (1988) Desarrollo de principio activo (1978)
México	Lab. Nastrang (40%)	S/I	Medicamentos		
Bolivia	Éthymarna	S/I	Medicamentos		
Chile	Profarma	S/I	Medicamentos		
Uruguay	Betal	S/I	Medicamentos		
Paraguay	Sanon	S/I	Medicamentos		Participación minoritaria

ROEMERS  
 Roemers Uruguay  
 Roemers Paraguay  
 s/i  
 s/i  
 Lab. Farmaceutico  
 Lab. Farmaceutico  
 1. Tecnologia de proceso  
 2. Control de las "marcas"  
 Trabajan a fazon para terceros

MANUEL SCHWARTZ  
 Maquinas Sannartin Ltda.  
 Brasil  
 1975  
 Maq. para la ind. de bebidas  
 1. Conocimiento tecnologico de la produccion  
 1. Acuerdos de provision con adquirentes  
 Empleo: 300 personas  
 Solo para mercado local

Maquinas Austral S.A.  
 Mexico  
 1978  
 Idem (solo lavadoras)  
 1. Mejoras respuestas a las necesidades del mercado en equipos a pedido  
 3. Sistema de asistencia tecnica post venta  
 4. Experiencia en la generacion de subcontratistas  
 5. Certificacion de calidad por parte de empresas transnacionales  
 6. Calificacion y costo de la mano de obra  
 Empleo: Cerca de 300 pers.

CARBALLO Y CIA  
 Equis SRL  
 Paraguay  
 1975  
 Maq. para la ind. de bebidas  
 1. Relacion con los compradores  
 2. El sistema de service post-venta  
 3. Calificacion y costo de la mano de obra  
 1. Relacion con la firma argentina  
 Empleo: 20 pers.  
 Ventas: 100 mil dls  
 Solo para mercado local

s/i  
 Brasil  
 Maq. para la ind. de bebidas  
 Empleo: 90 personas

PELAFLO  
 Bearco  
 Andean Vineyards Co Inc  
 Vinos Arg. Imports USA  
 Trapiche U.K.  
 Puerto Rico  
 USA  
 USA  
 Inglaterra  
 1979  
 1975  
 1979  
 1990  
 Ind. Vinos  
 Comerc. vinos  
 Comerc. vinos  
 Comerc. vinos  
 1. Captar demanda interna  
 2. Ingreso a otros mercados de la region  
 Empleo: 30 personas

PRODECOR  
 Prodecor Brasil  
 Brasil  
 1980  
 Maquinas herramientas, maq. especiales.  
 1. Prestigio marca  
 2. Tecnologia  
 3. Ventajas series cortas  
 4. Calificacion y costo de mano de obra  
 1. Restricciones al comercio  
 2. Tamano del mercado interno  
 3. Servicio post-venta  
 Empleo: 100 personas  
 Ventas: 4 millones de dolares

ZANELLA HIJOS Agronegocios Para- 1965 Prod. de motocicletas y Empleo: 100 pers.  
 quaya 1973 \* productos metalicos En 1973, venden la planta.

Brasil inicio Fabricacion de motores con Empleo: 70 pers.  
 acc. ag/91 caja automatica Inversion realizada: 6 mil. Dls

Brasil acc. ag/91 Fabricacion de motores con grandes dimensiones. 1. Expandirse a un mercado de  
 2. Reconocimiento de la marca 2. Controlar el mercado de motores  
 3. Costo de la mano de obra de baja cilindrada  
 4. Regulaciones locales

OTROS PROYECTOS DE NAUIGACION DE PLANTAS INDUSTRIALES EN EL EXTERIOR EN EJECUCION

ZANELLA HIJOS Brasil \* Planta de ciclomotores Idem que para la planta ya en marcha 1. Potencial del mercado brasilero \* Este proyecto se ejecutaria en 1974; planta seria puesta en marcha a fines de ese aio.

SANDOR Brasil Terminacion productos lacteos 1. Ahorro de fletes 1. Reforzar la estrategia de penetracion comercial a traves de semi-elaborados y posterior terminacion en Brasil.  
 2. Menores costos laborales 2. Captar partes crecientes del desabastecido mercado brasilero  
 3. Menores precios de algunos insumos

Mexico Planta de terminacion Idem  
 (proyecto similar al de Brasil)

CARGOC. EL DETALLE Brasil Planta de fab. de chasis 1. Limitaciones del mercado interno Inversion aprox: 10 mil. de Dls  
 2. Reconocimiento de la marca 2. Potencial del mercado Ocupacion estima: 150 pers.  
 3. Complementacion con la planta argentina.

FUENTE: Elaboracion propia en base a informacion proveniente del Banco de Datos del Area de Desarrollo Industrial de la Oficina de CEPAL en Buenos Aires.

10