



NACIONES UNIDAS

**CEPAL**  
COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE  
OFICINA DE BUENOS AIRES

## **LAS MULTINACIONALES ARGENTINAS UNA NUEVA OLA EN LOS NOVENTA**



Distribución Limitada  
LC/BUE/L.166  
Julio 1999

---

**C E P A L**

**Comisión Económica para América Latina y el Caribe**

**Oficina de Buenos Aires**

## **LAS MULTINACIONALES ARGENTINAS UNA NUEVA OLA EN LOS NOVENTA**

**Bernardo Kosacoff**

**DOCUMENTO DE TRABAJO N° 83**

Las opiniones de los autores son de su exclusiva responsabilidad y pueden no coincidir con las de la Organización.



**NACIONES UNIDAS**  
**COMISIÓN ECONÓMICA**  
**PARA AMÉRICA LATINA**  
**Y EL CARIBE (CEPAL)**

Casilla de Correo 4191  
(1000) Buenos Aires  
Paraguay 1178 – 2° piso  
(1057) Buenos Aires  
Email: [postmaster@cepal.org.ar](mailto:postmaster@cepal.org.ar)

## ÍNDICE

|   | <i>Página</i> |
|---|---------------|
| RESUMEN . . . . .   | 5             |
| 1. INTRODUCCIÓN . . . . .   | 7             |
| 2. LAS INVERSIONES DE EMPRESAS ARGENTINAS EN EL EXTERIOR<br>EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA: MONTOS TOTALES, DESTINO<br>GEOGRÁFICO Y DISTRIBUCIÓN SECTORIAL . . . . . | 8             |
| 3. UNA BREVE HISTORIA SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE<br>LAS EMPRESAS INDUSTRIALES ARGENTINAS . . . . .  | 12            |
| 3.1. Del modelo agroexportador a la sustitución de importaciones . . . . .  | 15            |
| 4. EL PERFIL EMPRESARIAL EN LOS NOVENTA: EL DINAMISMO<br>DE LAS ET Y EL REPOSICIONAMIENTO DE LOS CE . . . . .   | 25            |
| 4.1. Las tendencias de la inversión extranjera directa (IED) en los<br>años noventa . . . . .   | 27            |
| 4.2. Los conglomerados económicos nacionales . . . . .  | 33            |
| 5. EL PROCESO DE IED DE EMPRESAS ARGENTINAS EN<br>LOS NOVENTA . . . . .   | 37            |
| 5.1. El universo de firmas estudiadas . . . . .   | 37            |
| 5.2. Firmas con IED no consideradas en la evaluación microeconómica . . . . .   | 40            |
| 5.3. Las evidencias microeconómicas del proceso de IED . . . . .  | 41            |
| 5.4. El destino geográfico de las actividades IED . . . . .   | 54            |
| 5.5. Las motivaciones de las IED en los grupos estudiados . . . . .   | 57            |
| 5.6. Los procesos de desregulación y privatizaciones . . . . .  | 59            |
| 5.7. Alianzas . . . . .   | 60            |
| 5.8. Características salientes de las firmas internacionalizadas . . . . .  | 61            |
| 5.8.1. Las fases de evolución . . . . .   | 62            |
| 5.8.2. Los recursos humanos . . . . .   | 64            |

|   |    |
|---|----|
| 5.8.3. El esquema de financiamiento . . . . .   | 65 |
| 5.8.4. Los modelos organizativos . . . . .  | 67 |
| 6. CONGLOMERADOS ECONÓMICOS, PROCESO DE IED Y UN<br>MEJOR ESTILO DE INDUSTRIALIZACIÓN: ALGUNOS<br>ARGUMENTOS PARA EL DEBATE . . . . . | 69 |
| 7. RESUMEN Y CONCLUSIONES . . . . .   | 72 |
| ANEXO . . . . .   | 80 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS . . . . .  | 90 |

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar el proceso de internacionalización de las empresas argentinas evaluando los factores microeconómicos y del contexto macroeconómico local e internacional, que determinan los rasgos esenciales de la expansión externa de las firmas a través de inversiones directas en el exterior (IED).

El estudio comienza con la cuantificación de la IED de empresas argentinas en los años noventa, evaluando las distintas fuentes de información y se describen los principales destinos geográficos y el patrón de especialización sectorial. Seguidamente se describen las distintas etapas históricas del proceso de IED de empresas argentinas y se cuantifica y analiza las principales tendencias observadas con relación a la creciente presencia de empresas transnacionales y de conglomerados nacionales.

El eje analítico del trabajo se concentra en el estudio de once casos microeconómicos de este proceso de internacionalización en los años noventa. Las condiciones, razones, determinantes, estrategias empresariales y restricciones enfrentadas por las firmas sirven de base para evaluar la complejidad del proceso de internacionalización. El trabajo concluye con unos comentarios que evalúan, desde la perspectiva empresarial y de la sociedad, la importancia de los matices de este fenómeno y la justificación económica para desarrollar acciones que colaboren en su fortalecimiento.



## 1. INTRODUCCIÓN \*

El objetivo del presente trabajo es analizar el proceso de internacionalización de las empresas argentinas evaluando los factores microeconómicos y del contexto macroeconómico local e internacional, que determinan los rasgos esenciales de la expansión externa de las firmas a través de inversiones directas en el exterior (IED).

En la segunda sección se cuantifica la IED de empresas argentinas en los años noventa, evaluando las distintas fuentes de información y se describen los principales destinos geográficos y el patrón de especialización sectorial.

El análisis de las distintas etapas del proceso de IED de empresas argentinas se efectúa en la sección tercera. El carácter pionero en el ámbito de los países semi-industrializados, las particulares condiciones de la etapa sustitutiva y el traumático escenario de los años ochenta, generaron especificidades muy particulares al proceso de IED.

En el curso de las profundas transformaciones de la economía argentina de la década del noventa, se destaca entre otros elementos, el cambio en el perfil empresarial. En particular se verifica la creciente presencia de empresas transnacionales (ET) y la consolidación de algunos conglomerados económicos de capital nacional (CE). La sección cuarta cuantifica y analiza las principales tendencias observadas en el mercado doméstico para estos dos grupos de organizaciones empresariales.

El eje analítico del trabajo se concentra en la sección cinco, que investiga a partir del estudio de once casos empresariales *—que han sido entrevistados—* las características microeconómicas de este proceso de internacionalización en los años noventa. Las condiciones, razones, determinantes, estrategias empresariales y restricciones enfrentadas por las firmas sirven de base para evaluar la complejidad del proceso de internacionalización.

El trabajo concluye, en la sexta sección, con unos comentarios que evalúan, desde la perspectiva empresarial y de la sociedad, la importancia de los matices de este fenómeno y la justificación económica para desarrollar acciones que colaboren en su fortalecimiento.

---

\* El siguiente trabajo es el resultado de la colaboración de varias personas, que obviamente no son responsables de las limitaciones del estudio que corresponden al autor, pero sí de sus aportes. **Daniel Chudnovsky, Andrés López y Adrián Ramos**, participaron activamente en su ejecución y en las entrevistas a las empresas. Como es usual, generaron comentarios y reflexiones muy importantes para la interpretación económica del estudio. **Pablo Heyaca**, realizó la edición final de los cuadros y el documento con una excelente dedicación. **Gastón Blanco y Natalia Ramondo**, brindaron comentarios sumamente valiosos. Los ejecutivos de las firmas analizadas aportaron generosamente su tiempo, información e ideas.

## **2. LAS INVERSIONES DE EMPRESAS ARGENTINAS EN EL EXTERIOR EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA: MONTOS TOTALES, DESTINO GEOGRÁFICO Y DISTRIBUCIÓN SECTORIAL**

La cuantificación de las inversiones directas en el exterior de empresas argentinas no es una tarea sencilla. Los estudios realizados sobre el tema son parciales, los criterios metodológicos difieren según el objetivo de cada estimación y no registran el universo de las inversiones en el exterior. La información estadística es incompleta y se encuentra muy dispersa. Sin embargo, a partir de algunos trabajos se puede tener una estimación de la magnitud del proceso.

La fuente oficial de información estadística que permite dimensionar el fenómeno de la inversión de firmas argentinas en el exterior surge del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos (MEyOSP). Esta cuantificación se efectúa a partir del balance anual presentado por las firmas locales, permitiendo obtener datos agregados homogéneos que dan una idea de la base mínima del fenómeno.

Las estimaciones finales aún no están disponibles, pero siguiendo el procedimiento metodológico del MEyOSP se puede estimar, que el valor patrimonial en el exterior de un conjunto de firmas establecidas en nuestro país y que controlan filiales en otros países, es de aproximadamente unos 8.600 millones de dólares para el año 1997. Uno de los elementos más distintivos es el dinamismo observado en el flujo anual de IED de 1997, que se lo puede estimar en alrededor de 2.700 millones de dólares. Los datos relevados en este caso provienen de las propias presentaciones oficiales de las empresas consideradas y por lo tanto, se constituyen en un elemento esencial en cualquier análisis vinculado a las inversiones en el exterior de empresas argentinas.

Si se desagrega la participación de las firmas en el monto total, se verifica que sólo 3 empresas (PÉREZ COMPANC, YPF y TECHINT) tienen una muy alta representación, ya que participan con casi dos tercios del total acumulado y representan más del 80% de los valores del flujo de IED en 1997. Asimismo, respecto a la distribución sectorial, se puede señalar que el destino principal de las inversiones son los sectores de exploración y explotación petrolera y el siderúrgico, y en un segundo nivel la industria alimenticia, los medicamentos y las empresas constructoras.

Un informe reciente sobre las inversiones de empresas argentinas en el exterior elaborado por el Centro de Estudios para la Producción (CEP), que se basa en información periodística y en una encuesta a las firmas locales realizada por la propia institución, señala que en la década actual más de cincuenta empresas locales han realizado o planean realizar inversiones directas en otros países por un monto estimado en más de 12 mil millones de dólares. Más de la mitad del total ya han sido concretadas, mientras que un 12% están en desarrollo y un 33% en proyecto (Cuadro 2).

Como surge del siguiente cuadro la apertura de nuevas plantas o unidades productivas ha sido la modalidad más importante, alcanzando un 37% del total de las inversiones argentinas en el exterior. En segundo lugar aparecen las inversiones en ampliación de unidades productivas existentes con el 33.3% del monto total invertido.

Finalmente, la adquisición de activos también ha jugado un rol significativo. Del total de las inversiones relevadas por el CEP desde el año 1990, un 29.2% corresponde a compras de empresas (integrado en un 16.3% de privatizaciones y un 12.9% de compras de firmas privadas).



Cuadro 1  
**Inversión directa de empresas argentinas en el extranjero**  
*(En millones de dólares)*

|                  | Ampliaciones   |                              |              | Compras         |              | Total         |
|------------------|----------------|------------------------------|--------------|-----------------|--------------|---------------|
|                  | Nuevas plantas | Vinculadas a privatizaciones | Resto        | Privatizaciones | Resto        |               |
| 1990-1996        | 651            | 8                            | 1 891        | 327             | 1 039        | 3 916         |
| 1997-2000        | 2 760          | 256                          | 1 454        | 1 741           | 597          | 6 808         |
| Después del 2000 | 1 364          | 628                          | 0            | 0               | 0            | 1 992         |
| <b>Total</b>     | <b>4 775</b>   | <b>891</b>                   | <b>3 345</b> | <b>2 068</b>    | <b>1 636</b> | <b>12 716</b> |

*Fuente:* Base de Inversiones del Centro de Estudios para la Producción (CEP).

Cuadro 2  
**Estado de las inversiones argentinas en el exterior**  
*(En porcentajes)*

|                  | Estado del proceso de IED |               |             |
|------------------|---------------------------|---------------|-------------|
|                  | Período analizado         | En desarrollo | Proyectadas |
| 1990-1996        | 56.1                      | 0.0           | 0.0         |
| 1997-2000        | 43.9                      | 100.0         | 52.6        |
| Después del 2000 | 0.0                       | 0.0           | 47.4        |
| <b>Total</b>     | <b>54.9</b>               | <b>12.1</b>   | <b>33.0</b> |

*Fuente:* Base de Inversiones del Centro de Estudios para la Producción (CEP).

Si se considera la distribución geográfica de las inversiones, se puede verificar que el principal destino de las inversiones argentinas es América del Sur, que alcanza un 73% del total de las actividades IED. Brasil es el país más destacado, con casi una tercera parte del total de las inversiones. Además, toman relevancia Venezuela y Bolivia con un 17.7% y 14.1%, respectivamente. Si a este grupo se le incorporan Estados Unidos e Indonesia, se alcanza a cubrir más del 80% del monto total de inversiones argentinas en el exterior.

Desde un punto de vista sectorial, se puede apreciar que casi la mitad de las inversiones entre 1990-2000 se destinan a la exploración y explotación de reservas de petróleo y gas natural. Países como Perú, Bolivia, Venezuela, Ecuador, Guatemala, Estados Unidos, Indonesia y Turkmenistán forman parte del destino elegido por las empresas petroleras locales; del resto de la distribución sectorial se destacan las industrias básicas de hierro y acero con un 13.5% y la construcción con un 12.5% del monto total invertido. Con volúmenes menores aparecen los alimentos y bebidas (con inversiones vinculadas al MERCOSUR), la energía eléctrica, las comunicaciones y el transporte.



Cuadro 3  
**Distribución geográfica de las inversiones argentinas en el exterior**  
*(En millones de dólares y en porcentajes)*

| Destino de la actividad IED | 1990-1996        |              | 1997-2000        |              | Después del 2000 |              | Total            |              |
|-----------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
|                             | Miliones de US\$ | Porcentajes  | Miliones de US\$ | Porcentajes  | Miliones de US\$ | Porcentajes  | Miliones de US\$ | Porcentajes  |
| Brasil                      | 655              | 16.7         | 2 129            | 31.3         | 1 203            | 60.4         | 3 986            | 31.3         |
| Venezuela                   | 329              | 8.4          | 1 928            | 28.3         | 0                | 0.0          | 2 256            | 17.7         |
| Bolivia                     | 180              | 4.6          | 1 012            | 14.9         | 604              | 30.3         | 1 796            | 14.1         |
| Estados Unidos              | 1 099            | 28.1         | 133              | 2.0          | 0                | 0.0          | 1 232            | 9.7          |
| Indonesia                   | 861              | 22.0         | 333              | 4.9          | 0                | 0.0          | 1 193            | 9.4          |
| Turkmenistán                | 400              | 10.2         | 100              | 1.5          | 0                | 0.0          | 500              | 3.9          |
| Chile                       | 0                | 0.0          | 450              | 6.6          | 0                | 0.0          | 450              | 3.5          |
| Filipinas                   | 0                | 0.0          | 450              | 6.6          | 0                | 0.0          | 450              | 3.5          |
| Ecuador                     | 121              | 3.1          | 109              | 1.6          | 168              | 8.4          | 398              | 3.1          |
| Perú                        | 202              | 5.2          | 126              | 1.8          | 17               | 0.9          | 345              | 2.7          |
| México                      | 60               | 1.5          | 0                | 0.0          | 0                | 0.0          | 60               | 0.5          |
| Colombia                    | 0                | 0.0          | 17               | 0.2          | 0                | 0.0          | 17               | 0.1          |
| Malasia                     | 0                | 0.0          | 15               | 0.2          | 0                | 0.0          | 15               | 0.1          |
| Uruguay                     | 10               | 0.3          | 5                | 0.1          | 0                | 0.0          | 15               | 0.1          |
| Guatemala                   | 0                | 0.0          | 4                | 0.1          | 0                | 0.0          | 4                | 0.0          |
| <b>Total</b>                | <b>3 916</b>     | <b>100.0</b> | <b>6 808</b>     | <b>100.0</b> | <b>1 992</b>     | <b>100.0</b> | <b>12 716</b>    | <b>100.0</b> |

*Fuente:* Base de Inversiones del Centro de Estudios para la Producción (CEP).

Cuadro 4  
**Distribución sectorial de las inversiones argentinas en el exterior**  
*(En millones de dólares y en porcentajes)*

| Sectores de destino de las actividades de IED | 1990-1996        |              | 1997-2000        |              | Después de 2000  |              | Total            |              |
|---|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
|   | Miliones de US\$ | Porcentajes  | Miliones de US\$ | Porcentajes  | Miliones de US\$ | Porcentajes  | Miliones de US\$ | Porcentajes  |
| Petróleo y gas                                | 3 209            | 82.0         | 2 232            | 32.8         | 491              | 24.6         | 5 932            | 46.7         |
| Industrias básicas de hierro y acero          | 80               | 2.0          | 1 517            | 22.3         | 120              | 6.0          | 1 717            | 13.5         |
| Construcción                                  | 91               | 2.3          | 846              | 12.4         | 646              | 32.4         | 1 584            | 12.5         |
| Alimentos y bebidas                           | 240              | 6.1          | 517              | 7.6          | 0                | 0.0          | 757              | 6.0          |
| Energía eléctrica                             | 100              | 2.6          | 606              | 8.9          | 0                | 0.0          | 706              | 5.5          |
| Comunicaciones                                | 0                | 0.0          | 126              | 1.9          | 350              | 17.6         | 476              | 3.7          |
| Transporte                                    | 0                | 0.0          | 177              | 2.6          | 255              | 12.8         | 432              | 3.4          |
| Comercio                                      | 0                | 0.0          | 230              | 3.4          | 0                | 0.0          | 230              | 1.8          |
| Petroquímica                                  | 0                | 0.0          | 175              | 2.6          | 0                | 0.0          | 175              | 1.4          |
| Automotriz y autopartes                       | 63               | 1.6          | 100              | 1.5          | 0                | 0.0          | 163              | 1.3          |
| Agua y saneamiento                            | 0                | 0.0          | 14               | 0.2          | 130              | 6.5          | 144              | 1.1          |
| Derivados de petróleo y gas                   | 0                | 0.0          | 100              | 1.5          | 0                | 0.0          | 100              | 0.8          |
| Maquinaria y equipo                           | 32               | 0.8          | 54               | 0.8          | 0                | 0.0          | 86               | 0.7          |
| Bancos y servicios financieros                | 41               | 1.0          | 16               | 0.2          | 0                | 0.0          | 57               | 0.4          |
| Fabricación de productos plásticos            | 10               | 0.3          | 19               | 0.3          | 0                | 0.0          | 29               | 0.2          |
| Textiles y prendas de vestir                  | 23               | 0.6          | 2                | 0.0          | 0                | 0.0          | 25               | 0.2          |
| Gas   | 0                | 0.0          | 23               | 0.3          | 0                | 0.0          | 23               | 0.2          |
| Electrónicos y electrodomésticos              | 0                | 0.0          | 20               | 0.3          | 0                | 0.0          | 20               | 0.2          |
| Materiales para la construcción               | 0                | 0.0          | 20               | 0.3          | 0                | 0.0          | 20               | 0.2          |
| Otras industrias manufactureras               | 0                | 0.0          | 15               | 0.2          | 0                | 0.0          | 15               | 0.1          |
| Otros servicios                               | 13               | 0.3          | 0                | 0.0          | 0                | 0.0          | 13               | 0.1          |
| Editoriales e imprentas                       | 5                | 0.1          | 0                | 0.0          | 0                | 0.0          | 5                | 0.0          |
| Medicina prepagada                            | 5                | 0.1          | 0                | 0.0          | 0                | 0.0          | 5                | 0.0          |
| Químicos                                      | 4                | 0.1          | 0                | 0.0          | 0                | 0.0          | 4                | 0.0          |
| Oleoductos, gasoductos y poliductos           | 0                | 0.0          | 1                | 0.0          | 0                | 0.0          | 1                | 0.0          |
| <b>Total</b>                                  | <b>3 916</b>     | <b>100.0</b> | <b>6 806</b>     | <b>100.0</b> | <b>1 992</b>     | <b>100.0</b> | <b>12 716</b>    | <b>100.0</b> |

*Fuente:* Base de Inversiones del Centro de Estudios para la Producción (CEP).

### 3. UNA BREVE HISTORIA SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES ARGENTINAS<sup>1</sup>

El actual proceso de internacionalización de un grupo de firmas argentinas en un contexto de fuertes cambios en el funcionamiento de la economía nacional, reconoce como antecedentes dos modelos previos de industrialización e internacionalización<sup>2</sup>. El primero de ellos –*que comenzó a fines del siglo pasado y se extendió aproximadamente hasta la crisis de 1930*– tuvo como eje central la producción de bienes primarios orientada hacia los mercados externos. Su dinamismo indujo el desarrollo de una incipiente industrialización interna asociada tanto con las actividades exportadoras como aquellas destinadas al consumo en el mercado doméstico. El segundo modelo, enmarcado con las condiciones de un típico proceso de sustitución de importaciones, abarcó desde los años treinta hasta finales de los setenta. En él se pueden observar distintos subperíodos, en uno de los cuales –denominado segunda fase de sustitución de importaciones– el país tuvo su mejor desempeño industrial, asociado principalmente al desarrollo de la metalmecánica.

Cada uno de estos modelos de industrialización devino en la internacionalización de un conjunto acotado de empresas cuando éstas alcanzaron un cierto nivel de maduración tecnoproductivo y simultáneamente agotaron su capacidad de dinamismo orientándose al mercado local. Esta conducta fue la respuesta a la conjunción de dos tipos de factores.

Por un lado, en el ámbito interno, cada modelo de industrialización se generaba en contextos macroeconómicos y regulatorios específicos, con un conjunto de instituciones y una forma de organización de los mercados que sustentaron algunos procesos de internacionalización. En ese sentido se verificaban en los sistemas 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, sentando las bases para su proyección externa.

Por otro lado, las condiciones locales se articulaban con las fases evolutivas observadas en el escenario internacional. Las formas de organización de la producción industrial, las corrientes de comercio, los determinantes y las modalidades de las inversiones externas y las prácticas proteccionistas de cada sociedad o bloque económico eran, entre otros, algunos factores que, en el plano externo, incidían sobre las conductas de internacionalización de las firmas locales. Sobre estas bases, las empresas articularon, bajo distintos modelos y en distintos sectores, diversos emprendimientos externos, algunos de los cuales aún persisten en la actualidad.

En el siguiente Esquema 1, donde se realiza un análisis simplificado de las fases del desarrollo industrial argentino y el proceso de internacionalización, se presentan los rasgos básicos de la fase agroexportadora, del modelo sustitutivo y del proceso actual, en gestación desde fines de los años setenta, caracterizado por la apertura comercial y la reestructuración en el marco de la globalización.

---

<sup>1</sup> El análisis sólo se refiere a las IED que involucran el establecimiento de plantas industriales fuera del país. En este sentido no incluye una visión más amplia de la internacionalización, que debiera considerar aspectos financieros, inmobiliarios, de servicios, de actividades primarias, de comercio exterior, de venta de tecnología, etcétera.

<sup>2</sup> Para un análisis detallado de estos dos subperíodos ver Katz y Kosacoff (1985).

Esquema 1  
Fases del desarrollo industrial argentino y el proceso de internacionalización

| Fase de desarrollo<br>Tipo de contexto               | Fase agroexportadora con industrialización incipiente (1880 -1929)   | Modelo sustitutivo de importaciones - orientado en el mercado interno (1930 -1978)     | Aperturista con reestructuración y globalización (1979 - 1990)<br>(1991 -1998)  |  |
|--|--|--|---|--|
| <b>ESCENARIO INTERNACIONAL</b><br>Estructura general | Consolidación internacional. Hegemonía británica en la producción y las finanzas.                                      | Producción fordista. Hegemonía americana y aparición de los NICs. Mercados protegidos. | Organización más flexible de la producción en masa. Dinamismo de los bienes intensivos en tecnología. Reestructuración de los mercados emergentes. Bloques económicos. Regionalismo abierto. Globalización productiva y financiera. |  |
| Inversión extranjera directa (IED)                   | Asociada a infraestructura, financiamiento y captación de materias primas y recursos primarios.                        | Asociada a la captación del mercado interno.   | Fuerte dinamismo asociado a la globalización, concentración y privatización. Alianzas estratégicas. Adquisiciones y fusiones. Redes sistémicas (recursos, industria y servicios).   |  |
| <b>ESCENARIO LOCAL</b><br>Estructura general         | Modelo agroexportador integrado al mundo con incipiente inducción a la industrialización. Consolidación institucional. | Industrialización sustitutiva de importaciones. Fuerte regulación estatal.             | Programas permanentes de búsqueda de estabilización. Apertura comercial y financiera. Transformación productiva con heterogeneidad creciente.   | Estabilización, privatización, apertura comercial y desregulación. Expansión de los recursos naturales. Desempleo estructural. |
| Industria<br>Sectores dinámicos                      | Alimentos, textiles y otros para consumo doméstico.  | Automotriz, químicos. Otros metalmecánicos.  | Acero y aluminio, petroquímica, aceites vegetales.  | Automotriz. Bienes durables de consumo. Alimentos diferenciados.   |
| Destino  | Exportación agroindustrial. Mercado interno.   | Mercado interno.   | Exportación y mercado interno.  | Mercosur, mercado interno y externo.   |
| Origen de la tecnología                              | Importación.   | Adaptación y desarrollo local de tecnologías alejadas de la <i>best practice</i> .     | Importación y adaptación a condiciones locales. Menor <i>gap</i> tecnológico en algunos sectores.   | Externa, con escasos esfuerzos adaptativos locales.  |



Esquema 1 (Fases del desarrollo industrial ... (conclusión 2)

| Fase de desarrollo                                      | Fase agroexportadora con industrialización incipiente (1880 -1929)  | Modelo sustitutivo de importaciones - orientado en el mercado interno (1930 -1978)                            | Aperturista con reestructuración y globalización (1979 - 1990)   |  |
|---|---|---|--|--|
| Tipo de contexto  |   |   | (1991 -1998)   |  |
| Organización tecno-productiva                           | Dual: sectores con tecnología de punta (para exportación) y otros semi-artesanales (para mercado local).  | Series cortas con rezagos tecnológicos.<br>Fordismo <i>idiosincrásico</i> .                                   | Heterogeneidad: sectores con tecnología y organización fordista. Intentos de flexibilidad y nuevas formas organizacionales.  | Actualización en tecnología de producto. Incremento de ensamblaje de insumos y partes importadas. Escaso desarrollo de tecnologías de proceso. |
| <b>INTERNACIONALIZACIÓN (IED)</b><br>Perfil empresarial | Grupos económicos con relaciones internacionales.   | Empresas familiares.<br>Empresas estatales.   | Grupos económicos.   |  |
| Destino   | Países circundantes de similar o menor desarrollo relativo.   | Países circundantes de similar. o menor desarrollo relativo.  | Brasil, Mercosur y América Latina.<br>Países desarrollados.  |  |
| Especialización   | Alimentos<br>Calzados<br>Textiles   | Industria metalmecánica<br>Química fina.  | Acero<br>Alimentos<br>Ingeniería metalmecánica pesada, petróleo y telecomunicaciones.  |  |
| Estrategia  | Captar mercados protegidos. Explotar recursos locales para exportación.   | Ingresar a mercados protegidos.<br>Captar incentivos locales<br>Ampliar procíclicamente sus actividades.      | La internacionalización como parte de su proceso de reestructuración y defensa del mercado doméstico. Ocupar nichos en mercados desarrollados como productor global. Complementar anticíclicamente su producción local y profundizar su especialización en productos diferenciados. Desarrollar redes de producción y comercialización en el Mercosur y América Latina. Búsqueda de reservas petroleras. |  |
| Razones   | Restricciones al comercio. Uso de regulaciones locales. Explotación de recursos naturales. Ventajas organizacionales (producción y comercialización). Desarrollo incipiente en la región. | Ventajas tecnológicas (producto y proceso)<br>Captación de mercados ampliados.<br>Uso de regulaciones locales | Ventajas tecnológicas (producción, organización y management). Captar mercados locales con regulaciones específicas. Aprendizajes domésticos posibles de utilizar en otras economías. Desarrollo de nuevos instrumentos financieros. Capacidad de generar asociaciones y acuerdos con productores internacionales.   |  |

Fuente: Elaboración propia en base a Kosacoff (1998) y Bisang, Fuchs y Kosacoff (1992).

### **3.1 Del modelo agroexportador a la sustitución de importaciones**

El modelo agroexportador argentino, vigente desde las últimas décadas del siglo pasado hasta la crisis de 1930, se basó en la explotación de los recursos naturales con una clara orientación exportadora y la importación de gran parte de las manufacturas. Sin embargo, simultáneamente a la consolidación de este modelo, se fueron generando distintos “impulsos” a la industrialización, tal como la conceptualizara Albert Hirschman para América Latina en su conjunto. Los “impulsos” más significativos han sido: la necesidad de incorporar un proceso de industrialización en la última fase de elaboración de una materia prima para permitir su exportación (frigoríficos, aceites, cueros, tanino), las demandas derivadas de las actividades primarias (maquinarias agrícolas, bolsas de arpillera, agroquímicos), las demandas derivadas de las inversiones en infraestructura y transporte (talleres de reparación de los ferrocarriles, materiales de construcción), el incremento del mercado interno y los costos de transporte (bienes de consumo, cemento), la Primera Guerra Mundial y sus consiguientes dificultades de importación, las corrientes inmigratorias europeas asociada con mano de obra con calificaciones previas en actividades industriales y el importante desarrollo de las instituciones educativas.

Este conjunto de factores fue generando un incipiente desarrollo industrial, a tal punto que en el Censo Económico de 1914 la industria absorbía poco más del 50% de la mano de obra. Estas actividades tuvieron su sustento en la creación de pequeñas y medianas empresas, y en la radicación de las primeras filiales de empresas transnacionales (ET). En la evolución del sector manufacturero, algunas de las empresas nacionales fueron ocupando el mercado interno con la maduración simultánea de procesos de aprendizaje industrial.

En este proceso la Argentina fue ocupando un lugar pionero en América Latina y durante la propia vigencia del modelo agroexportador se generó un fenómeno absolutamente sorprendente: algunas empresas argentinas resultaron ser las primeras firmas del mundo no originarias de los países desarrollados que avanzaron en la internacionalización a través de la radicación de plantas industriales en el exterior. Los tres casos más significativos fueron Alpargatas, Bunge y Born y Siam, pero a ellos se le sumaron otros emprendimientos de menor tamaño como Grimoldi, Carlos Casado y Saint Hnos.<sup>3</sup>

En la etapa del proceso sustitutivo de importaciones se verifica la IED de un centenar de firmas, 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 IED, 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 a su rama financiera. Su ámbito natural de operación fue el mercado local, mientras que los emprendimientos externos fueron desprendimientos de relativamente baja magnitud económica. A grandes rasgos y considerando una muestra de estas firmas, sus principales rasgos son los siguientes<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> El detalle de alguna de estas experiencias pueden consultarse en AMECO (1968), Bunge y Born (1984), Cochran y Reina (1962), Green y Laurent (1988), Grinberg (1987), Parodi Cevallos (1981), Sábato (1988), Schvarzer (1989), Villanueva (1972).

<sup>4</sup> El tema ha sido extensamente tratado en Katz y Kosacoff (1985).

- Se trataba 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 Torcuato Di Tella, Agostino Rocca, Ángel Estrada y Roque Vasalli son claros ejemplos de inmigrantes o hijos de inmigrantes que, en un contexto ávido por nuevos desarrollos, lograron alimentar sus capacidades creativas dando lugar al surgimiento de empresas de rápido crecimiento.<sup>5</sup>
- Estructuralmente estas firmas operaban independientemente y con escasa ramificación y/o diversificación en el mercado local. En general no tenían conexiones con el sistema financiero, centralizando su operatoria (y con ello su estrategia de competitividad) exclusivamente en el plano productivo.
- 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). A menudo eran las empresas líderes de sus respectivos mercados.
- Lograron desarrollar 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.
- Su esquema productivo poseía articulaciones con la comercialización y a menudo operaban 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 luego de abastecer plenamente al mercado local se lanzan a los espacios económicos circundantes. En el esquema 2 se indican las principales empresas con IED a fines de los 80, con sus países de destino, la fecha de radicación y la especialización. En el esquema 3 se presentan para los principales casos de la etapa sustitutiva las motivaciones y ventajas de las IED. Estas últimas fueron impulsadas por las siguientes razones:

- A menudo el desarrollo tecnológico de estas firmas les otorgó alguna ventaja operativa sobre los productores locales, si existían, o respecto a la posibilidad de sustituir importaciones en los mercados a conquistar. En esa dirección parecen cumplir un rol destacado 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 gerenciamiento en el ámbito 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.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Ver al respecto Cochran y Reina *op. cit.* y Vasalli (1988).

<sup>6</sup> 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).



Esquema 2  
Principales firmas industriales argentinas con inversiones directas  
en el exterior a fines de los ochenta

| Matriz argentina       | Subsidiaria                 | País       | Desde        | Actividad        | Observaciones   |
|------------------------|-----------------------------|------------|--------------|------------------|---|
| BUNGE Y BORN           | Molinos Harineros           | Paraguay   | 1943         | Agroalimentos    | Controla 11 firmas<br>Controla 9 firmas<br>Controla 9 firmas        |
|                        | Sanbra                      | Brasil     | 1905         | Agroalimentos    |   |
|                        | Samrig                      | Brasil     | 1928         | Quimicos-Textil  |   |
|                        | La Fabril                   | Perú       | 1943         | Agroalimentos    |   |
| ALPARGATAS             | SA Fab.Urug. de Alpargatas  | Uruguay    | 1890         | Calzado-Textil   | Vendió su participación en 1982<br>Holding<br>Controla 5 sucursales |
|                        | Comercial Textil Sao Paulo  | Chile      | 1982         | Textiles         |   |
|                        | Alpargatas                  | Brasil     | 1907         | Textil-calzado   |   |
|                        | Anstalt Balzer              | Suiza      | 1983         | Inversiones      |   |
|                        | Exportex Anstalt            | Suiza      | 1985         | Distribución     |   |
| ARCOR                  | ARCOPAR                     | Paraguay   | 1978         | Golosinas        | Joint Venture c/<br>capitales loc.                                  |
|                        | Nechar S.A                  | Brasil     | 1980         | Golosinas        | Joint Venture c/<br>capitales loc.                                  |
|                        | Van Dam S.A.                | Uruguay    | 1980         | Golosinas        |   |
|                        | Alim INDAL                  | Chile      | 1981         | Golosinas        | Joint Venture c/<br>capitales loc.                                  |
| TECHINT                | TAMSA                       | México     | 1952         | Siderurgia       | Participación minoritaria   |
|                        | Pomini Farrel               | Italia     | 1988         | Eq. Industriales | Controlada por Pomini   |
|                        | Giustina                    | Italia     | s/i          | Eq. Industriales |   |
|                        | International Breda-Techint | Italia     | s/i          | Eq. Industriales | J.V. Alumix-Breda-Techint   |
|                        | Macchine                    |            |              |                  | Joint Venture Techint-Casagrande                                    |
|                        | Casagrande Techint          | Italia     | 1990         | Eq. Industriales |   |
|                        | Techint Milano              | Italia     | 1945         | Ing. Industrial  | Controlada por Techint México                                       |
|                        | CEI                         | Italia     | 1922         | Ing. Electromec. |   |
|                        | TENCO                       | Panamá     | 1952         | Ing. Industrial  |   |
|                        | Techint SA México           | México     | 1954         | Ing. Industrial  |   |
|                        | COMEI SA                    | México     | s/i          | Ing. Industrial  |   |
|                        | Techint Fin Corp.           | Panamá     | s/i          | Inversora        |   |
|                        | Siderca Corp.               | USA        | s/i          | Comerc.          |   |
|                        | Margall Finance             | Luxemburgo | s/i          | Inversora        |   |
| Techint Eng. SA Brasil | Brasil                      | 1947       | Constructora |                  |   |
| F.V.                   | Ecuacobre                   | Ecuador    | 1978         | Grifería         | Además comercializa prod. de su controlada Ferrum SA                |
|                        | DOCOL FV                    | Brasil     | 1984         | Grifería         |   |
|                        | FRAVI SA                    | Brasil     | 1977         | Comercializadora |   |
|                        | FV of America               | USA        | 1988         | Comercializadora |   |
| CELULOSA               | Fabipar                     | Paraguay   | 1982         | Papelera         |   |
|                        | Celexport                   | USA        | 1989         | Comercialización |   |



Esquema 2: Principales firmas industriales ... (continuación 2)

| Matriz argentina        | Subsidiaria   | País  | Desde                                  | Actividad  | Observaciones                                      |
|-------------------------|---|---|--|--|--|
| CHEMOTECNIA<br>SINTYAL  | Lab. Krinos<br>Sintyal Peru *<br>Sintyal Chile *<br>Sintyal Uruguay *<br>Chepar *<br>Chemobras *<br>Difucap *<br>Chemo-Ibérica *<br>Parque Davis<br>España<br>s/i | Venezuela<br>Perú<br>Chile<br>Uruguay<br>Paraguay<br>Brasil<br>Brasil<br>España<br>España<br>Italia | 1982<br><br><br><br><br><br><br>1985/5 | Lab.farmacéutico<br>Lab.farmacéutico<br>Lab.farmacéutico<br>Lab.farmacéutico<br>Lab.farmacéutico<br>Lab.farmacéutico<br>Comercialización<br>Lab.farmacéutico<br><br>Lab.farmoquímico | * Inician sus actividades entre los años 1983-1989 |
| BAGÓ                    | Hondulab<br>Lab. Amstrong<br>Ethipharma SRL<br>Profarma<br>BetaI  | Honduras<br>México<br>Bolivia<br>Chile<br>Uruguay   | 1981<br>s/i<br>1976<br>s/i<br>s/i      | Medicamentos<br>Medicamentos<br>Medicamentos<br>Medicamentos<br>Medicamentos   |  |
| ROEMMERS                | Roemmers  | Paraguay  | s/i                                    | Medicamentos   |  |
| LABORATORIOS<br>BETA    | Produfarma<br>Disprofarma<br>Instituto Bioquim.<br>Beta   | Paraguay<br>Paraguay<br>Chile   | s/i<br>s/i<br>s/i                      | Medicamentos<br>Medicamentos<br>Medicamentos   |  |
| GRAMON                  | G Ramon   | Paraguay  | s/i                                    | Medicamentos   | Joint Venture                                      |
| DISPROFARMA             | Farmacéutica<br>Paraguaya   | Paraguay  | s/i                                    | Medicamentos   |  |
| ANDROMACO<br>LDA        | Andromaco Chile   | Chile   | s/i                                    | Lab.farmacéutico   |  |
| INSTITUTO<br>SANITAS    | Inst. Sanitas Chile<br>Inst. Sanitas Perú   | Chile<br>Perú   | s/i<br>s/i                             | Lab.farmacéutico<br>Lab.farmacéutico   |  |
| AGROQUIMICA<br>ESTRELLA | Agroq. Estrella   | Paraguay  | s/i                                    | Prod. veterinarios   |  |
| LABORATORIOS<br>GADOR   | Lab. Biofarma   | Paraguay  | s/i                                    | Lab.farmacéutico   |  |
| ARISTON                 | Lab. Ariston  | Colombia  | s/i                                    | Lab.farmacéutico   |  |
| PROMECOR                | Promecor Brasil   | Brasil  | 1980                                   | Maq. herramientas  |  |
| ZANELLA HNOS.<br>Y CIA  | Agromecánica<br>Paraguaya<br>Branco Motores<br>Lda.   | Paraguay<br>Brasil  | 1965<br>1991                           | Fab.motocicletas<br>Fab.de motores *   | Se vende en 1973<br>* A partir de agosto de 1991   |
| MANUEL<br>SANMARTIN     | M.Sanmartín Ltda.<br>Maq. Austral SA  | Brasil<br>México  | 1975<br>1978                           | Maq. p/ind. alim.<br>Maq. p/ind. alim.   |  |

Esquema 2: Principales firmas industriales ... (continuación 3)

| Matriz argentina       | Subsidiaria  | País  | Desde  | Actividad  | Observaciones |
|------------------------|--|---|--|--|---------------|
| CARBALLO Y CIA         | Equis SRL<br>s/i   | Paraguay<br>Brasil  | 1975<br>s/i  | Maq. envasadoras<br>Maq. envasadoras   |               |
| PEÑAFLO                | BEARCO<br>Andean Vineyard Co<br>Vinos Arg Imp<br>Trapiche UK   | Puerto Rico<br>USA<br>USA<br>Inglaterra   | 1981<br>1975<br>1978<br>1990                                   | Vinos y jugos<br>Comercializadora<br>Comercializadora<br>Comercializadora  |               |
| SAN MARTIN DEL TABACAL | Agroind. La Sierra   | Uruguay   | s/i  | Alimentos  |               |
| CANALE                 | Fab. Cerini-Pesce<br>Anselmi y Compte  | Uruguay<br>Uruguay  | s/i<br>s/i   | Alimentos<br>Alimentos   |               |
| MACRI                  | Fiat Uruguay<br>Sideco Americana<br>Socma Corporation  | Uruguay<br>USA<br>USA   | s/i<br>s/i<br>s/i  | Automotores<br>Automotores<br>Constructora   |               |
| OBLAK HNOS.            | Aserrad. Yacuiba   | Bolivia   | 1969   | Maderas  |               |
| SANDERSON ARG.         | Sanderson<br>Paraguay  | Paraguay  | s/i  | Alimentos  |               |
| LA DELICIA FELFORT     | Delicia S.A.   | Paraguay  | s/i  | Alimentos  |               |
| P y A LANUSSE          | Ind. Paraguaya de Carnes<br>Corp. Paraguaya de Carnes<br>Imp. y Exp. del Litoral   | Paraguay<br>Paraguay<br>Paraguay  | s/i<br>s/i<br>s/i  | Alimentos<br>Alimentos<br>Alimentos  |               |
| BORTOLIN Y CIA         | Bortolin y Cia   | Paraguay  | s/i  | Maderas  |               |
| MATE LARANGEIRA        | Mate Larangueira   | Paraguay  | s/i  | Alimentos  |               |
| CERV. QUILMES          | Cerv. paraguaya<br>Fab. de vidrios   | Paraguay<br>Paraguay  | s/i<br>s/i   | Bebidas<br>Envases   |               |
| CARLOS CASADO          | Casado West Chaco<br>Tan American Co<br>Servifin S.A.  | Paraguay<br>Panamá<br>Paraguay  | s/i<br>s/i<br>s/i  | Química<br>Financiera<br>Financiera  |               |
| IMPESA                 | IMPESA Andina<br>IMPESA Ecuador<br>IMPESA International Inc<br>IMPESA do Brasil<br>IMPESA Asia<br>Metalm. de los Andes SA<br>IMPESAT<br>Limpi. metropolitana | Colombia<br>Ecuador<br>USA<br>Brasil<br>Hong Kong<br>Colombia<br>Colombia<br>Colombia | s/i<br>s/i<br>s/i<br>1986<br>s/i<br>s/i<br>s/i<br>1991<br>1986 | Ing. Industrial<br>Ing. Industrial<br>Ing. Industrial<br>Ing. Industrial<br>Ing. Industrial<br>Eq. hidromecanic.<br>Com. satelitales<br>Recole. residuos |               |

Esquema 2: Principales firmas industriales ... (conclusión 4)

| Matriz argentina     | Subsidiaria            | País           | Desde | Actividad               | Observaciones                |
|----------------------|------------------------|----------------|-------|-------------------------|------------------------------|
| DAHCEL SA            | Ultronic               | Brasil         | 1987  | Instrum.medición        |                              |
| STANI                | Stani do Brasil        | Brasil         | s/i   | Golosinas               |                              |
| J.C. GUZMAN Y CIA    | Lab. Berge             | Brasil         | 1990  | Electromedicina         |                              |
| TOOL RESEARCH        | Fluoder                | Paraguay       | 1974  | Químicos                |                              |
| ANAN DE PERGAMINO    | Anan del Paraguay      | Paraguay       | s/i   | Textil                  |                              |
| PÉREZ COMPANC        | Sade Eng. Const.       | Panamá         | s/i   | Ing. Industrial         |                              |
|                      | Perez Companc Suc.     | Bolivia        | 1979  | Servicios petrol.       |                              |
|                      | Sade Sudamericana      | Brasil         | s/i   | Construcciones          |                              |
|                      | Data Communication     | Panamá         | s/i   | Servicios               |                              |
|                      | Data Proceso           | Sto. Domingo   | s/i   | Servicios               |                              |
|                      | Sade Colombia          | Colombia       | s/i   | Ing. Industrial         |                              |
|                      | Sadelmi Ecuatoriana    | Ecuador        | s/i   | Ing. Industrial         |                              |
|                      | Sade Dominicana        | Rep.Domi.      | s/i   | Ing. Industrial         |                              |
|                      | Pecom Inversiones Int. | Liechtens-tein | s/i   | Inversora               |                              |
|                      | Bco.Rio de la Plata    | Panamá         | s/i   | Financiera              |                              |
| BRIDAS               | Bridas BEPSA           | Perú           | 1980  | Serv. Petrol.           |                              |
|                      | Bridas Exp. y Prod.    | Uruguay        | 1978  | Comercialización        |                              |
|                      | Caper Servicios Pet.   | Brasil         | 1978  | Serv. Petrol.           |                              |
| ASTRA                | Astrafor Do Brasil     | Brasil         | s/i   | Serv. Petrol.           |                              |
|                      | Canopus Inter Co       | Bahamas        | s/i   | Navegac y Petr.         |                              |
|                      | Gemelos S.A.           | Panamá         | 1987  | Financiera              |                              |
| PLUSPETROL           | Pluspetrol             | Bolivia        | 1990  | Serv. Petroleros        |                              |
| SIMPA                | Simpa Perú             | Perú           | s/i   | Maquinas para panadería | Todas desde 1982 en adelante |
|                      | Simpa Bolivia          | Bolivia        | s/i   |                         |                              |
|                      | Simpa USA              | USA            | s/i   |                         |                              |
| MALTERIA PAMPEANA    | Maltería Pampeana      | Uruguay        | s/i   | Alimentos               |                              |
| TECIN                | Tecin-Rosembauer       | Austria        | s/i   | Servicios Aerop.        |                              |
| ACOPLADOS MONTENEGRO | Acop. Montenegro       | España         | 1973  | Ac. y semirremol.       |                              |
|                      | Acop. Montenegro       | Chile          | 1965  | Ac. y semirremol.       |                              |
| MARMETAL S.A.        | Marmetal S.A.          | Brasil         | 197?  | Rodamientos             |                              |
| FRIMETAL             | Gafalatina S.A.        | Chile          | 1991  | Refrigeración           |                              |

Fuente: Katz - Kosacoff (1985) y Bisang, Fuchs y Kosacoff (1992).

Esquema 3

**Motivaciones, ventajas y formas de asociación de las principales firmas con IED etapa sustitutiva.**

| FIRMAS                         | PRINCIPALES MOTIVACIONES   | PRINCIPALES VENTAJAS   |
|--------------------------------|--|--|
| Alpargatas<br>1890 #           | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Explotar mercados protegidos.</li> <li>* Agotamiento del mercado interno.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Temprano desarrollo industrial en la región.</li> <li>* Excelente equipamiento industrial.</li> <li>* Amplio conocimiento de su actividad a nivel internacional.</li> <li>* Fuerte poder financiero. * Management.</li> <li>* Posee un equipo ingenieril especializado en la venta de servicios técnicos a terceros.</li> </ul> |
| Bunge &<br>Born<br>1920 #      | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Completar el ciclo exportador de granos.</li> <li>* Garantizar el mercado de exportación de materias primas.</li> <li>* Lento crecimiento interno.</li> <li>* Situación política y económica nacional.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Temprano desarrollo industrial en la región.</li> <li>* Excelente equipamiento industrial.</li> <li>* Fuerte poder financiero. * Alta dotación de profesionales con experiencia, tanto en el área técnica como gerencial. * Amplio conocimiento del mercado internacional.</li> </ul>   |
| Siam Di<br>Tella<br>1922 #     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Evitar la copia de sus productos (maquinaria de panadería en Uruguay).</li> <li>* Explotar mercados protegidos. * Aprovechar economías de escala unificando sus establecimientos (maquinaria de panadería en Brasi.) * Consolidar el mercado de exportación de bienes finales (Chile). *Aprovechar vínculos locales para su diversificación (trader en Chile).</li> <li>* Agotamiento de su mercado interno.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Temprano desarrollo industrial en la región.</li> <li>* Exito tecnológico en el diseño de maquinaria para panadería.</li> <li>*Asociación con multinacionales (en la provisión de licencias técnicas).</li> <li>*Amplia visión empresarial de su fundador e inmediatos colaboradores.</li> </ul>                                |
| Kapelusz<br>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 hispano parlante.</li> <li>* El fondo editorial en el área de textos escolares y pedagógicos.</li> </ul>   |
| Wobron<br>1970 #               | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Procesos de sustitución de importación en mercados de exportación. * Exportación, insumos y partes. * Penetrar otros mercados a través de las nuevas filiales.</li> <li>* Aprovechar ventajas crediticias e incentivos.</li> <li>* Impedir la instalación de un país de una fábrica que exporte hacia Argentina aprovechando acuerdos de complementación.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Fuertes procesos de adaptación a escalas de producción menores.</li> <li>* Relación a través de licencias con los grandes productores mundiales. Management.</li> </ul>   |
| Industrias<br>Grassi<br>1970 # | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Garantizar el aprovisionamiento de insumos.</li> <li>* Menores costos de los insumos. Posibilidad de exportar, dados los costos internacionales.</li> <li>* Buenas posibilidades del mercado interno.</li> <li>* Proveer los productos finales a la Argentina.</li> <li>*Aprovechar los incentivos del país vecino.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Paquete tecnológico desarrollado en la historia de su industria. El mismo no resultó útil al expandirse la producción.</li> </ul>   |
| Yelmo<br>1971 #                | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Procesos de sustitución de importaciones en mercados de exportación.</li> <li>* Exportación insumos y partes. * Conquistar nuevos mercados a través de las filiales.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollar técnicas en líneas de diseño y procesos masivos de producción.</li> <li>* Sistema de comercialización y servicios muy desarrollados. * Marca de sus productos.</li> </ul>   |
| I M E<br>1975 #                | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprovechar acuerdo de complementación de la ALALC. * Mantener mercado de exportación en un proceso de sustitución de exportaciones. * Venta de partes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El paquete tecnológico acumulado durante 50 años en la fabricación de aviones y posteriormente en la de automotores.</li> </ul>   |
| Y. P. F.<br>1975 #             | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Venta de materia prima.</li> <li>* Compra de productos finales.</li> <li>* Interés en avanzar en el área petroquímica.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El país es un importante productor de petróleo.</li> <li>* Amplio desarrollo tecnológico.</li> </ul>  |

| Esquema 3: <b>Motivaciones, ventajas y ... (conclusión 2)</b>  |  |   |
|--|--|---|
| <b>FIRMAS</b>  | <b>PRINCIPALES MOTIVACIONES</b>  | <b>PRINCIPALES VENTAJAS</b>   |
| Arcor<br>1977 #  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Agotamiento del mercado interno.</li> <li>* Necesidad de conservar un mercado de exportación (Paraguay). *Trato preferencial de ALALC hacia Paraguay. *Impedir la radicación 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 metalmecánica).</li> <li>* Capacidad propia en dirección y diseño de obras civiles. * Fuerte proceso de integración.</li> <li>* Habilidad en procesos de producción masiva.</li> <li>* Desarrollos en el área de ventas (marketing).</li> <li>* Exportar plantas "llave en mano".</li> </ul> |
| Cabsha<br>1977 #   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Bajo precio de las materias primas.</li> <li>* Posibilidades de exportar a otros mercados desde Costa Rica. * Los incentivos fiscales y de promoción del país de destino.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Su conocimiento de las técnicas de elaboración del chocolate.</li> <li>* El conocimiento del desarrollo de productos.</li> </ul>   |
| Giol 1978#   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Idem Peñafior.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Idem Peñafior.</li> </ul>  |
| Angel Estrada<br>1978 #  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Saturación del mercado local.</li> <li>* Transferencia de maquinaria.</li> <li>* Incrementar el mercado de exportación de productos finales (Chile).</li> <li>* Menores costos de materias primas.</li> <li>* Acceder a otros mercados vía menores costos. * Proveerse de materia prima.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Posee una moderna planta de proceso continuo.</li> <li>* Diferenciación de productos y marcas de amplio prestigio.</li> </ul>  |
| Bagó<br>1978 #   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantenimiento de mercados de exportación.</li> <li>* Venta de insumos y otros productos finales.</li> <li>* Reducir gastos de investigación y desarrollo.</li> <li>* Conocimiento de socios locales luego de la exportación de una planta "llave en mano".</li> <li>* 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.</li> <li>* Posee un equipo de ingeniería especializado en la venta de servicios técnicos a terceros.</li> <li>* Amplia experiencia en desarrollo de productos y procesos.</li> <li>* Exporta plantas "llave en mano".</li> </ul>  |
| Bridas<br>1978 #   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Adjudicación de una licitación.</li> <li>* Utilización de equipos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo tecnológico en el área de perforaciones y servicios. * Posee un equipo de ingeniería especializado en la venta de servicios a terceros.</li> </ul>  |
| Peñafior<br>1979 #   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Agotamiento del mercado interno. * Intención de difundir el consumo de vino en mercados de bajo consumo. * Exportar materias primas locales y vinos finos. *Penetrar desde la filial en otros mercados de exportación. *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). *Marketing. Gerenciamiento.</li> </ul>  |
| Pérez Companc<br>1979 #  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Adjudicación de una licitación.</li> <li>* Utilización de equipos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Experiencia en el área de perforación petrolera.</li> </ul>  |
| Dalmine Siderca (Grupo Techint)<br>1980 #  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Complementación productiva: exportación de productos, importación de productos, intercambio de información tecnológica y entrenamiento de personal.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Alta eficiencia productiva. * Tercera planta latinoamericana en capacidad de producción.</li> </ul>  |
| Fabi<br>1980 #   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conservar mercado de exportación con posibilidades de perderse por altos costos.</li> <li>* Abastecer de materias primas.</li> <li>* Acceder a otros mercados.</li> <li>* Exportar una planta "llave en mano".</li> <li>* 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.</li> <li>* Exportar plantas "llave en mano".</li> </ul>  |
| <p># Año de la primera salida.<br/>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).</p> |  |   |



- Las características de algunos productos (elevados fletes, la necesidad de los servicios de pos venta y las reparaciones) tornaron conveniente en algunos casos establecer las producciones cerca de los lugares de consumo. Los casos más representativos son los de equipos de envasado de alimentos y maquinarias agrícolas. En estos casos los procesos de IED fueron la clave para el establecimiento de corrientes posteriores de intercambio comercial entre la matriz y la subsidiaria.
- En un número reducido de casos (empresas petroleras) la IED estuvo fundamentada en la explotación de los recursos naturales.
- La integración vertical de la producción avanzando hacia el control de la provisión de la materia prima fue otra de las motivaciones de algunas IED 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 o la IED de una empresa productora de golosinas en Costa Rica en relación con el abastecimiento de cacao).
- Sumado a las ventajas tecnológicas, productivas y organizacionales de las firmas locales, los rasgos del aparato regulatorio, tanto de la sociedad local como del de los 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 de 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.
- 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 la 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 es reportado el giro de aportes desde la casa central hacia la subsidiaria durante los años iniciales, coincidentes con un sostenido desarrollo del mercado local.<sup>7</sup>

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

---

<sup>7</sup> El tema de la prociclicidad IED-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.

- Causas inherentes al entorno económico-regulatorio interno. Estas incidieron en marcadas reducciones del mercado interno que obligó, en muchos casos, a disminuir el ritmo de crecimiento de las firmas afectando el proceso de transnacionalización.
- Razones asociadas con la conformación de las firmas. Vistas ex-post, algunas experiencias de internacionalización fueron efímeras dada la escasa flexibilidad productiva de las firmas y su vulnerabilidad a los aspectos tecnológicos y 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 se lanzaron a mercados que las exceden holgadamente en tamaño y dinamismo.
- 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 lo que ocurría en la Argentina impidiendo efectuar algún tipo de compensación entre subsidiarias y casa matriz. En otros (particularmente en algunos procesos de la metalmecánica y con referencia a Brasil) la supremacía tecnológica de las firmas argentinas fue rápidamente descontada por algunos productores locales ya sea por el dinamismo de éstos o por la simplicidad de las tecnologías.

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. Una serie de cambios, de distintas magnitudes e impactos de acuerdo con las firmas y los sectores productivos, ocurridos en el ámbito local e internacional modelaron un nuevo estilo de funcionamiento de la economía argentina.

A diferencia de lo que ocurría en la década del setenta, el eje del sector manufacturero es la presencia de una treintena de grupos económicos preponderantemente de capital nacional, que operan en las producciones de mayor dinamismo. Su surgimiento y consolidación responde a la conjunción de una multiplicidad de causas entre las que se destacan las características intrínsecas de las producciones que se vieron favorecidas por las políticas públicas en un intento por cubrir las últimas fases del proceso de importaciones. En ese sentido, bajo los parámetros tecnológicos actuales, las producciones de acero, petroquímica, aluminio, pulpa y papel se corresponden con grandes plantas industriales, elevadas inversiones y largos períodos de maduración. Estos emprendimientos fueron sustentados, en la casi totalidad de los casos, por una variada gama de mecanismos promocionales.

En la sección siguiente se intenta establecer que el dinamismo de estos grupos, sumado a las nuevas formas de regulación (particularmente una clara tendencia hacia un rol subsidiario del Estado) y al cambio de liderazgo productivo al interior del sector industrial tienden a delinear un nuevo modelo de funcionamiento, el cual tiene su contrapartida en un proceso de internacionalización de las firmas.

#### 4. EL PERFIL EMPRESARIAL EN LOS NOVENTA: EL DINAMISMO DE LAS ET Y EL REPOSICIONAMIENTO DE LOS CE

El proceso de reforma de la economía argentina está caracterizándose por un profundo cambio en el perfil empresarial. Con relación al pasado sustitutivo, se observa que los agentes económicos dinamizadores del proceso de industrialización son las subsidiarias de las empresas transnacionales (ET) –con una estrategia diferenciada de su presencia en la economía semi-cerrada– y los conglomerados económicos nacionales (CE). En contrapartida, han desaparecido prácticamente las empresas estatales en la producción de bienes y las pequeñas y medianas empresas han tenido un proceso de ajuste muy severo sin haber conseguido aún posicionarse competitivamente en el nuevo estilo de desarrollo.

Al evaluar los indicadores económicos de 1997 en el ámbito de las 1.000 empresas de mayor facturación surgen evidencias muy precisas de la importancia decisiva de las ET y los CE en la economía argentina. En el cuadro 5 se presenta la participación en las ventas, en los activos, en el personal ocupado y el número de empresas discriminado entre las ET, los CE y las otras empresas nacionales independientes.

Cuadro 5  
**Descripción de los principales datos en las empresas extranjeras, nacionales y grupos económicos**  
*(En porcentajes - 1997)*

|                                    | Ventas<br>en % | Activos<br>en % | Empleo<br>en % | Empresas<br>(dato total) |
|------------------------------------|----------------|-----------------|----------------|--------------------------|
| 1 Total de empresas extranjeras    | 53.2           | 54.5            | 46.7           | 342                      |
| 2 Total de CE nacionales           | 22.3           | 29.1            | 20.6           | 75                       |
| 3 Total de empresas nacionales     | 24.5           | 16.4            | 32.7           | 583                      |
| <b>Total de las primeras 1000</b>  | <b>100.0</b>   | <b>100.0</b>    | <b>100.0</b>   | <b>1 000</b>             |
| <b>Totales (en millones de \$)</b> | <b>143 879</b> | <b>140 931</b>  | <b>626 668</b> |                          |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de balances y la revista Mercado.

Considerando este club de las 1.000 empresas mayores del país, se observa que 342 son ET y que representan el 53.2% de las ventas, el 54.5% de los activos y el 46.7% del empleo. Asimismo, 75 empresas forman parte de los CE, con un 22.3% de las ventas, el 29.1% de los activos y el 20.6% del empleo. En forma complementaria las empresas nacionales independientes de mayor facturación son 583 firmas con un poco menos de una cuarta parte del total de ventas de las 1.000 empresas y con una participación más importante en forma relativa a los otros dos grupos de firmas en el empleo y considerablemente menor en el total de activos. En las siguientes subsecciones analizaremos brevemente el nuevo dinamismo de las ET en los años noventa y la consolidación de los CE. En el cuadro 6 se presentan los resultados detallados de los indicadores económicos básicos de las mil empresas, para distintos tipos de firmas y en subconjuntos por ranking de facturación.



Cuadro 6  
INDICADORES DE LAS 1000 EMPRESAS DE MAYOR FACTURACIÓN (1997) - ANÁLISIS DISCRIMINADO DE LAS ET, LOS GRUPOS ECONÓMICOS Y LAS EMPRESAS NACIONALES

| Tipo de empresa |                                   | Ventas en millones de \$ | Activos en millones de \$ | Empleo de personas | Número de empresas | Ventas en porcentajes | Activos en porcentajes | Empleo de porcentajes | Empresas en porcentajes |
|-----------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1               | Total de empresas extranjeras     | 52 492                   | 43 354                    | 181 083            | 61                 | 60.2                  | 54.0                   | 59.0                  | 61.0                    |
| 1.1             | <i>Empresas con más del 50%</i>   | 46 628                   | 36 509                    | 159 257            | 51                 | 53.5                  | 45.4                   | 51.9                  | 51.0                    |
| 1.2             | <i>Empresas entre 30 y 50%</i>    | 4 697                    | 5 125                     | 21 376             | 8                  | 5.4                   | 6.4                    | 7.0                   | 8.0                     |
| 1.3             | <i>Empresas entre 10 y 30%</i>    | 1 167                    | 1 720                     | 450                | 2                  | 1.3                   | 2.1                    | 0.1                   | 2.0                     |
| 2               | Total de GE nacionales            | 27 188                   | 34 917                    | 93 535             | 25                 | 31.2                  | 43.5                   | 30.5                  | 25.0                    |
| 3               | Total de empresas nacionales      | 7 542                    | 2 080                     | 32 287             | 14                 | 8.6                   | 2.6                    | 10.5                  | 14.0                    |
|                 | <b>Total de las primeras 100</b>  | <b>87 132</b>            | <b>80 351</b>             | <b>306 905</b>     | <b>100</b>         | <b>100.00</b>         | <b>100.00</b>          | <b>100.00</b>         | <b>100.00</b>           |
| 1               | Total de empresas extranjeras     | 68 950                   | 65 032                    | 246 050            | 173                | 58.9                  | 57.2                   | 54.3                  | 57.7                    |
| 1.1             | <i>Empresas con más del 50%</i>   | 61 785                   | 55 675                    | 216 886            | 154                | 52.8                  | 49.0                   | 47.9                  | 51.3                    |
| 1.2             | <i>Empresas entre 30 y 50%</i>    | 5 432                    | 6 981                     | 24 577             | 13                 | 4.6                   | 6.1                    | 5.4                   | 4.3                     |
| 1.3             | <i>Empresas entre 10 y 30%</i>    | 1 733                    | 2 376                     | 4 587              | 6                  | 1.5                   | 2.1                    | 1.0                   | 2.0                     |
| 2               | Total de GE nacionales            | 30 915                   | 39 152                    | 121 970            | 48                 | 26.4                  | 34.4                   | 26.9                  | 16.0                    |
| 3               | Total de empresas nacionales      | 17 201                   | 9 485                     | 85 008             | 79                 | 14.7                  | 8.3                    | 18.8                  | 26.3                    |
|                 | <b>Total de las primeras 300</b>  | <b>117 066</b>           | <b>113 669</b>            | <b>453 028</b>     | <b>300</b>         | <b>100.00</b>         | <b>100.00</b>          | <b>100.00</b>         | <b>100.00</b>           |
| 1               | Total de empresas extranjeras     | 73 693                   | 73 307                    | 268 502            | 244                | 56.7                  | 57.3                   | 52.0                  | 48.8                    |
| 1.1             | <i>Empresas con más del 50%</i>   | 65 682                   | 60 970                    | 232 751            | 212                | 50.6                  | 47.6                   | 45.0                  | 42.4                    |
| 1.2             | <i>Empresas entre 30 y 50%</i>    | 5 579                    | 7 614                     | 26 389             | 15                 | 4.3                   | 5.9                    | 5.1                   | 3.0                     |
| 1.3             | <i>Empresas entre 10 y 30%</i>    | 2 432                    | 4 723                     | 9 362              | 17                 | 1.9                   | 3.7                    | 1.8                   | 3.4                     |
| 2               | Total de GE nacionales            | 31 629                   | 40 208                    | 125 476            | 58                 | 24.3                  | 31.4                   | 24.3                  | 11.6                    |
| 3               | Total de empresas nacionales      | 24 579                   | 14 504                    | 122 688            | 198                | 18.9                  | 11.3                   | 23.7                  | 39.6                    |
|                 | <b>Total de las primeras 500</b>  | <b>129 901</b>           | <b>128 019</b>            | <b>516 666</b>     | <b>500</b>         | <b>100.00</b>         | <b>100.00</b>          | <b>100.00</b>         | <b>100.00</b>           |
| 1               | Total de empresas extranjeras     | 76 620                   | 76 686                    | 292 400            | 342                | 53.3                  | 54.4                   | 46.7                  | 34.2                    |
| 1.1             | <i>Empresas con más del 50%</i>   | 68 336                   | 63 862                    | 252 574            | 301                | 47.5                  | 45.3                   | 40.3                  | 30.1                    |
| 1.2             | <i>Empresas entre 30 y 50%</i>    | 5 729                    | 7 964                     | 27 733             | 20                 | 4.0                   | 5.7                    | 4.4                   | 2.0                     |
| 1.3             | <i>Empresas entre 10 y 30%</i>    | 2 555                    | 4 860                     | 12 093             | 21                 | 1.8                   | 3.4                    | 1.9                   | 2.1                     |
| 2               | Total de GE nacionales            | 32 110                   | 41 045                    | 129 353            | 75                 | 22.3                  | 29.1                   | 20.6                  | 7.5                     |
| 3               | Total de empresas nacionales      | 35 149                   | 23 200                    | 204 915            | 583                | 24.4                  | 16.5                   | 32.7                  | 58.3                    |
|                 | <b>Total de las primeras 1000</b> | <b>143 879</b>           | <b>140 931</b>            | <b>626 668</b>     | <b>1 000</b>       | <b>100.00</b>         | <b>100.00</b>          | <b>100.00</b>         | <b>100.00</b>           |

Fuente: Elaboración propia en base a balances de empresas y la revista Mercado.

#### 4.1 Las tendencias de la inversión extranjera directa (IED) en los años noventa

La recuperación de los flujos de IED ingresados en la economía argentina hacia finales de los años 80 se acentúa en la presente década, alcanzando –de acuerdo a las estimaciones oficiales de la Balanza de Pagos– un monto acumulado a los US\$ 25.845 millones entre 1992 y 1997. La evolución del flujo de IED presenta una tendencia creciente. El valor máximo anual se da en 1997 con 6.327 millones de dólares, que representan casi el 2% del PBI argentino, siendo un 58% superior al flujo de IED de 1992 (MEyOSP, 1998). La dinámica de ingreso de los capitales externos sugiere la existencia de dos fases diferenciadas. En la primera, que se prolonga hasta 1994, el motor principal de la IED está en el proceso de privatizaciones de empresas de servicios públicos. Su valor máximo se da en 1992, llegando a representar el 58.3% del total de IED (ver cuadro 7); en la segunda, en cambio, se observa una notable radicación de inversiones en el sector privado, con una difusión en todas las actividades. En particular los bancos, luego de la crisis del Tequila, y la industria manufacturera se convierten también en un centro de atracción de inversiones. Asimismo, caracteriza esta nueva etapa la participación creciente de los aportes de capital y los cambios de mano por compraventas accionarias.

Cuadro 7  
Flujos de inversión extranjera directa en Argentina (1998)

| Año                                   | 1992         | 1993         | 92/93        | 1994         | 1995         | 1996         | 1997         | 94/96        |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Total (en millones de \$)</b>      | <b>4 014</b> | <b>2 515</b> | <b>3 265</b> | <b>3 116</b> | <b>4 783</b> | <b>5 090</b> | <b>6 327</b> | <b>4 330</b> |
| <b>Por tipo (en %)</b>                |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Reinversión de utilidades             | 20.3         | 34.6         | 27.4         | 26.9         | 12.7         | 11.1         | 12.5         | 16.9         |
| Aportes                               | 11.8         | 25.0         | 18.4         | 41.3         | 34.5         | 32.8         | 33.3         | 36.2         |
| Cambios de mano                       | 9.6          | 4.0          | 6.8          | 27.9         | 30.4         | 47.5         | 42.3         | 35.2         |
| Privatizaciones                       | 58.3         | 36.4         | 47.4         | 3.9          | 22.4         | 8.6          | 11.9         | 11.6         |
| <b>Por actividad económica (en %)</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Petróleo                              | 25.2         | 9.5          | 17.4         | 14.0         | 6.6          | 13.8         | ...          | 11.4         |
| Minería                               | 0.0          | -0.2         | -0.1         | 0.5          | 2.9          | 6.1          | ...          | 3.2          |
| Industria manufacturera               | 10.9         | 26.9         | 18.9         | 51.4         | 37.2         | 30.2         | ...          | 39.6         |
| Alimentos                             | 8.6          | 7.9          | 8.3          | 25.8         | 14.2         | -0.3         | ...          | 13.2         |
| Química                               | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.4          | 1.1          | 0.4          | ...          | 0.6          |
| Equipos de transporte                 | 2.6          | 3.3          | 3.0          | 6.6          | 7.8          | 3.9          | ...          | 6.1          |
| Electricidad, gas y agua              | 52.4         | 41.7         | 47.1         | 5.3          | 20.0         | 13.5         | ...          | 12.9         |
| Comercio                              | 2.2          | 1.2          | 1.7          | 6.6          | 5.5          | 11.0         | ...          | 7.7          |
| Comunicaciones                        | 1.6          | -1.8         | -0.1         | 10.7         | 13.0         | 1.6          | ...          | 8.5          |
| Bancos                                | 4.8          | 16.6         | 10.7         | 3.3          | 10.0         | 15.4         | ...          | 9.5          |
| <b>Por país de origen (en %)</b>      |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Estados Unidos                        | 16.0         | 48.2         | 32.1         | 44.3         | 37.9         | 26.9         | ...          | 36.4         |
| España                                | 7.2          | 2.5          | 4.8          | -6.4         | 4.6          | 13.7         | ...          | 4.0          |
| Chile                                 | 10.9         | 11.6         | 11.2         | 3.8          | 12.2         | 12.8         | ...          | 9.6          |
| Francia                               | 4.5          | 1.8          | 3.2          | 14.8         | 2.7          | 6.4          | ...          | 8.0          |
| Reino Unido                           | 5.5          | 11.1         | 8.3          | 3.6          | -0.2         | 4.7          | ...          | 2.7          |
| Países Bajos                          | 4.4          | 3.7          | 4.0          | 8.3          | 4.1          | 4.2          | ...          | 5.6          |
| Italia                                | 12.4         | -9.0         | 1.7          | 2.4          | 3.1          | 2.4          | ...          | 2.6          |
| Alemania                              | 3.2          | 6.5          | 4.9          | 6.2          | 1.0          | 0.9          | ...          | 2.7          |

Fuente: Elaborado por Chudnovsky (1998), en base a datos del Ministerio de Economía.

Como resultado del crecimiento generalizado de los flujos de IED, el stock de capital extranjero en la economía argentina se ha multiplicado, creciendo alrededor de una tasa del 20% anual entre 1992 y 1997 y alcanzando los U\$S 36.070 millones al finalizar este último año. La adquisición de activos existentes, tanto públicos como privados, es el principal factor explicativo de este cambio de posición del capital externo. Los *cambios de manos* explican alrededor del 45% del total de los flujos de IED registrada en el período 1996/97. Es interesante observar que en el caso del sector privado esta tendencia es particularmente marcada desde 1994, acrecentándose después de las turbulencias financieras derivadas del *efecto tequila*.

La reactivación de la IED en la industria se acentúa a partir de 1993/94. Tiende a concentrarse en algunos sectores: la industria automotriz *–orientada por políticas específicas y caracterizada por ser controlado su sector terminal en un 100% por las ET–*; las industrias de alimentos y bebidas, y las cadenas de distribución *–receptores de inversiones espontáneas–* y por último el sector petroquímico. De acuerdo con el desagregado sectorial de las estimaciones oficiales, las tres ramas mencionadas han concentrado el 85% de la IED dirigida a la industria entre 1992 y 1996 (Alimentos, bebidas y tabaco el 33%, las industrias químicas y petroquímicas 36% y del complejo automotriz 16%). A diferencia de las décadas anteriores, las inversiones en el sector de alimentos y bebidas están en general dirigidas al mercado interno y las del sector automotor contemplan un componente exportador significativo, si bien casi exclusivamente volcado sobre el mercado regional.

El dinamismo reciente de la IED en el sector industrial argentino lleva a un cambio significativo en la participación estructural de las ET y otras empresas de capital extranjero. Con el propósito de evaluar el alcance y magnitud de esta tendencia se ha estimado la participación de las empresas extranjeras en la facturación total de las 500 empresas industriales más grandes del país (ver cuadro 8). El crecimiento de la ponderación de las ET es espectacular durante el período analizado, pasando de una participación del 33% a principios de la década a más del 50% en 1995. Cabe señalar que esta tendencia se reproduce casi por igual en los diversos tramos y tamaños de empresa analizado. Esta tendencia continúa acentuándose, tal como se verifica en el cuadro 9, en el que se presentan los resultados de la participación de las ET en el ranking de las 1.000 empresas de mayor venta de la Argentina en 1997.

A pesar que la fuente de comparación tiene criterios metodológicos levemente diferentes al universo antes comentado, los resultados son robustos al confirmar la tendencia creciente de la participación de las ET. En efecto, en las 500 empresas de mayor facturación se han individualizado 244 subsidiarias de ET, que facturan 73.693 millones de dólares, representando el 56.8% de las ventas de éstas 500 firmas<sup>8</sup>. Estos valores representan casi el 20% del PBI argentina, lo que evidencia *–dejando de lado la diferencia de comparación entre ambos indicadores–* la importancia de este reducido número de ET. Ampliando el universo a las 1.000 empresas, las ET son 342 de estas firmas, representando el 53.2% de las ventas, ocupando a 292.400 personas y con activos por 76.686 millones dólares.

En el Esquema 4 se presenta una tipología de las estrategias principales asociadas a los flujos de IED ingresados en la economía argentina en los años 90. Esta tipología se apoya en el marco conceptual desarrollado en los trabajos de Dunning (1988, 1994) y los inspirados o coordinados por él realizados en el marco de la UNCTAD (1992, 1995), pero lo recrea a

---

<sup>8</sup> Los procesamientos de la información y el universo de empresas consideradas en las revistas Mercado y Prensa Económica, tienen algunas diferencias, que no alteran las tendencias económicas aquí señaladas.



Cuadro 8  
Participación de las ET en las 500 empresas industriales de mayor facturación (1990-1995)

| Ramas industriales                       | 1990       |                       | 1992       |                       | 1995                             |   |            |                       |
|--|------------|-----------------------|------------|-----------------------|----------------------------------|---|------------|-----------------------|
|  | Número EE  | % EE / ventas totales | Número EE  | % EE / ventas totales | Las 500 número total de empresas | Las 500 facturación total (millones US\$) | Número EE  | % EE / ventas totales |
| Alimentos, bebidas y tabaco              | 25         | 37.3                  | 31         | 43.1                  | 169                              | 23 258.9                                  | 49         | 50.8                  |
| Extracción y refinación de petróleo      | 6          | 31.8                  | 5          | 37.2                  | 24                               | 9 655.1                                   | 12         | 42.7                  |
| Automotriz y autopartes                  | 10         | 60.0                  | 8          | 42.6                  | 24                               | 7 512.8                                   | 18         | 44.8                  |
| Química y petroquímica                   | 15         | 38.5                  | 17         | 46.6                  | 46                               | 3 340.7                                   | 31         | 80.7                  |
| Electrónica y telecomunicación           | 5          | 90.6                  | 8          | 92.2                  | 12                               | 1 900.2                                   | 8          | 98.2                  |
| Artículos de limpieza y cosmética        | 6          | 68.2                  | 7          | 82.5                  | 17                               | 1 813.1                                   | 13         | 90.8                  |
| Electrodomésticos y productos eléctricos | 9          | 57.8                  | 9          | 50.3                  | 28                               | 2 401.6                                   | 12         | 58.4                  |
| Laboratorios farmacéuticos               | 13         | 48.4                  | 12         | 39.0                  | 24                               | 1 700.9                                   | 12         | 45.9                  |
| Celulosa y papel                         | -          | -                     | -          | -                     | 19                               | 1 187.3                                   | 10         | 61.8                  |
| Textil y calzado                         | -          | -                     | -          | -                     | 27                               | 1 561.5                                   | 7          | 39.6                  |
| Materiales para construcción             | 3          | 7.1                   | 4          | 11.5                  | 24                               | 1 519.7                                   | 11         | 40.3                  |
| Neumáticos y artículos de caucho         | 3          | 74.2                  | 3          | 78.5                  | 5                                | 482.9                                     | 4          | 77.7                  |
| Siderurgia y metalurgia                  | -          | -                     | -          | -                     | 38                               | 3 216.3                                   | 10         | 10.8                  |
| Maquinaria agrícola                      | 3          | 57.6                  | 3          | 67.4                  | 6                                | 376.2                                     | 4          | 88.4                  |
| Material fotográfico                     | 3          | 100.0                 | 3          | 100.0                 | 4                                | 269.2                                     | 4          | 100.0                 |
| Metales no ferrosos                      | 2          | 24.8                  | 2          | 24.0                  | 5                                | 565.6                                     | 3          | 43.3                  |
| Equipos para la industria petrolera      | 1          | 100.0                 | 2          | 83.8                  | 5                                | 322.5                                     | 3          | 41.0                  |
| Vidrios y cristales                      | 2          | 65.5                  | 2          | 44.2                  | 4                                | 187.3                                     | 1          | 37.4                  |
| Cuero                                    | -          | -                     | -          | -                     | 17                               | 717.4                                     | -          | -                     |
| Otros                                    | -          | -                     | -          | -                     | 2                                | 58.7                                      | -          | -                     |
| <b>Total</b>                             | <b>116</b> | <b>33.6</b>           | <b>130</b> | <b>38.2</b>           | <b>500</b>                       | <b>61 587.6</b>                           | <b>214</b> | <b>51.0</b>           |
| <b>Ventas EE (millones de U\$S)</b>      |            | <b>11 670.9</b>       |            | <b>18 674.0</b>       |                                  |   |            | <b>31 415.2</b>       |

Fuente: Elaboración sobre la base de Kosacoff y Porta (1997) y datos de la revista Prensa Económica.

Cuadro 9  
**Indicadores de la participación de las empresas transnacionales en  
 las 1000 empresas de mayor facturación (1997)**

| Empresas extranjeras        | Ventas en<br>millones de \$ | Activos en<br>millones de \$ | Empleo de<br>personas    | Número de<br>empresas      |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Total de las primeras 100*  | 52 492                      | 43 354                       | 181 083                  | 61                         |
| Total de las primeras 500*  | 73 693                      | 73 307                       | 268 502                  | 244                        |
| Total de las primeras 1000* | 76 620                      | 76 686                       | 292 400                  | 342                        |
|                             | Ventas en<br>porcentajes    | Activos en<br>porcentajes    | Empleo en<br>porcentajes | Empresas en<br>porcentajes |
| Total de las primeras 100*  | 60.2                        | 54.0                         | 59.0                     | 61.0                       |
| Total de las primeras 500*  | 56.8                        | 57.3                         | 51.9                     | 48.8                       |
| Total de las primeras 1000* | 53.2                        | 54.5                         | 46.7                     | 34.2                       |

partir de las evidencias encontradas por Kosacoff y Porta (1997), relacionando diversos elementos claves del desempeño de las filiales de ET y considerando las principales determinaciones ubicadas en el plano sectorial. Para ello, no sólo toma en cuenta las ventajas de localización y propiedad decisivas en cada caso, sino también los factores de competitividad específicos. En este caso, la estrategia se define por su objetivo principal, entendido, a la vez, como la intención del proyecto y la fuente principal de rentabilidad prevista de la inversión. Así, cuatro estrategias pueden diferenciarse en el caso de la industria manufacturera argentina: *Explotación de recursos naturales, Aprovechamiento de mercados cautivos, Productos diferenciados y Regionalización/Globalización*. Cada una de ellas agrupa varios casos sectoriales, aunque, debe aclararse, tienden a ser las líneas de producción específicas y no necesariamente los sectores completos los que se corresponden con una estrategia determinada.

Un nuevo tipo de incertidumbres, que pueden denominarse *estratégicas*, surgen en los noventa y se corresponden con la modificación del entorno competitivo de las firmas y con las nuevas reglas de juego que determinan qué van a producir las empresas industriales y cómo lo van a hacer. En el marco de estas modificaciones radicales del contexto, decisiones sobre inversión en activos específicos, incorporación de líneas de producción, calificación de recursos humanos en la firma o el sendero a seguir de aprendizaje tecnológico adquieren una dimensión inasible y de difícil evaluación con los esquemas predominantes en una economía semicerrada. Es posible ejemplificar estas nuevas tendencias al considerar las diferentes perspectivas que confluyen en el traspaso de firmas industriales locales a manos de filiales de empresas transnacionales. Razones de índole financiera, tecnológica y organizativa juegan un papel destacado a la hora de tomar una decisión de compraventa. Pero también, pasa a ser decisiva cierta incapacidad para responder de manera adecuada al desafío de operar en contextos de economía abierta y fuerte internacionalización, donde el posicionamiento estratégico definido por la casa matriz de la transnacional es clave para aminorar las incertidumbres (Kosacoff, 1998). La magnitud de este proceso puede verse claramente en el monto total en que participaron las empresas extranjeras. Este ascendió a 23.670 millones de dólares en los 90.

Cuadro 9 bis:  
Fusiones y adquisiciones concretadas en la  
economía argentina (1990-1998)

| Descripción                                     | 1990-<br>1993 | 1994         | 1995         | 1996         | 1997          | 1998*        | Total         |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| De empresas extranjeras a nacionales            | 998           | 1 347        | 1 814        | 3 460        | 7 700         | 2 946        | 18 265        |
| De empresas nacionales a extranjeras            |               | 97           | 11           | 35           | 1 190         | 0            | 1 332         |
| Entre empresas nacionales                       |               | 238          | 36           | 176          | 1 991         | 169          | 2 721         |
| Entre empresas extranjeras                      | 0             | 307          | 237          | 32           | 3 276         | 1 554        | 5 405         |
| <b>Total</b><br><b>(en millones de dólares)</b> | <b>111</b>    | <b>1 988</b> | <b>2 097</b> | <b>3 703</b> | <b>14 157</b> | <b>4 669</b> | <b>27 723</b> |

*Fuente:* Kulfas y Hecker, CEP (1998). \* Período enero-octubre.

Entre las razones que explican el cambio de actitud de la inversión extranjera en los noventa se encuentran las políticas de reforma estructural (privatización, desregulación y apertura), el afianzamiento del proceso de integración regional a través del Mercosur, la reactivación de la demanda interna y la estabilización de precios, la renegociación de la deuda externa y la nueva legislación sobre inversiones extranjeras. A estos argumentos se le adicionan una serie de políticas de alcance sectorial que resultan determinantes para el comportamiento de la IED, donde se destaca el programa de reestructuración de la industria automotriz. Estos cambios se corresponden con las profundas modificaciones en la organización de la producción y en los patrones de especialización del comercio internacional que se verifican en las ET, en el contexto de los nuevos rasgos que caracterizan la globalización financiera, productiva y tecnológica.

La inversión extranjera lideró el proceso de reconversión industrial de los noventa en especial en aquellos aspectos modernizadores del proceso y destacan la elevada correlación entre los sectores más dinámicos de la producción local y el aumento de la participación del capital extranjero en dichos sectores. Las filiales de transnacionales impulsaron la adopción de tecnologías de producto de nivel internacional, el aprovechamiento de economías de escala y especialización, la introducción de métodos de gestión para aumentar la productividad y difundir los nuevos paradigmas de calidad, un mayor grado de capacitación del personal y la consideración de un horizonte de planificación estratégica. La ventaja decisiva de las filiales de transnacionales sobre las empresas locales residiría en el control de los aspectos tecnológicos, en las habilidades ya acumuladas para operar en economías abiertas y en la capacidad de financiar la reconversión. Sin embargo, el aporte de las filiales a la generación de encadenamientos productivos, a la difusión de externalidades y a una inserción activa en redes dinámicas de comercio internacional es todavía muy débil. Una de las paradojas del proceso de creciente participación del capital extranjero es que se verifica el desarrollo simultáneo de algunas pocas empresas nacionales con una fuerte presencia en el mercado local. En las próximas secciones del presente trabajo será analizada la dinámica de los CE, que para mantener su presencia en el mercado doméstico requiere, en algunos casos, de un proceso de internacionalización, en el cual se dé la posibilidad de generar su reestructuración, que será, a su vez, condición necesaria para defender su posición en el mercado doméstico.

Esquema 4  
**Tipología de estrategias de las empresas transnacionales en la Argentina**

| <b>Estrategia</b>                | <b>1. Aprovechamiento de mercados cautivos</b>  | <b>2. Explotación de recursos naturales</b>       |   | <b>3. Productos diferenciados</b>   | <b>4. Regionalización/globalización</b>   |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Sector</b>                    | - Servicios privatizados  | - Petroquímica                                    | -Commodities agroindustriales<br>- Petróleo - Minería | - Alimentos de marca<br>- Limpieza y tocador<br>-Electrodomésticos  | - Automotriz  |
| <b>Tipo de inversión</b>         | - Market seeking<br>-Racionalización<br>- Rent seeking  | - Market seeking                                  | -Proeficiencia  | - Market seeking<br>- Proeficiencia   | - Market seeking (regional)<br>- Proeficiencia  |
| <b>Factor de competitividad</b>  | - Ampliación servicio (nuevos clientes, nuevos servicios)<br>- Ampliación cobranza<br>- Racionalización operativa | - Aumento de escala<br>- Materia prima            | - Aprovisionamiento materia prima                     | - Renovación de productos<br>- Atención cliente<br>-Marketing   | - Aumento escala<br>- Especialización y complementación   |
| <b>Mercado</b>                   | - Mercado interno   | - Mercado interno                                 | - Mercado mundial                                     | - Mercado interno<br>- Mercosur   | -Mercosur   |
| <b>Integración Internacional</b> | - Stand alone   | - Stand alone                                     | -Integración simple débil                             | - Integración simple débil  | - Integración simple fuerte   |
| <b>Ventaja de localización</b>   | -Regulación<br>* mercado cautivo<br>* prestador monopólico<br>* rentabilidad garantizada por tarifas              | -Privatización<br>- Recursos naturales            | - Recursos naturales                                  | - Perspectivas mercado interno y regional<br>- Alta relación costo transporte/ precio del producto  | - Mercado regional protegido<br>- Incentivos a la inversión<br>- "Historia fabril"                      |
| <b>Ventaja de propiedad</b>      | - Seleccionada por la regulación<br>* operador extranjero<br>* banco con títulos argentinos                       | - Tecnología de proceso<br>- Capacidad financiera | - Red de comercialización internacional               | - Tecnología de producto<br>- Marca reconocida<br>- I&D diferenciación del producto<br>- Capacidad financiera para:<br>* guerra de precios;<br>* negociar con canales comerciales | - Tecnología de producto<br>- Estrategia de centros regionales<br>- Instalaciones en Argentina y Brasil |

Fuente: En base a Kosacoff, B. y Porta, F. (1997).



#### 4.2 Los conglomerados económicos nacionales<sup>9</sup>

A mediados de los años noventa los conglomerados económicos (CE) aparecen como agentes económicos muy distintos de la típica empresa familiar de la etapa sustitutiva. Se trata de unas treinta organizaciones que operan bajo la forma de centralización del capital con una estructura única en áreas funcionales claves (finanzas, recursos humanos, apertura de nuevos negocios, etc.) y una alta descentralización operativa (organizada, generalmente, bajo la figura de centros de negocios por actividad).

Debido al aún incipiente proceso de reconfiguración económica, los límites y magnitudes económicas de los CE son imprecisos y cambiantes. En este contexto, existe una amplia heterogeneidad de situaciones, que van desde casos con una fuerte concentración del capital en manos familiares –*incluso de sus fundadores*– hasta unas pocas situaciones donde la base económica es la centralización de fondos provenientes del exterior. Varios de ellos se organizaron como holding ya en los años ochenta, mientras que otros recientemente abrieron sus capitales a accionistas independientes.

Los datos relevados para 1997 del ranking de las 1.000 empresas de mayor facturación nos permiten contar con una buena base informativa para cuantificar la presencia de los CE (ver cuadro 10). En este privilegiado universo empresarial se han individualizado 75 empresas que pertenecen a alrededor de 30 CE. Su facturación total es 32.110 millones de pesos, lo que representa el 22.3 % de las ventas totales de las mil empresas y, aunque la comparación es entre variables distintas, llama la atención que sus ventas son alrededor del 9% del PBI argentino. En forma proporcional su participación en el empleo con relación a la PEA es considerablemente menor, ya que ocupan 626.668 personas, lo que nos evidencia la significativa mayor productividad del trabajo en estas organizaciones en comparación al promedio nacional.

Cuadro 10  
Indicadores de participación de los grupos económicos nacionales  
en las 1000 empresas de mayor facturación (1997)

| Grupos económicos           | Ventas en millones de \$ | Activos en millones de \$ | Empleo de personas    | Número de empresas      |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Total de las primeras 100*  | 27 188                   | 34 917                    | 93 535                | 25                      |
| Total de las primeras 500*  | 31 629                   | 40 208                    | 125 476               | 58                      |
| Total de las primeras 1000* | 32 110                   | 41 045                    | 129 353               | 75                      |
|                             | Ventas en porcentajes    | Activos en porcentajes    | Empleo en porcentajes | Empresas en porcentajes |
| Total de las primeras 100*  | 31.2                     | 43.4                      | 30.5                  | 25.0                    |
| Total de las primeras 500*  | 24.3                     | 31.4                      | 24.3                  | 11.6                    |
| Total de las primeras 1000* | 22.3                     | 29.1                      | 20.6                  | 7.5                     |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la revista Mercado.

<sup>9</sup> Para su realización se consideraron los trabajos efectuados recientemente sobre los Grupos Económicos Nacionales, en particular debe destacarse (Bisang, 1997).



Cuadro 11  
**Principales datos de 18 grandes grupos económicos argentinos**  
*(En millones de pesos y en porcentajes -1997)*

| Grupo                        | Ventas        | Activos       | Empleados      | Exportaciones | Act. de IED |
|------------------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|-------------|
| YPF                          | 6 820         | 13 804        | 8 200          | 1 721         | Si          |
| TECHINT                      | 4 115         | 3 807         | 21 758         | 1 346         | Si          |
| PÉREZ COMPANC                | 3 581         | 7 840         | 4 791          | 291           | Si          |
| SOCMA                        | 3 157         | 1 620         | 21 000         | 95            | Si          |
| BUNGE & BORN                 | 1 364         | 845           | ...            | 403           | Si          |
| ARCOR                        | 1 010         | 896           | 11 000         | 178           | Si          |
| SANCOR                       | 751           | 592           | 5 635          | 85            | Si          |
| BEMBERG                      | 700           | 807           | 3 000          | 20            | SI          |
| MASTELLONE                   | 681           | 609           | 2 520          | 39            | No          |
| ALUAR-FATE                   | 654           | 1 031         | 3 910          | 250           | No          |
| ACINDAR                      | 600           | 897           | 3 913          | 98            | No          |
| PESCARMONA                   | 560           | 1 056         | 2 914          | 44            | Si          |
| ROGGIO                       | 509           | 285           | 13 500         | ...           | Si          |
| BAGÓ                         | 451           | 125           | 2 365          | 9             | Si          |
| ALPARGATAS                   | 422           | 854           | 2 166          | 191           | Si          |
| SOCIEDAD COMERCIAL DEL PLATA | 360           | 1 414         | ...            | ...           | Si          |
| FORTABAT                     | 349           | 603           | 3 072          | ...           | No          |
| FV-FERRUM                    | 191           | 265           | 2 900          | 11            | Si          |
| <b>Total</b>                 | <b>26 275</b> | <b>37 350</b> | <b>111 924</b> | <b>4 781</b>  |             |

|  | Ventas en % | Activos en % | Empleados en % | Exportaciones en % |
|--|-------------|--------------|----------------|--------------------|
| Total 18 grupos argentinos / 100 empresas*       | 30.1        | 46.5         | 36.4           | 26.2               |
| Total 18 grupos argentinos / 500 empresas*       | 20.2        | 29.1         | 21.6           | 20.3               |
| Total 18 grupos argentinos / 1000 empresas*      | 18.2        | 26.5         | 17.8           | 19.2               |
| Total 18 grupos argentinos / Total C. económicos | 81.8        | 90.9         | 86.5           | ...                |

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos de balances y la revista Mercado.

\* Empresas de mayor facturación en 1997 según revista Mercado.

A su vez, dentro de los mismos CE se observa una gran heterogeneidad de participaciones empresariales y se han seleccionado a 18 de ellos, cuya información básica se presenta en el cuadro 11. Estos CE representan el 85% de las ventas del total de CE y el 18.2% de la facturación de las 1.000 firmas. Sus exportaciones son 4.781 millones de dólares en 1997 –cerca del 20% de las exportaciones argentinas– y su especialización productiva está asociada principalmente a las actividades siderúrgicas, petroleras y alimenticias. Otras áreas de concentración son: energía, construcción, obras de ingeniería y comunicaciones y transporte, casos estos últimos donde es evidente el reemplazo del Estado por parte de los CE. En otras actividades la presencia de los CE es escasa, particularmente en aquellos sectores intensivos en tecnología que son líderes del proceso de desarrollo en las economías internacionalmente más dinámicas. Es muy relevante observar que la mayor parte de estas empresas participan en el proceso de internacionalización incluyendo operaciones de inversión directa en el exterior, que es el tema central de este trabajo y que será abordado con detenimiento más adelante.

Si bien los conglomerados económicos son siempre unidades empresariales grandes en términos de la economía nacional, existe una amplia dispersión en sus tamaños. Los tamaños y las potencialidades operativas de estos conglomerados tiende a diferenciarlos claramente de las escasas empresas grandes individuales e independientes locales, asemejándolos en cambio a la lógica de funcionamiento de las subsidiarias de las empresas multinacionales. Sin embargo, aunque se califiquen como de tamaño grande –*respecto de su pasado o de otras firmas locales*– no puede generalizarse esa calificación en el contexto de una economía globalizada, donde los referentes son los mercados internacionales.

Examinando los conglomerados según sus actividades principales, las menores brechas de tamaño respecto a la frontera internacional se dan en los grupos asociados con la industrialización de productos primarios, especialmente en los aceites y otros alimentos, y en los emprendimientos siderúrgicos ubicados en nichos específicos de mercado<sup>10</sup>. En cambio, en las actividades petroleras y los laboratorios medicinales los grupos locales aparecen como pequeñas empresas desde la óptica de los líderes mundiales.

Más allá de las brechas existentes en actividades productivas puntuales y considerando que cada mercado cuenta con especificidades propias que, por lo general, aparecen como barreras naturales a la competencia (marcas, esquemas de comercialización, ubicación, etc.), existe un hecho definitivo que parece señalar cierta inferioridad de los conglomerados locales: su tamaño económico global. Destácase que las líderes internacionales en alimentos, acero, farmacia e incluso ingeniería mecánica y construcciones tienen un giro económico que supera largamente la magnitud de los grupos empresariales argentinos.

A mediados de los años noventa, los conglomerados industriales se distinguen por el desarrollo de una amplia gama de actividades. Una visión de conjunto indica que en sólo unos pocos casos operan dentro de una sola rama productiva; por el contrario, tienen actividades en campos que no se conectan a través de las funciones de producción. El sustento de la existencia de conglomerados como forma de organización de la producción se relaciona con las sinergias generadas en áreas comunes tales como las finanzas, los aspectos organizacionales, los recursos humanos o la búsqueda de nuevos negocios. Otro rasgo destacado es que gran parte de las articulaciones se produce desde las actividades productivas y, en muy menor medida, desde las comerciales, mientras que la actividad bancaria no es el eje central de los negocios ni tampoco la palanca principal de la acumulación.

La lógica que guía la expansión de los CE en esos mercados se vincula, por un lado, con las capacidades previas y la dotación de recursos naturales y, por otro, con las condiciones de competencia en esos mercados, elementos que inciden claramente en su rentabilidad. De esta forma, los CE se han ido perfilando como dominadores de mercados locales poco expuestos a la competencia externa –*debido a regulaciones o a sus rasgos intrínsecos*– o con fuerte base competitiva derivada de la dotación de recursos naturales; incluso no renovables, como el petróleo y gas. Esto los posiciona convenientemente cuando se analiza la estructura de rentabilidad de las grandes empresas.

La conformación de la trama de actividades que desarrollan los CE y su posicionamiento en el mercado interno tiene como contrapartida un perfil específico de inserción internacional, en términos del flujo y la composición del comercio, tanto de bienes como de capitales y tecnología. En términos de flujos de comercio, si bien el balance consolidado de los conglomerados indica un fuerte carácter exportador, el análisis al interior del total revela

---

<sup>10</sup> Siderca y Siderar (grupo Techint), Aluar y Acindar operan con técnicas y tamaños de planta ubicados en el promedio internacional. Los complejos del aceite también operan con plantas de tamaño internacional.

heterogeneidad. Por un lado, aparecen con fuertes superávits los CE dedicados a la elaboración industrial de productos primarios (petróleo, aceites, alimentos, etc.), con un marcado dinamismo en casos donde se requiere cierta sofisticación del producto (golosinas, lácteos, ciertos alimentos, etc.). Los conglomerados involucrados en la extracción y refinación de petróleo también exhiben rápidos crecimientos de sus saldos comerciales y algo similar ocurre con las organizaciones centradas en la siderurgia y el aluminio. Por el contrario, a medida que se avanza hacia otros conglomerados especializados en la prestación de servicios, aparecen los saldos negativos en el comercio exterior.

La dinámica de posicionamiento de mercado, especialización interna e inserción internacional de los CE se inscribe en un proceso más complejo que se relaciona, por un lado, con las condiciones de entorno locales e internacionales y, por otro, con las respuestas que han ido modelando estas organizaciones a lo largo de varias décadas. Desde mediados de los setenta y a lo largo de la década de los años ochenta, la debilidad del Estado, la inestabilidad económica, la existencia de regímenes promocionales tendientes a facilitar el desarrollo de algunas industrias, la estatización de deuda externa, el manejo de la obra pública y la promoción regional coincidieron en impulsar la potencialidad de algunas de estas organizaciones, que expandieron su abanico de actividades. Estas organizaciones crecieron rápidamente sobre la base de una mezcla de articulación diferencial con el sector público y de respuestas endógenas frente a las fallas de mercado asociadas al riesgo macroeconómico vigente en un contexto de economía semi-cerrada. A ello se suman, algunos cambios en la demanda, la incorporación de nuevos recursos internos y el uso de algunas nuevas tecnologías de productos (electrónicos y comunicaciones) y de proceso (siderurgia y aceites).

Los años noventa marcaron un cambio de rumbo en la dinámica de estas organizaciones. Las nuevas condiciones económicas abrieron múltiples oportunidades de negocios en un clima de estabilidad y crecimiento, pero al mismo tiempo las enfrentaron a la contestabilidad de la competencia internacional. En unos pocos años, se transitó desde el riesgo macroeconómico al riesgo microeconómico de operar bajo condiciones de competencia en mercados ampliados y con demandas crecientes (escasamente controlable por estas organizaciones).

En este contexto, varias y no siempre coincidentes en su direccionalidad e intensidad, son las fuerzas que sustentan el crecimiento de estas organizaciones. Por un lado, su articulación previa con el Estado les permitió un ventajoso posicionamiento en las privatizaciones que, en varios casos, contribuyó a ampliar la diversificación productiva. Por otro, la apertura y desregulación económica a la vez que significó el acceso a los mercados financieros internacionales debilitó significativamente las bases para acumular exclusivamente y con cierto poder monopólico en el mercado local. Cabe sumar a ello que las condiciones de liquidez internacional facilitaron el endeudamiento para adquirir compañías estatales y diversificar sus inversiones, incluyendo IED. Un factor adicional de riesgo es que las ET replantearon sus estrategias productivas, con un potencial tecnoproductivo y financiero varias veces superior.

Frente a las nuevas condiciones, a diferencia de las etapas anteriores, la conducta de los conglomerados es altamente heterogénea. Si la estrategia es la respuesta *natural* al riesgo de mercado, varios factores –*el tipo de producción, el grado de diversificación inicial, el tamaño relativo respecto a los competidores internacionales, la conducta de la demanda, la etapa de cambio generacional por la que transita el conglomerado*– incidirán para conformar distintos senderos de ajuste a las nuevas situaciones.

Tienen, sin embargo, algunos elementos comunes: i) la tendencia a la especialización en *núcleos* de actividades organizadas bajo la forma de centros de negocios; ii) una clara



expansión hacia terceros mercados en su proceso de acumulación; iii) la especialización en sectores con ventajas naturales, menor transabilidad por sus características intrínsecas, con regímenes específicos de regulación o con ventajas competitivas generadas previamente.

En el marco de esta breve caracterización del desarrollo reciente de los CE, surge como un elemento distintivo de su posicionamiento estratégico la realización de inversiones directas en el exterior, con una intensidad y una modalidad muy distinta que la verificaba en la etapa sustitutiva. Este aspecto será el eje central de este trabajo.

## 5. EL PROCESO DE IED DE EMPRESAS ARGENTINAS EN LOS NOVENTA

### 5.1 *El universo de firmas estudiadas*

El análisis del proceso de IED de empresas industriales se realizó a partir de la entrevista a cada una de las organizaciones y de la evaluación de fuentes bibliográficas e informativas, entre las que se destacan las memorias, balances y publicaciones institucionales de las empresas. Las empresas fueron seleccionadas fundamentalmente por su importancia en la participación reciente en el proceso de internacionalización<sup>11</sup>. El listado de las firmas y sus datos de ventas, activos, empleados y exportaciones, para sus operaciones en la Argentina, en el exterior y las totales para 1997 se presentan en el cuadro 12. Los datos agregados de estas 11 empresas son elocuentes de su importancia en la economía argentina, y más aún del universo total de empresas argentinas con IED. Sus ventas domésticas en 1997 fueron de 21.336 millones de dólares, lo que representa dos tercios de las ventas de todos los conglomerados argentinos y el 14.8% de las ventas de las 1.000 empresas más grandes del país (ver cuadro 13). A su vez, sus activos son de 30.813 millones de dólares, ocupan a 83.563 personas y exportan 3.801 millones de dólares –es decir casi el 15% de las exportaciones argentinas–.

En relación con su participación en el proceso de internacionalización, estas empresas ocupan en el exterior a 44.838 personas y tienen ventas por 5.288 millones de dólares. Sus activos en 1997 suman como mínimo 8.507 millones de dólares, lo que evidencia la importancia creciente del proceso de IED por empresas argentinas analizado en la segunda sección del trabajo. Estas cifras permiten verificar que las estimaciones del Ministerio de Economía y del CEP antes comentadas, son de un orden de magnitud compatibles con las informaciones recolectadas y que por otra parte, las empresas seleccionadas son una parte altamente significativa de los montos totales de IED argentinos –*posiblemente del orden superior al 95% de la información detectada en el sector manufacturero*–. Asimismo, en comparación con las estimaciones de la etapa sustitutiva se observa un crecimiento notable. Recordemos que un trabajo de Dunning-Hoesel y Narula (1997), ubicaba al caso argentino en 1980 como el país más importante entre los países no altamente industrializados, en esa primer ola de IED, con un valor de 990 millones de dólares corrientes, que actualmente ha sido multiplicado en diez veces, ocupando nuevamente un lugar de privilegio.

---

<sup>11</sup> También había sido seleccionada la empresa Bunge & Born, pero finalmente no fue incluido en el estudio, dado que se encuentra en un proceso de reestructuración que incluye la venta de sus principales firmas industriales. Asimismo, en esta etapa no avanzó en sus IED, y su análisis quedó circunscripto a sus emprendimientos pioneros en las anteriores etapas. Por consideraciones similares, en cuanto a la pérdida de importancia en la IED, tampoco se incluyó en la muestra a la empresa Alpargatas.

Cuadro 12  
**Principales datos de los grupos económicos estudiados**  
*(En millones de dólares - 1997)*

| Grupo        | En Argentina  |               |                     |                         | En el exterior |              |                     | Datos agregados |               |                     |
|--------------|---------------|---------------|---------------------|-------------------------|----------------|--------------|---------------------|-----------------|---------------|---------------------|
|              | Ven-<br>tas   | Acti-<br>vos  | Em-<br>plea-<br>dos | Expor-<br>tacio-<br>nes | Ven-<br>tas    | Acti-<br>vos | Em-<br>plea-<br>dos | Ven-<br>tas     | Acti-<br>vos  | Em-<br>plea-<br>dos |
| ARCOR        | 1 010         | 895           | 11 000              | 178                     | 197            | 199          | 3 000               | 1 207           | 1 094         | 14 000              |
| BAGÓ         | 451           | 125           | 2 365               | 10                      | 111            | ...          | 1 485               | 562             | 125           | 3 850               |
| BEMBERG      | 700           | 807           | 3 000               | 20                      | 340            | 421          | 2 300               | 1 040           | 1 228         | 5 300               |
| FV-FERRUM    | 191           | 266           | 2 900               | 11                      | 10             | ...          | 100                 | 201             | 266           | 3 000               |
| IMPESA       | 400           | 717           | 2 647               | 44                      | 162            | 94           | 2 737               | 562             | 811           | 5 384               |
| IMPSAT       | 160           | 340           | 267                 | ...                     | 70             | 144          | 384                 | 230             | 484           | 651                 |
| PÉREZ        |               |               |                     |                         |                |              |                     |                 |               |                     |
| COMPANC      | 3 581         | 7 840         | 4 791               | 291                     | 177            | 691          | 530                 | 3 758           | 8 531         | 5 321               |
| SANCOR       | 751           | 592           | 5 635               | 85                      | 75*            | 4            | 30                  | 826             | 596           | 5 665               |
| SOCMA        | 3 157         | 1 620         | 21 000              | 95                      | 425            | ...          | 3 650               | 3 582           | 1 620         | 24 650              |
| TECHINT      | 4 115         | 3 807         | 21 758              | 1 346                   | 2 885          | 3 893        | 28 822              | 7 000           | 7 700         | 50 580              |
| YPF          | 6 820         | 13 804        | 8 200               | 1 721                   | 911            | 3 061        | 1 800               | 7 731           | 16 865        | 10 000              |
| <b>Total</b> | <b>21 336</b> | <b>30 813</b> | <b>83 563</b>       | <b>3 801</b>            | <b>5 288</b>   | <b>8 507</b> | <b>44 838</b>       | <b>26 699</b>   | <b>39 320</b> | <b>128 401</b>      |

*Fuente:* Elaboración propia en base a balances de empresas y la revista Mercado.

\* Incluye comercialización.

Este notable dinamismo de la participación en el proceso inversor externo también se refleja al interior de cada una de las organizaciones. Anteriormente habíamos analizado el buen desempeño de estos CE en el pasado reciente en la economía argentina. Lo remarcable es que aún ha sido más dinámico su proceso de IED, lo que ha determinado que el grado de internacionalización se fue convirtiendo en una parte importante de la estrategia empresarial de estos CE. Para los casos estudiados las ventas en el exterior de 1997 representaron el 20% de sus ventas totales, los activos en el exterior el 21.6% y su personal ocupado el 34.9% (ver cuadro 14). Estas cifras globales nos están indicando la diferencia cualitativa de ésta nueva etapa, en la cual el proceso de IED tiene un papel más determinante para algunas de éstas firmas que el verificado en los procesos históricos anteriores, que como hemos analizado en el período de la economía semicerrada eran operaciones complementarias y marginales frente a la importancia crucial de la atención de la demanda doméstica.

Una primera lectura de las evidencias cuantitativas presentadas en los cuadros 12 y 14 nos permiten observar que la participación en este proceso de IED es muy heterogénea entre las empresas analizadas. Por una parte, las operaciones en el mercado doméstico de las empresas nos permiten diferenciar a YPF, TECHINT, PÉREZ COMPANC y SOCMA como los CE de mayor tamaño –*los cuatro representan el 83% de las ventas locales del universo de empresas encuestadas*–. Por otra parte, también se verifica una diferenciación en la importancia de la internacionalización de estos CE, que posteriormente analizaremos con más precisión en sus aspectos estratégicos y cualitativos. TECHINT tiene una operatoria de negocios en el exterior que en 1997 representa el 41% de sus ventas y con valores entorno al 30% se ubican BEMBERG e IMPESA-IMPSAT. ARCOR y BAGÓ tienen ventas externas que le representan alrededor del 20% de sus ventas, estando el resto de las firmas con valores



Cuadro 13  
**Análisis de los datos de grupos estudiados (1997)**  
*(En porcentajes)*

|                                    | Ventas | Activos | Empleados | Exportaciones |
|------------------------------------|--------|---------|-----------|---------------|
| Grupos estudiados / 100 empresas*  | 20.0   | 31.1    | 20.8      | 18.4          |
| Grupos estudiados / 500 empresas*  | 16.4   | 24.0    | 16.1      | 16.1          |
| Grupos estudiados / 1000 empresas* | 14.8   | 21.8    | 13.3      | 15.3          |

*Fuente:* Elaboración propia sobre la base de balances de empresas y la revista Mercado.

\*Empresas de mayor facturación en 1997 según revista Mercado.

Cuadro 14  
**Datos sobre el grado de internacionalización de los grupos económicos estudiados**  
*(En porcentajes - 1997)*

| Grupo         | Ventas en exterior total | Activos en exterior total | Empleo en exterior total |
|---------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| ARCOR         | 16.3                     | 18.1                      | 21.4                     |
| BAGÓ          | 19.7                     | ...                       | 38.5                     |
| BEMBERG       | 32.6                     | 34.2                      | 43.4                     |
| FV-FERRUM     | 5.0                      | ...                       | 3.3                      |
| IMPSA         | 28.8                     | 11.5                      | 50.8                     |
| IMPSAT        | 30.4                     | 29.7                      | 58.9                     |
| PÉREZ COMPANC | 4.7                      | 8.1                       | 9.9                      |
| SANCOR        | 9.0                      | 0.6                       | 0.5                      |
| SOCMA         | 11.8                     | ...                       | 14.8                     |
| TECHINT       | 41.2                     | 50.5                      | 56.9                     |
| YPF           | 11.7                     | 18.1                      | 18.0                     |
| <b>Total</b>  | <b>20.0</b>              | <b>21.6</b>               | <b>34.9</b>              |

*Fuente:* Elaboración propia sobre la base de balances de empresas y la revista Mercado.

entre el 5 y el 12%. Para la mayor parte de los casos este no es un punto de equilibrio, ya que en forma generalizada han manifestado que su participación externa tiene una perspectiva de crecimiento mucho más acelerada que el mercado local, el cual para muchas actividades tiene un grado de saturación y con participaciones de mercado muy difícil de agrandar. Para ello se están posicionando estratégicamente, realizando inversiones específicas, en particular en el Brasil, aprovechando condiciones de acceso preferenciales a ese mercado dadas por el acuerdo de integración del Mercosur.

## **5.2 Firmas con IED no consideradas en la evaluación microeconómica**

El análisis de los comportamientos empresariales se ha centrado en la selección de 11 casos que han sido analizados en detalle, incluyendo en la tarea analítica la entrevista a ejecutivos de primer nivel de cada una de estas organizaciones. Es necesario aclarar que varios aspectos no están contemplados en nuestro trabajo.

Por una parte, el estudio microeconómico está centrado en las actividades industriales y, el universo estudiado es muy representativo, tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos de la IED de las actividades manufactureras. El conjunto de estas empresas está cercano a unas 60 y en particular no están incluidas las firmas de menor tamaño.

Por otra parte, el proceso de IED no queda circunscripto a la industria manufacturera y adquiere modalidades sumamente importantes en otras actividades<sup>12</sup>. A solo título descriptivo se verifican inversiones en el exterior de firmas en los siguientes casos no incluidos en esta sección:

**Actividades agropecuarias:** en particular en las áreas de frontera se han verificado numerosos casos de IED motivados por distintas circunstancias. Entre ellos se puede mencionar la búsqueda de recursos y materias primas asociados a procesos productivos. En este sentido son representativos los ejemplos de: 1) inversiones agrícolas en Brasil y Paraguay para la producción de soja para abastecer la creciente capacidad instalada recientemente de procesamiento de aceites vegetales; 2) inversiones en Brasil para obtener carne porcina, cuya cadena productiva es más avanzada que la Argentina para incorporar a la producción de embutidos en el país y 3) explotaciones pecuarias de todo tipo en Uruguay integradas a complejos radicados en el país.

**Actividades petroleras:** desde hace más de dos décadas las empresas petroleras argentinas se están expandiendo alrededor del mundo en la búsqueda de nuevas reservas o para explotar en otros mercados las capacidades que han desarrollado en su evolución. Varios países latinoamericanos, Estados Unidos, Turkmenistán, Indonesia y Argelia se destacan entre los destinos de estas IED. Además de las empresas estudiadas, Bidas, SCP, Astra; Cía. Gral. de Combustibles; Petrolera San Jorge, Pluspetrol y Sol Petróleo son las firmas más representativas *–habiéndose transferido recientemente, en alguno de estos casos su propiedad a ET–*.

**Bancos y entidades financieras:** en estas actividades nuevamente se verifica la presencia en el exterior de muchas entidades, inducidas a internacionalizarse a partir de la Reforma Financiera de 1977 y en particular por la posterior apertura del mercado de capitales. Casi todas las entidades recientemente transferidas al capital extranjero poseían actividades desde representaciones hasta sucursales bancarias en el exterior. En la actualidad se destaca la actividad internacional de los Bancos Galicia, Nación y Provincia, principalmente en Brasil, Uruguay y Estados Unidos

**Ingeniería y construcción:** nuevamente en este caso la experiencia internacional de las empresas argentinas tiene una larga trayectoria. La realización de obras en países latinoamericanos de menor desarrollo de sus infraestructuras ha sido un mercado importante

---

<sup>12</sup> Al respecto ver los trabajos de la etapa substitutiva sobre exportación de tecnología y plantas llave en mano de Katz-Ablin (1985); de servicios de consultoría de Gatto-Kosacoff (1985) y de servicios de ingeniería y construcción de Gatto-Kosacoff (1985).

para la ingeniería argentina, que cuenta con una reputación y antecedentes en algunas áreas de nivel internacional. Tenco, Cartellone, Panedile, Babic, Sade, Roggio, Techint Ing., son algunas de las empresas más representativas de estas actividades.

**Actividades relacionadas con privatizaciones:** la experiencia, el desarrollo de capacidades y los contactos en acuerdos con empresas internacionales desarrollados en el proceso de privatizaciones del mercado doméstico, les está permitiendo a varias empresas a emprender actividades en otros países. La participación en consorcios adjudicatarios de actividades energéticas en Brasil y Filipinas; el desarrollo de negocios en el área de comunicaciones –*correo en Brasil, T. V. en cable en países limítrofes*–; la adjudicación de una red de subtes en Río de Janeiro y las actividades petroleras antes mencionadas, son algunos de los casos detectados.

**Actividades inmobiliarias:** en este caso los montos involucrados tienen una alta significación y están asociados cíclicamente con las condiciones macroeconómicas locales. Los casos más importantes se dan en las inversiones en áreas turísticas, entre los cuales Punta del Este y otras playas del Uruguay; la costa del sur de Brasil y Miami.

**Cadenas comerciales:** en el desarrollo de esta forma de internacionalización se observan una gran variedad de actividades. A título ilustrativo, algunos de los casos más recientes han sido : 1) La expansión de los helados Freddo a Uruguay y Chile y planes en Estados Unidos y México; 2) Los supermercados Disco, en Chile y en Perú asociados a una firma internacional; 3) La casa de lencería Caro Cuore, con 25 sucursales por todo el mundo; 4) Las firmas Juncadella-Prosegur en servicios de seguridad en Chile. Asimismo, se dan ejemplos en firmas de turismo, de lavaderos de ropa, de venta de calefones, de cadena de comercialización de productos deportivos y zapatos, de restaurantes, etc.

### **5.3 Las evidencias microeconómicas del proceso de IED**

El proceso de internacionalización es un fenómeno económico asociado al desempeño empresarial. La diversidad de historias, motivaciones, determinantes, restricciones y matices de distinto tipo caracterizan a cada una de las experiencias de IED. Para poder efectuar un adecuado estudio agregado de este proceso, debe necesariamente focalizarse el análisis en el ámbito microeconómico<sup>13</sup>.

Dadas las características muy diferenciadas de los proyectos de IMPSA e IMPSAT, se han considerado a estas dos empresas en forma independiente, a pesar de sus vinculaciones corporativas. En cuanto al proceso de internacionalización, se presentan en forma desagregada las operaciones de la Organización TECHINT de sus áreas de Tubos de acero sin costura y de Aceros planos. Asimismo, en el caso de la empresa PÉREZ COMPANC, se diferencian sus operaciones en el área petrolera de sus proyectos en petroquímica. Por último, el análisis se centra en las actividades manufactureras, dejando de lado otras experiencias –por cierto en algunos casos muy significativas– en otras actividades como por ejemplo las obras de ingeniería y construcción.

---

<sup>13</sup> En este sentido, este trabajo se ha podido realizar gracias a la generosa colaboración de ejecutivos del máximo nivel de once empresas, que no sólo nos han brindado su tiempo e información, sino han transmitido ideas y reflexiones en entrevistas que son el sustento del trabajo.

En el cuadro 15 se presentan los principales datos del proceso de internacionalización referido a 1997. Incluye el primer año de salida al exterior con una IED; los países de destino de las inversiones; los sectores económicos en que se especializan; y los datos básicos de activos, ventas y personal ocupado en el extranjero.

La lógica y formas que asume el proceso de internacionalización de las empresas, se presentan en el cuadro 16. Se describen las motivaciones que tuvieron las empresas para efectuar la IED; cuales eran los principales objetivos de las inversiones; si contaban con experiencia previa en los mercados de destino; las formas de realización la operación económica; la existencia de firmas socias domésticas o internacionales; las estructuras organizativas empleadas; las ventajas de localización identificadas en los países de destino para radicar la IED y las ventajas que consideraron las empresas para expandirse al exterior mediante la internalización de las actividades dentro su estructura corporativa frente a otras alternativas.

Finalmente, en el cuadro 17 se continúa con las modalidades del proceso de internacionalización empresarial, describiendo en esta información las ventajas propietarias identificadas en la IED *–discriminando aquellas que están asociadas al management, a la posesión de habilidades en tecnologías de producto, de proceso, de comercialización o de manejo financiero–*; los resultados que han tenido para las empresas y para la economía argentina las IED; las restricciones que los empresarios identifican para el desarrollo futuro del proceso de internacionalización y por último, una evaluación de la visión a futuro que tienen las empresas sobre el papel y la dinámica del proceso de internacionalización en el posicionamiento estratégico del CE.

En el *Anexo sobre Información Microeconómica de las Empresas Estudiadas*, se describe en el cuadro 1 la caracterización general de las empresas estudiadas con relación a su presencia doméstica. Contiene la información sobre su fecha de fundación; su patrón de especialización productiva y los datos básicos sobre ventas, exportaciones, activos y personal ocupado para 1997. Asimismo, el cuadro 2 incluye un listado de las principales firmas que componen cada CE y su participación accionaria. En el cuadro 3, se indican para cada firma las principales filiales que han radicado en el exterior, con su sector de destino y su participación accionaria.



Cuadro 15  
**Datos Principales del Proceso de Internacionalización en 1997**

| Orden | Grupo          | Año de la primera inversión | Países de destino  | Sectores de destino   | Activos totales en el extranjero (en millones de \$)  | Ventas en el extranjero (en millones de \$)   | Personal en el extranjero  |
|-------|----------------|-----------------------------|--|---|---|---|--|
| 1     | <b>ARCOR</b>   | 1976                        | Brasil, Chile, Paraguay, Bolivia, México, Uruguay, Perú, Estados Unidos, Ecuador y Colombia.   | Fabricación y comercialización de golosinas, conservas y flexibles en Brasil, Uruguay, Perú y Chile. Comercialización de golosinas y alimentos en Paraguay, Estados Unidos, Ecuador y Colombia. | <b>199</b> (78.6 en Brasil, 95.6 en Chile, 6.6 en Paraguay, 3.5 en Estados Unidos, 7.5 en Uruguay y 7.0 en Perú). | <b>197</b> (117.1 en Brasil, 29.3 en Chile, 18.4 en Paraguay, 9.5 en Estados Unidos, 14.1 en Uruguay y 8.4 en Perú).  | <b>3.000</b> empleados.  |
| 2     | <b>BAGO</b>    | 1978                        | Chile, Bolivia, Perú, Ecuador, Paraguay, Uruguay, México, Cuba, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Colombia. | Elaboración de especialidades farmacéuticas. Equipo de Agentes de Información Médica y comercialización de productos éticos y de consumo masivo.  |   | <b>111</b> (18.6 corresponden a Chile, 5.67 a Bolivia, 4.07 a Perú, 7.60 a Ecuador, 4.37 a Paraguay, 13.22 a Uruguay, 53.57 a México, 1 a Colombia y 2.2 a Centroamérica y Caribe). | <b>1.485</b> empleados: (265 corresponden a Chile, 190 en Bolivia, 86 en Perú, 86 en Ecuador, 19 en Paraguay, 150 en Uruguay, 550 en México, 42 en Centroamérica y Caribe y 97 en Colombia). |
| 3     | <b>BEMBERG</b> | 1939                        | Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay.  | Producción de bebidas e insumos del sector (cerveza en los 4 países, malta en Bolivia, gaseosas y botellas de vidrio en Paraguay y malta y agua mineral en Uruguay).                            | <b>421</b> (Bolivia 125.3, Chile 35.6, Paraguay 196.9, Uruguay 63.5).   | <b>340</b> (Bolivia 36.6, Chile 24.6, Paraguay 202.4 y Uruguay 76.3).   | <b>2.300</b> empleados.  |
| 4     | <b>FV</b>      | 1978                        | Ecuador, Brasil y Estados Unidos.  | Grifería en Ecuador, Grifería y Comercialización en Brasil, y comercialización (Estados Unidos).  |   | <b>10</b> en Ecuador.   | <b>100</b> empleados en Ecuador.   |



Cuadro 15: Datos principales del ... (continuación 2)

| Orden | Grupo                | Año de la primera inversión | Países de destino  | Sectores de destino   | Activos totales en el extranjero (en millones de \$)   | Ventas en el extranjero (en millones de \$)  | Personal en el extranjero   |
|-------|----------------------|-----------------------------|--|---|--|--|---|
| 5     | <b>IMPSA</b>         | 1986                        | Colombia, Malasia, Brasil, Venezuela, Ecuador, Hong Kong, México y Estados Unidos. | Servicios públicos de aseo urbano en Colombia, fabricación y comercialización de bienes de capital en Colombia y Malasia y autopartes en Brasil. Centrales hidroeléctricas, represas, puertos (Brasil, China, Taiwan y Tailandia).  | <b>94</b> (63.83 en Colombia, 25.7 en Malasia y 4.73 en Brasil).                                   | <b>162</b> (51.68 en Colombia, 15.3 en Malasia y 95.14 en Brasil).   | <b>2.737</b> empleados: (1.732 en Brasil, 919 en Colombia, 73 en Asia, 10 en Estados Unidos y 3 en otros países). |
| 5.1   | <b>IMPSAT</b>        | 1992                        | Colombia, Ecuador, México, Venezuela y Estados Unidos.                             | Soluciones integrales en telecomunicaciones para empresas. Acceso a Internet. Autopista informática latinoamericana.  | 144 (87.5 en Colombia, 29.7 en Venezuela, 13.3 en Ecuador, 7.4 en México y 5.9 en Estados Unidos). | <b>70</b> (49.5 en Colombia, 8.6 en Venezuela, 5.5 en Ecuador, 1.4 en México y 5.0 en Estados Unidos).                                       | <b>384</b> empleados: (179 en Colombia, 81 en Venezuela, 60 en Ecuador, 45 en México y 19 en Estados Unidos).     |
| 6     | <b>PÉREZ COMPANC</b> | 1979                        | Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Cayman, Estados Unidos, Chile y Brasil.         | Exploración y explotación petrolera en Venezuela, exploración y explotación petrolera y de gas natural en Bolivia y Perú, exploración petrolera en Ecuador. Trabajos de construcción de plantas de petroquímicos en Brasil. Ingeniería y construcciones en Chile, Venezuela, Perú y Brasil. | <b>691</b> (435.2 en Venezuela, 214.6 en Perú, 41.4 en Bolivia).                                   | <b>177</b> de la división petróleo: (68.6 en Venezuela, 102.8 en Perú y 5.6 en Bolivia). <b>13</b> de la división ingeniería y construcción. | <b>530</b> empleados: (279 en Venezuela, 225 en Perú, 25 en Bolivia y 1 en Ecuador).                              |
| 7     | <b>SANCOR</b>        | 1986                        | Brasil y México.   | Comercialización de productos lácteos con marca.  | <b>4</b>   | <b>75</b> (incluye ventas de productos exportados desde Argentina).  | <b>30</b> empleados.  |

Cuadro 15: **Datos principales del ... (conclusión 3)**

| Orden | Grupo          | Año de la primera inversión | Países de destino  | Sectores de destino  | Activos totales en el extranjero (en millones de \$)   | Ventas en el extranjero (en millones de \$)  | Personal en el extranjero                          |
|-------|----------------|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| 8     | <b>SOCMA</b>   | 1973                        | Brasil, Chile, Italia y Uruguay.   | Fabricación de alimentos (pastas, galletitas y frigoríficos), infraestructura (concesión de autopistas, higiene urbana y plantas de tratamiento de residuos industriales); informática y telecomunicaciones (diseño de proyectos informáticos y de comunicaciones, transmisión y procesamiento de datos, sistemas de recaudación de impuestos y pagos).  | Sin datos.   | <b>425</b> (Basilar 38.9, Isabela 50.2, Zabet 64.3, SASA 5.0, Civilia/Rodovias 26.9, Proceda 80.6, Unnisa 73.6, Sietel 18.0 y Sevel Uruguay 67.2). | <b>3.650</b> empleados.                            |
| 9     | <b>TECHINT</b> | 1954                        | Italia, España, Holanda, México, Brasil, Estados Unidos, Venezuela y Alemania. | Productos tubulares de acero en Italia, Venezuela, México y Estados Unidos. Productos planos de acero en Venezuela. Ingeniería y Construcción en Brasil, Italia, España y México. Maquinaria y equipo industrial en Italia, Alemania y Estados Unidos. Petróleo y gas en Venezuela. Servicios públicos de salud en Italia. Fábrica de vidrio en Italia. Operaciones financieras en Holanda.  | <b>3.893</b> (Dalmine, Tamsa y Sidor).   | <b>2.885</b> (Dalmine, Tamsa y Sidor).   | <b>28.822</b> empleados. (Dalmine, Tamsa y Sidor). |
| 10    | <b>YPF</b>     | 1975                        | Indonesia, Estados Unidos, Ecuador, Bolivia, Chile, Perú, Brasil y Venezuela.  | Exploración, desarrollo y producción de petróleo y gas en Indonesia y producción de petróleo y/o gas en Ecuador, Bolivia y Venezuela. Producción de petróleo y gas y procesamiento de gas en Estados Unidos. Derechos de exploración en Perú, Guyana, el Golfo de México, Argelia, Chile y Brasil. Estaciones de Servicio en Chile. Refinería de petróleo y estaciones de gas en Perú. Refinería de petróleo y estaciones de servicio en Brasil. | <b>3.061</b> (Estados Unidos 900 millones, Indonesia 999 millones y resto de Sudamérica (Chile, Ecuador, Venezuela, Bolivia y Perú: 1.162 millones). | <b>911</b> (Indonesia 399 millones, Estados Unidos 231 millones y resto de Sudamérica 281 millones).   | <b>1.800</b> empleados.                            |

Cuadro 16

## Lógica y Formas del Proceso de Internacionalización

| Grupo          | Motivaciones de la inversión en el exterior  | Objetivos de las inversiones (asset resource, market o efficiency seeking) | Experiencia previa en los mercados de destino de las inversiones (export. y licencias, etc.) | Formas de inversión:<br>i) IED, Joint Venture, etc.,<br>ii) Greenfield, take overs, etc.  | Firmas Socias   | Estructuras organizativas (stand alone, integración simple, etc.) | Ventajas de localización identificadas en los países receptores                                 | Ventajas de internalización (por qué elegir explotar el mercado vía inversión controlante)   |
|----------------|--|--|--|---|---|---|---|--|
| <b>ARCOR</b>   | Agotamiento del potencial mercado interno. Market share muy alto en los segmentos locales. Expansión hacia mercados menos abastecidos. Búsqueda de escala internacional. | Market seeking.  | Sí, exportaciones y oficinas comerciales.  | Compra de firmas locales y greenfield. Originalmente Joint Venture en Paraguay y Uruguay. | Joint Venture en Paraguay y en Uruguay.   | Stand Alone. Integración simple en algunos segmentos.             | Proximidad geográfica. Conocimiento previo del mercado de menor grado de consumo per capita.    | Mejor acceso al mercado vía compra de canales de distribución. Adaptación a los consumos locales. Venta de productos diferenciados con marcas propias. |
| <b>BAGÓ</b>    | Conformar una red latinoamericana para exportar y establecer alianzas con laboratorios internacionales.  | Market seeking y activo estratégico (distribución).                        | Si, exportaciones.   | Compra de firmas locales. Joint Venture en Brasil.  | Posee 25 acuerdos con empresas transnacionales: JV, licencias para fabricar, comarketing. | Stand Alone.  | Conformar una red latinoamericana de comercialización en mercados con potencial de crecimiento. | Poder exportar productos con mayor valor agregado.   |
| <b>BEMBERG</b> | Agotamiento del potencial mercado interno. Market share doméstico muy elevado.   | Market seeking.  | Sí, exportaciones.   | Compra de firmas locales.   | Heineken<br>Coca Cola.  | Stand Alone.  | Proximidad geográfica. Conocimiento previo del mercado de menor desarrollo.                     | Costo de transporte. Necesidad de estar cerca del consumo (gustos, forma de hacer el negocio, aprendizaje sobre el mercado).                           |

Cuadro 16: Lógica y Formas del ... (continuación 2)

| Grupo            | Motivaciones de la inversión en el exterior  | Objetivos de las inversiones (asset resource, market o efficiency seeking) | Experiencia previa en los mercados de destino de las inversiones (export. y licencias, etc.) | Formas de inversión: i) IED, Joint Venture, etc., ii) Greenfield, take overs, etc. | Firmas Socias   | Estructuras organizativas (stand alone, integración simple, etc.) | Ventajas de localización identificadas en los países receptores   | Ventajas de internalización (por qué elegir explotar el mercado vía inversión controlante)   |
|------------------|--|--|--|--|---|---|---|--|
| <b>FV-FERRUM</b> | Posibilidad de expansión al mercado mundial.   | Market seeking.  | Si, exportaciones.   | Joint Venture.   | Docol (Brasil).   | Stand Alone (Estados Unidos) e integración simple (Brasil).       | Mercados que de otra manera son inalcanzables por los costos de transporte y especificidades de la demanda.                       | Costos de transporte y poder diferenciar productos imponiendo la marca.  |
| <b>IMPSA</b>     | Agotamiento del potencial mercado de obras de infraestructura doméstica. Impulsor de proyecto que incluyan equipamiento y servicios simultáneamente.           | Market seeking.  | Sí, exportaciones de bienes, obras, plantas llave en mano y oficinas comerciales.            | Joint Venture y Greenfield.  | En Colombia, Santo Domingo (50%) y en Malasia con el 40%. En China (Cía. estatal de obras de Ingeniería). En Brasil (empresa europea de autopartes).                      | Integración simple.   | Elevadas tarifas a la importación de insumos, alta relación costo de transporte sobre costo total. Apoyo del gobierno en Malasia. | Poder de mercado, aprovechando las capacidades acumuladas por experiencias previas. Provisión de servicios complementarios a la inversión. |
| <b>IMPSAT</b>    | Explotar mercados nuevos con capacidades tecnoproductivas diferenciadas. Búsqueda de la eficiencia y escala regional. Desregulación en las telecomunicaciones. | Market & efficiency seeking.   | No.  | Greenfield. Socios minoritarios en Colombia.                                       | Socios locales minoritarios, con quienes se expandieron a Venezuela. Asociado primero con STET (Italia) por razones tecnológicas y luego con Morgan Stanley (financiera). | Integración simple. Stand Alone.                                  | Acceso al mercado. Idiosincrasia cultural, productiva y cercanía geográfica.  | Brindar soluciones diferenciadas e integrales a la demanda local. Desarrollo de una red latinoamericana. Acceso a mercados protegidos.     |



Cuadro 16: Lógica y Formas del ... (continuación 3)

| Grupo                                | Motivaciones de la inversión en el exterior   | Objetivos de las inversiones (asset resource, market o efficiency seeking)   | Experiencia previa en los mercados de destino de las inversiones (export. y licencias, etc.) | Formas de inversión:<br>i) IED, Joint Venture, etc.,<br>ii) Greenfield, take overs, etc.   | Firmas Socias  | Estructuras organizativas (stand alone, integración simple, etc.) | Ventajas de localización identificadas en los países receptores  | Ventajas de internalización (por qué elegir explotar el mercado vía inversión controlante)  |
|--------------------------------------|---|--|--|--|--|---|--|---|
| <b>PÉREZ COMPANC (Petro-química)</b> | Dificultad de acceso a materias primas en Argentina. Conformar como jugador regional en el mercado de poliestireno.                   | Resource y market seeking. Podría dar lugar a efficiency seeking.            | Sí, exportaciones y oficinas comerciales.  | Joint Venture. Greenfield y compra de planta en construcción.  | Originalmente, socios brasileños. Ahora en busca de socios.                | Sin datos.  | - Materias primas.<br>- Mercado.<br>- Conocimiento del mercado y las firmas que operan.<br>- Mercosur.                           | Economías de especialización. Control de materias primas.   |
| <b>PÉREZ COMPANC (Petróleo)</b>      | Necesidad de ampliar reservas.  | Resource seeking.  | Sí.  | Licitaciones de nuevas arcas.  | Socios minoritarios locales.   | Stand Alone.  | Materias primas. Cercanía cultural y geográfica.   | Control de materias primas.   |
| <b>SANCOR</b>                        | Agotamiento potencial del mercado local con expansión en la producción doméstica (productividad y segmentos de mayor valor agregado). | Market seeking (con productos diferenciados, evitando exportar commodities). | Sí, exportaciones.   | Greenfield, búsqueda aun fallida de socios locales (mercado andino).   | Alianzas extratéticas incipientes.   | Stand Alone.  | Mercado ampliado, entrada con productos de marca y mayor valor agregado.   | Canales de distribución y comercialización. Cercanía de la demanda (gustos, etc.). Desarrollo de la cadena de producción primaria y ventas de productos con marca propia. |
| <b>SOCMA</b>                         | Empresa para el Mercosur. Reespecialización productiva y ganancias de escala en el mercado ampliado.                                  | Market seeking.  | Sí, parcialmente en alimentos.   | Compra de firmas locales en alimentos y Joint Venture en infraestructura y en telecomunicaciones con socios locales e internacionales. | Compra de tecnología y asociados con firmas internacionales y financieras. | Stand Alone.  | Acceso mercado ampliado, escala de mercado, proceso de privatización en servicios. Escaso desarrollo de la demanda en alimentos. | Poder de mercado. Aprovechar capacidades acumuladas (licitaciones, higiene urbana, etc.). Búsqueda de conocimiento en tecnologías más avanzadas.                          |

Cuadro 16: Lógica y Formas del ... (conclusión 4)

| Grupo  | Motivaciones de la inversión en el exterior  | Objetivos de las inversiones (asset resource, market o efficiency seeking)   | Experiencia previa en los mercados de destino de las inversiones (export. y licencias, etc.)                                    | Formas de inversión: i) IED, Joint Venture, etc., ii) Greenfield, take overs, etc. | Firmas Socias  | Estructuras organizativas (stand alone, integración simple, etc.)   | Ventajas de localización identificadas en los países receptores  | Ventajas de internalización (por qué elegir explotar el mercado vía inversión controlante)   |
|--|--|--|---|--|--|---|--|--|
| <b>TECHINT (Tubos de acero sin costura).</b> | Desarrollar una red globalizada convirtiéndose en 'player' internacional de primer nivel.  | Market y efficiency seeking.   | Sí, exportaciones y oficinas comerciales. Servicios técnicos y construcción de la planta (México). Origen de la firma (Italia). | Compra de firmas locales.  | Escasamente significativa.   | Integración compleja (centros de compras, financiero, comercialización, ingeniería). Formación de RRHH crecientemente integrados. | Acceso a terceros mercados, complementación de productos; desarrollo de sistemas de comercialización con prestación de servicios; crecimiento en segmentos de mercado escasamente desarrollados (no petrolero). Historia familiar. | Poder de Mercado. Desarrollo de mayor valor agregado. Especialización de las plantas. Conformar un network internacional de producción, venta y servicios, con complementación de productos. |
| <b>TECHINT (Aceros planos)</b>               | Conformarse en una empresa de carácter regional, ganando escala y eficiencia.  | Market seeking.  | Si, exportaciones, oficina comercial, construcciones y desarrollo de la planta (con fracaso financiero).                        | Compra de la planta en un proceso de privatización.                                | Sí, acuerdo regional. Firmas mexicanas, venezolanas y brasileñas.  | Stand Alone.  | Mercado clave en el marco regional. Costo y acceso a energía, materia prima e infraestructura de transporte. Importancia del mercado doméstico.  | Única forma de desarrollar la actividad e impedir la entrada en la región de concurrentes no latinoamericanos.   |
| <b>YPF</b>                                   | Restricción del mercado local en crecimiento y en reservas. Búsqueda de tamaño y prestigio internacional, para acceso al crédito. Incorporar recursos humanos específicos. | Resource seeking. En down stream market seeking. RRHH en Estados Unidos (capacidades previas). Activos estratégicos. | Sí, exportaciones y el club (ARPEL) de empresas tecnológicas estatales. Licencia tecnológica y recursos humanos.                | Joint venture, compra de empresas (Maxus) y licitaciones.                          | Firmas locales. En down con Dow (Estados Unidos) y Petrobrás (Brasil). Alianza estratégica con Petrobrás en la búsqueda de reservas, inversión en petroquímica y red de estaciones de servicios. | Stand Alone.  | En Estados Unidos, prestigio internacional y reservas en Indonesia. Estrategia regional de búsqueda de reservas y escala. Desregulación de los mercados. Acceso a financiamiento internacional y recursos humanos.                 | Aumento de la escala, de las materias primas, del management. En down desarrollo de productos con mayor valor agregado. Control de materias primas.  |

Cuadro 17

## Lógica y Formas del Proceso de Internacionalización (Continuación)

| Ventajas propietarias identificadas en el proceso de internacionalización del grupo |   |  |  |  |                              |   | Resultados para la firma   | Resultados para el país                          | Restricciones para el desarrollo del proceso de internacionalización                | Visión a futuro del papel del proceso de internacionalización dentro de la estrategia del grupo   |
|---|---|--|--|--|------------------------------|---|--|--|---|---|
| Grupo   | Management  | Tecnología de proceso  | Tecnología de producto   | Comercialización   | Manejo financiero            | Otras (identificar)   |  |  |   |   |
| <b>ARCOR</b>  | Importante.   | Importante. Esta ubicado en la mejor práctica internacional. Integrado verticalmente con insumos claves. | Muy importante. Prolongada trayectoria con el desarrollo de marcas de primera línea. | Excelente. Conformación de una red de comercialización regional. | Limitados.                   | Primer productor mundial de caramelos y escala regional en varias líneas.   | Market share, dinamismo, exportaciones.  | Aumento exportaciones.                           | Necesidad de operar con capital abierto y financiamiento en plazas internacionales. | Participación creciente en Brasil y México a futuro. En Brasil con mayor dinamismo que el mercado doméstico. Desarrollo de la mayor red latinoamericana de comercialización. Expandirse para ganar eficiencia regional y mantener el mercado local frente a la expansión de las empresas transnacionales. |
| <b>BAGÓ</b>   | De alta capacidad en el contexto de América Latina. | Experiencias de varias décadas desde la farmoquímica. Parámetros de primer nivel internacional.          | Desarrollo de especialidades con marca propia.                                       | Factor determinante: depósitos inteligentes.                     | Capacidad financiera propia. | Alta reputación de su trayectoria en América Latina en seguridad y efectividad terapéutica. Formación universitaria en Argentina de otros países. Prestigio de Argentina en Ciencias Médicas. | Incremento de exportaciones. Primer laboratorio nacional en América Latina. Desarrollo de alianzas estratégicas. | Incremento de exportaciones. Desarrollo de RRHH. | Agotamiento de los mercados. No posee capacidad de desarrollo de drogas básicas.    | Conformar un network latinoamericano aprovechando la ventaja de su escasa explotación, a diferencia de los países desarrollados. Profundizar la penetración en Brasil, en los países andinos y sus alianzas con las ET.   |

Cuadro 17: Lógica y formas del ... (continuación 2)

|                | Ventajas propietarias identificadas en el proceso de internacionalización del grupo |  |  |   |  |  | Resultados para la firma   | Resultados para el país                               | Restricciones para el desarrollo del proceso de internacionalización | Visión a futuro del papel del proceso de internacionalización dentro de la estrategia del grupo   |
|----------------|---|--|--|---|--|--|--|---|--|---|
| Grupo          | Management  | Tecnología de proceso  | Tecnología de producto   | Comercialización  | Manejo financiero  | Otras (identificar)  |  |   |  |   |
| <b>BEMBERG</b> | Bueno.  | Escasa.  | Importante.  | Importante cadena de comercialización.  | Limitados.   | Alianza con firmas transnacionales.                                | Tamaño. Market share.  | Exportaciones.  | Tecnologías difundidas.  | Estrategia regional en su core bussines (cerveza) y diversificación doméstica por mercado saturado.   |
| <b>FV</b>      | Bueno.  | Proceso de aprendizaje de varias décadas.  | Importancia de avanzar en diseño, mayor valor agregado y servicios posventa. | Desarrollo de marcas y negociaciones con los grandes canales de distribución. | Limitados.   |  | Incremento de exportaciones.   | Incremento de exportaciones.                          | Tecnologías difundidas. Restricciones de escala y financiamiento.    | Participación creciente de Brasil para expandir exportaciones.  |
| <b>IMPSAT</b>  | Muy importante. Desarrollo de modelos organizativos.                                | Integración de todas las últimas tecnologías tele-comunicacionales. Desarrollo de autopista informática latinoamericana. | Desarrollo de soluciones integrales a medida.                                | Muy sofisticado, para soluciones de grandes usuarios. Proveedor de Internet.  | Asociación estratégica con Morgan Stanley. Transparencia para poder financiarse en Estados Unidos. | Opera con tecnologías de las cinco mejores estaciones satelitales. | Notable dinamismo. Adquisición de tecnología de punta en sectores competitivos. Escala regional, prestigio y concentración de poder de compra. | Acceso a tecnología diferenciada. Desarrollo de RRHH. | Limitaciones de formar rápidamente los crecientes RRHH que demanda.  | Acelerado dinamismo. Autopista informática latinoamericana (inversión de 225 millones de dólares entre 1998-1999). En 170 ciudades y un millón km. de fibra óptica. |



Cuadro 17: Lógica y formas del ... (continuación 3)

|                      | Ventajas propietarias identificadas en el proceso de internacionalización del grupo |   |  |  |  |  | Resultados para la firma   | Resultados para el país  | Restricciones para el desarrollo del proceso de internacionalización   | Visión a futuro del papel del proceso de internacionalización dentro de la estrategia del grupo   |
|----------------------|---|---|--|--|--|--|--|--|--|---|
| Grupo                | Management  | Tecnología de proceso   | Tecnología de producto   | Comercialización   | Manejo financiero  | Otras (identificar)  |  |  |  |   |
| <b>PÉREZ COMPANC</b> | Importante tanto en petroquímica como en petróleo.                                  | Importante en petroquímica, pero no en petróleo.  | No es importante ni en petroquímica ni en petróleo.  | En petróleo no, en petroquímica a través de una red regional.                      | Sofisticado en el medio local y limitado a escala global.  | Desregulación en Argentina y Brasil.   | En petróleo, expansión de la dotación de recursos para la valorización de la firma. En petroquímica existe una complementación y especialización con Brasil. | En petroquímica abastecimiento a través de la sustitución de importaciones regional. | Limitada capacidad en las plazas internacionales para el financiamiento. Escasa actividad tecnológica diferenciada. Tamaño reducido de las firmas en el escenario petrolero mundial. | En petróleo, búsqueda de nuevas reservas en el área regional y dificultades de dar el salto para convertirse en una empresa transnacional. Complementación y especialización en área regional, para su rama petroquímica. Estrategia de reespecialización en energía y petroquímica doméstica y regional. |
| <b>SANCOR</b>        | En vínculos con el productor y en comercialización.                                 | Cadena integrada de producción con desarrollo eficiente en la producción primaria. Standares internacionales. | Productos de primera calidad en quesos y leches. Excelente prestigio de calidad en América Latina. | Primer productor lácteo argentino con el 20% del mercado. Tercero latinoamericano. | Limitado.  | Registro de marcas en Estados Unidos. Parámetros bacteriológicos similares a la Unión Europea. | Incremento de exportaciones. Avanzar en productos de mayor valor agregado. Mejoras en comercialización packaging y distribución.                             | Incremento de exportaciones.   | Capacidad gerencial y financiera. Sobreoferta en los mercados mundiales.   | Estrategia fundamental para incrementar exportaciones, frente al crecimiento de la producción local y la situación de la demanda. Única posibilidad de no vender commodities y desarrollar la marca.  |
| <b>SOCMA</b>         | Bueno. Ejecutivo de primer nivel y programa de jóvenes profesionales.               | Experiencias previas en el mercado local en infraestructura y servicios públicos.                             | En sector alimenticio e informático.   | En sector alimenticio.   | Utilización de nuevos instrumentos. Búsqueda de reconversión de las deudas de corto a largo plazo en el mercado internacional con la garantía de ingresos futuros. | Su historia previa: privatizaciones, alianzas con firmas internacionales.                      | Dimensión regional. Reestructuración estratégica.  | Acceso al mercado ampliado.  | Limitado al área del Mercosur. Lograr financiamiento en los mercados abiertos internacionales.   | Participación creciente en Brasil. Emprendimientos en el Mercosur definiendo su plan estratégico hacia infraestructura, telecomunicaciones y alimentos, duplicando sus ventas.  |

Cuadro 17: Lógica y formas del ... (conclusión 4)

| Ventajas propietarias identificadas en el proceso de internacionalización del grupo |   |  |  |   |   | Resultados para la firma  | Resultados para el país   | Restricciones para el desarrollo del proceso de internacionalización   | Visión a futuro del papel del proceso de internacionalización dentro de la estrategia del grupo  |  |
|---|---|--|--|---|---|---|---|--|--|--|
| Grupo   | Management  | Tecnología de proceso  | Tecnología de producto   | Comercialización  | Manejo financiero   | Otras (identificar)   |   |  |  |  |
| <b>TECHINT Tubos de acero sin costura</b>   | Ejecutivos de primera línea internacional. Formación de jóvenes profesionales. Desarrollo de ingeniería doméstica. Intercambio y rotación internacional del personal clave. | Experiencia de varias décadas con standard de primer nivel internacional, inclusive fabricando sus propias fábricas.   | Amplia gama de productos de excelente calidad.   | Desarrollo de servicios al cliente y prácticas 'just intime'. Network mundial. Posee el 18% del mercado mundial y el 30% del de tubos petroleros. Desarrollo de DST como marca mundial. P. evolutivo. 1) uso de traders, 2) apoyo oficinas comerciales gobierno, 3) desarrollo oficinas propias, 4) red mundial con provisiones servicios a medida de la demanda. | Alta rentabilidad previa que le permite financiamiento propio. Alta profesionalidad.  | Poder de mercado. Acuerdos comerciales y tecnológicos con los mayores productores mundiales. Desarrollo de relaciones complejas con socios estratégicos. Gastos en I&D. | Incremento de exportaciones. Ser líder mundial. Alta reputación. Poder de compra. Especialización de las plantas. Aprovechamiento de RRHH e ingeniería en forma global. | Incremento de exportaciones. Desarrollo e intercambio de RRHH y capacidad de ingeniería.                               | Contextos recesivos y de sobreoferta internacional. Agotamiento de nuevos recursos humanos altamente calificados (capacitación y desarrollo). Dificultad de aumentar su presencia en los Estados Unidos (solo posee una planta de terminación para facilitar las exportaciones). | Expansión creciente en los mercados internacionales, a través de compras de activos en los procesos de crisis y reestructuración y de venta de productos con mayor valor agregado. Fortalecer un network mundial de comercialización. Capacidad de formar precios, ya que es el primer proveedor mundial con poder de mercado. |
| <b>TECHINT Aceros planos</b>  | Proceso de privatizaciones previo en Argentina. De primera línea regional en áreas claves.  | Notable éxito en proceso de reestructuración y aumento de eficiencia. Conocimiento de la frontera internacional.       | Con capacidad de excelencia.   | Acuerdo con los principales productores latinoamericanos. Oficinas comerciales propias en los principales mercados.   | Alta rentabilidad previa. Capacidad para desarrollar nuevos instrumentos financieros. | Gastos en I+D.  | Convertirse en líder regional. Capitalizar la experiencia doméstica.  | Desarrollo de recursos humanos y capacidades tecnológicas. Posibilidad de sustituir importaciones (ahorro de divisas). | Industria madura con sobreoferta internacional y prácticas desleales de comercio.  | Posicionamiento como gran productor regional con acuerdos de mercado con las principales productoras regionales.   |
| <b>YPF</b>  | Importante, en América Latina.  | No. Desarrollo de un grupo selecto de profesionales con conocimiento y lectura de la frontera técnica en áreas claves. | No. Desarrollo de un grupo selecto de profesionales con conocimiento y lectura de la frontera técnica en áreas claves. | Sí, en América Latina.  | Sofisticado en el medio local y limitadora a escala global.                           | Su historia previa con empresas estatales latinoamericanas. Operaciones el NYSE (transparencia).  | Reputación, por sus recursos humanos acceso a tecnología de punta. Aumento de reservas y acceso al financiamiento.  | Valorización de la empresa. Capacitación de los RRHH.  | Financiamiento, recursos humanos y estructura del mercado petrolero. Pequeña escala a nivel internacional.   | Regionalización con Brasil, agotamiento recursos naturales en la Argentina. Dificultades de ganar escala internacional.  |

#### **5.4 El destino geográfico de las actividades IED**

Las firmas encuestadas tenían, a mediados de 1998, 63 empresas radicadas en el exterior, de las cuales 46 de ellas desarrollan actividades de producción y comercialización, siendo las 17 restantes operaciones restringidas al área comercial (no se consideran dentro de estas últimas a oficinas comerciales de reducido nivel de actividad). El destino geográfico de estas filiales indica con claridad el carácter del proceso de internacionalización productiva de las empresas argentinas (ver Cuadro 18). En concordancia con los enfoques analíticos que describen los procesos de transnacionalización, los países limítrofes son el principal destino de las actividades IED. Sin embargo, mientras que en el pasado sustitutivo las inversiones se concentraban en los países de menor desarrollo relativo, el proceso actual tiene en el mercado de Brasil el eje central de las actividades inversoras, verificándose en este país el desarrollo de actividades productivas por parte de diez de los once casos. Si consideramos al Mercosur más Chile y Bolivia los casos llegan a 24, es decir, más de la mitad del número de las IED de la muestra. Además de ser el área geográfica de mayor concentración, surge un aspecto cualitativo diferenciador en comparación con las operaciones fuera del proceso de integración subregional, el hecho que en casi todos los casos la internacionalización está fundada en el desarrollo de la producción localizada en los países de destino, representando asimismo operaciones que se destacan por su mayor tamaño relativo y por su reciente dinamismo. En segundo lugar se destaca la radicación de 18 inversiones en los países andinos, siendo 14 de ellos proyectos asociados a la producción y 4 restringidos a la esfera comercial. En el mercado de los países de América Central y el Caribe, la penetración de las empresas argentinas sólo se circunscribe a la presencia de BAGÓ en la industria farmacéutica en Cuba.

La presencia argentina en el Nafta se destaca por poseer algunas operaciones significativas y, al mismo tiempo, ha sido evaluada como de un potencial y un desafío a transitar, en la medida que el proceso de internacionalización de la IED tienda a consolidarse. Por una parte, la exitosa presencia de TECHINT en el proceso de compra de Tamsa, ha sido el hito de las inversiones en México, que son acompañadas por las radicaciones de BAGÓ e IMPSAT. Asimismo, SANCOR e IMPSA realizaron inversiones para apoyar su presencia comercial. Todos estos casos consideran al mercado mexicano con un potencial muy importante. Con relación a la presencia en los países más desarrollados, llama la atención la ausencia de operaciones en Canadá y, los Estados Unidos, la cual sería posiblemente uno de los test para verificar la fortaleza de la internacionalización de las empresas argentinas. En el mercado nacional más grande del mundo se destaca la compra de la empresa Maxus por parte de YPF y la presencia de IMPSAT en su búsqueda de transparencia para acceder a los mejores instrumentos de financiamiento en la alianza con su socio minoritario Morgan Stanley. Asimismo, se adicionan seis radicaciones que pretenden mejorar la penetración comercial en los Estados Unidos. En este sentido, se verifican experiencias que van desde la certificación de la marca SANCOR en sus productos diferenciados lácteos a las inversiones de posicionamiento estratégico de TECHINT (que incluye una planta de terminación de sus productos *–para reducir sus stocks de productos, agregar algo de valor localmente y estar de una forma más flexible en contacto con los requerimientos de la demanda–*; su network comercial y su permanente evaluación de algún proyecto de inversión en el mundo siderúrgico).

Cuadro 18  
**Información sobre las principales localizaciones productivas  
de los grandes grupos argentinos (1997)**

| País                          | E m p r e s a |      |         |               |           |            |                  |        |       |         |     |
|-------------------------------|---------------|------|---------|---------------|-----------|------------|------------------|--------|-------|---------|-----|
|                               | ARCOR         | BAGÓ | BEMBERG | FV-<br>FERRUM | IMP<br>SA | IMP<br>SAT | PÉREZ<br>COMPANC | SANCOR | SOCMA | TECHINT | YPF |
| Estados Unidos                | ○             |      |         | ○             | ○         | X          | ○                | ○      |       | ○       | X   |
| México                        | ○             | X    |         |               | ○         | X          |                  | ○      |       | X       |     |
| Centro América<br>y el Caribe |               | X    |         |               |           |            |                  |        |       |         |     |
| Brasil                        | X             | ○    |         | X             | X         | ○          | X                | X      | X     | X       | X   |
| Chile                         | X             | X    | X       |               |           |            | X                |        | X     |         | X   |
| Paraguay                      | ○             | X    | X       |               |           |            |                  |        |       |         |     |
| Bolivia                       |               | X    | X       |               |           |            | X                |        |       |         | X   |
| Uruguay                       | X             | X    | X       |               |           |            |                  |        | X     |         |     |
| Perú                          | X             | X    |         |               |           |            | X                |        |       |         | X   |
| Ecuador                       | X             | X    |         | X             | ○         | X          | X                |        |       |         | X   |
| Colombia                      | ○             | X    |         |               | X         | X          |                  |        |       |         |     |
| Venezuela                     |               |      |         |               | ○         | X          | X                |        |       | X       | X   |
| Malasia                       |               |      |         |               | X         |            |                  |        |       |         |     |
| Hong Kong                     |               |      |         |               | ○         |            |                  |        |       |         |     |
| Singapur                      |               |      |         |               |           |            |                  |        |       | ○       |     |
| China                         |               |      |         |               |           |            |                  |        |       | ○       |     |
| Indonesia                     |               |      |         |               |           |            |                  |        |       |         | X   |
| Italia                        | ○             |      |         |               |           |            |                  |        | ○     | X       |     |
| Otros                         |               |      |         |               |           |            |                  |        |       | ○       |     |

*Nota:* Comercialización [○] y **Producción [X]**. En el caso de las oficinas de comercialización sólo se consideró aquellos casos de mayor significación.



1. En similar dirección a la experiencia en el mercado de Estados Unidos, se pueden observar las IED en Europa. TECHINT ha dado en 1996 el salto cualitativo con el proceso privatizador de Dálmine en Italia y la posterior consolidación de su sofisticada cadena de comercialización DAT y de su centro de desarrollo de materiales en Roma. Asimismo se verifica la presencia de SOCMA y ARCOR para la búsqueda de una mayor penetración comercial. Por último, la presencia de IED en Asia es muy reducida, salvo la actividad pionera de IMPSA, con un centro de producción y construcción en Malasia especializado en el desarrollo de obras que incluyen el equipamiento de bienes de capital propios y que en forma creciente avanza en la provisión complementaria de los servicios operativos asociados a su especialización en los mercados portuarios y energéticos. Asimismo, son importantes las operaciones de YPF en Indonesia, viabilizadas a través de la compra de Maxus, que le permite el acceso a las reservas petroleras, que es el eje central de la valorización de la empresa. En forma complementaria, TECHINT, además de poseer sus importantes centros de ventas, está evaluando la posibilidad de iniciar la producción de acero en la región.

La localización de la IED de las empresas argentinas nos permite efectuar una primera evaluación de las diferentes estrategias de internacionalización de las empresas. En el intento de construir un patrón de referencia, en principio, se pueden definir tres categorías distintas de internacionalización:

**1. Estrategias Globales:** se corresponden a los casos de **TECHINT** –en el área de tubos sin costura– y de **YPF** –en su intento de ser una empresa petrolera de magnitud internacional–. En un segundo plano de importancia, también **IMPSA** tiene algunos rasgos de una operatoria global –en su evolución hacia la búsqueda de mercados mundiales emergentes en el área de infraestructura–.

**2. Estrategias Latinoamericanas:** se corresponde con el proyecto de **IMPSAT** –asociado con su futura autopista informática latinoamericana de un millón de Km de fibra óptica–; **ARCOR** –con su red de golosinas–; **TECHINT** –en el área de aceros planos con su nueva operatoria regional asociativa en Venezuela– y **BAGÓ** –con la consolidación de su network regional de aprovisionamiento de especialidades medicinales.–

**3. Estrategias Mercosur - Países Limítrofes:** se corresponde con los casos de **BEMBERG**, **FV-FERRUM**, **PÉREZ COMPANC**, **SANCOR** y **SOCMA**.

#### Estrategias de actividades IED seguidas por los grupos estudiados

| Tipo de estrategias          | Empresas  |
|------------------------------|---|
| Globales                     | TECHINT –área de tubos sin costura–, YPF e IMPSA      |
| Latinoamericanas             | IMPSAT, ARCOR, TECHINT –área de aceros planos– y BAGÓ |
| Mercosur – Países limítrofes | BEMBERG, FV-FERRUM, PÉREZ COMPANC, SANCOR y SOCMA.    |

### 5.5 Las motivaciones de las IED en los grupos estudiados

El marco analítico desarrollado por Dunning (1994) para analizar las distintas motivaciones de la IED, propone clasificar a los proyectos en cuatro grandes categorías. La primera de ellas pone la atención en el objetivo de la búsqueda de recursos naturales y mano de obra no calificada (*resource seeking*). La segunda de ellas, es la localización de la IED motivada por el interés de explotar el mercado doméstico del país/región de destino (*market seeking*). Al incluir la motivación de generar economías en el proceso de producción que sean de escala, de complementación y/o de especialización se las consideran que tienden a la búsqueda de la eficiencia (*efficiency seeking*). Por último, está la motivación de desarrollar activos de tipo estratégico, que pueden ser tecnológicos, financieros, de recursos humanos calificados, organizacionales o networks comerciales (*strategic asset seeking*).

En los casos estudiados se han encontrado evidencias de estas distintas motivaciones, lo que permite poder clasificar los proyectos con relación a estas categorías. Obviamente, es necesario tener permanentemente la precaución de no extender las conclusiones en forma muy extrema, dado que en los distintos proyectos existen matices difíciles de definir en el momento de encasillar cada caso, que en la mayoría de los ellos tienen motivaciones que se extienden a más de una categoría.

En el caso de las estrategias de YPF y PÉREZ COMPANC en la búsqueda de recursos naturales, están asociadas a la necesidad de las empresas de aumentar sus reservas petroleras, que es el mecanismo de valorización de las empresas. El agotamiento del descubrimiento de nuevas áreas en el país –a la relación de precios internacionales y costos de explotación– y la necesidad de ganar escala para poder competir como empresas internacionales en mercados desregulados, es la motivación de la expansión de estas empresas en varios proyectos, fundamentalmente en el área latinoamericana. Es de destacar, que en el caso argentino, no se verifica la existencia de proyectos localizados en el exterior en función de aprovechar mano de obra con salarios bajos. Excluidos los proyectos de exploración petrolera, todos los demás están asociados a *market seeking*. Para acceder a los mismos o profundizar la participación en estos mercados –ya sea en una mayor cantidad de productos vendidos o en una penetración con productos más diferenciados con marcas propias y mayor valor agregado– es necesario localizar una IED.

El desarrollo de la Organización TECHINT en el área de tubos como empresa global con la sigla DST –*Dálmine, Italia; Siderca, Argentina; Tamsa, México*– posee varios de los rasgos característicos de las estrategias denominadas *efficiency seeking*. Su proceso de integración compleja con el desarrollo de un network internacional de producción, ventas y desarrollo de actividades centralizadas, le ha permitido adquirir un importante poder de mercado mundial –en 1997 participa con el 18% del comercio mundial de tubos de acero sin costura, alcanzando cerca del 30% en el mercado específico de los productos destinados al sector petrolero–. La complementación y especialización de sus plantas industriales, que abarcan distintos diámetros y gamas de productos, le ha generado economías de escala y especialización, en una estrategia que incluye un mejor acceso a mercados protegidos y el crecimiento en sectores de demanda escasamente penetrados. La conformación de una sofisticada red comercial, que en su primer etapa se caracterizó por la difusión en una gran cantidad de países, actualmente se destaca por su tendencia a fortalecer la provisión de servicios asociadas a las ventas que le permite un mejor contacto con los distintos requerimientos de cada segmento de la demanda.

A su vez, DST ha avanzado en la centralización de varias de sus actividades claves. Entre ellas se destacan: 1) su poder de compra en el ámbito mundial, con una gran capacidad



de negociación con los proveedores –*desde bienes capital a materias primas*–; 2) el desarrollo de tareas de investigación y desarrollo en sus laboratorios de argentina; 3) una tendencia hacia el manejo consolidado de sus posiciones financieras; 4) la rotación de su personal calificado por las distintas localizaciones; 5) el desarrollo de acuerdos comerciales y tecnológicos con empresas internacionales; 6) el fortalecimiento de un centro de materiales en Europa; 7) capacidad de autofabricarse o reestructurar sus plantas industriales; y 8) formación de recursos humanos y políticas de reclutamiento para el conjunto de la organización. El desarrollo de esta trama compleja de interacciones lo ha posicionado como referente internacional en sus mercados, con capacidad de determinar mejoras en sus márgenes de precios y con la posibilidad de crecer en el mediano plazo –*mediante sus capacidades de adquirir y reestructurar plantas industriales en dificultades, localizadas en mercados estratégicos para su expansión como firma global*–.

La experiencia de IMPSAT es otro caso sumamente importante en el desarrollo de una firma internacionalizada a través de la IED, que está motivada en la obtención de una mayor eficiencia operativa. Sus negocios en el ámbito latinoamericano se fundamentan en la integración de todas las últimas tecnologías disponibles en telecomunicaciones, con el desarrollo de soluciones integrales digitales y de microondas a medida para los requerimientos internos de sus grandes usuarios. Su expansión regional le permite ganar economías de escala, necesarias para poder amortizar sus inversiones y desarrollos. Realiza sus operaciones con las cinco mejores estaciones satelitales a escala mundial y con adquisiciones de tecnología de punta en sectores competitivos, centralizadas en su casa matriz. Sus acciones previas en la Argentina, en mercados desregulados, han sido un activo muy importante para operar en países con procesos y desarrollos similares comenzados con posterioridad. A su vez, utiliza el desarrollo de su capacidad de software para obtener nuevos mercados con requerimientos similares y su prestigio en experiencias previas para replicar nuevos desarrollos en otros mercados. Su radicación en Estados Unidos y su asociación con Morgan Stanley le facilita su acceso al financiamiento a tasas internacionales. Finalmente, el desarrollo de su autopista latinoamericana de más de un millón de Km de fibra óptica en 170 ciudades, es un proyecto que le permite contar con un activo estratégico de notable importancia para su expansión futura.

En la misma dirección de la búsqueda de activos estratégicos en el proceso de internacionalización de las empresas, se han verificado otras experiencias. La compra de Maxus en Estados Unidos por YPF tenía, entre uno de sus objetivos, la incorporación a su organización de recursos humanos altamente calificados en el desarrollo de habilidades de distintas esferas en la actividad petrolera –*imposibles de captar en el mercado*–, que son esenciales para el intento de poder crecer como empresa de nivel internacional. También ARCOR y BAGÓ han desarrollado una cadena de comercialización/distribución/producción a escala regional, que es un activo estratégico sumamente importante en el desarrollo de sus negocios. ARCOR se ha convertido en el primer productor mundial de caramelos y ha desarrollado una red de distribución y producción, que le permite acceder a los mercados adaptándose a las idiosincrasias locales que caracterizan a los consumos de golosinas. Al tiempo de especializar parte de su producción en el ámbito regional, atiende simultáneamente mercados más sofisticados influidos por las marcas y mercados de consumo masivo popular con mayor elasticidad de la demanda con relación a los precios. A su vez, tiene integrada su producción al desarrollo de insumos claves –*envases de papel y flexibles, sabores, materias primas*–. Actualmente es la mayor red latinoamericana de golosinas, en un mercado en cual en varios segmentos, en particular en chocolates, participan muy activamente ET de fuerte posicionamiento global.

La organización BAGÓ también se destaca por su presencia regional en el competitivo mercado de las especialidades medicinales. Su trayectoria en el mercado local le ha permitido ganar reputación a escala regional con relación a la seguridad y efectividad terapéutica, complementado por el prestigio de las Ciencias Médicas en la Argentina *–área en la cual el país alcanzó su mejor performance científica y en la que su sistema universitario formó a numerosos profesionales de los países limítrofes–*. Su trayectoria en el mercado, con experiencia pionera en el campo farmoquímico en la etapa sustitutiva, le ha permitido alcanzar una alta capacidad en Latinoamérica, siendo actualmente el Laboratorio nacional de mayor tamaño en la región. El escaso desarrollo de los mercados de América Latina *–a diferencia de por ejemplo Europa, en la cual los países poseían un desarrollo muy importante en cada segmento de especialidades y por medio de las asociaciones empresariales se conformó el mercado de la Unión Europea–*, le dio el espacio para desarrollar una red de comercialización, distribución y marketing muy sofisticada. Este network se ha convertido en un canal privilegiado para la incorporación y difusión de nuevas especialidades, permitiéndole a BAGÓ el desarrollo de exitosas negociaciones con los laboratorios internacionales *–actualmente posee 25 acuerdos de distinta naturaleza–* que comprenden co-marketing, joint-ventures ó licencias tecnológicas.

| Motivación de la IED       | Empresas  | Especialización   |
|----------------------------|---|---|
| 1. Resource seeking        | YPF y PÉREZ COMPANC   | Petróleo.   |
| 2. Market seeking          | ARCOR, BAGÓ, BEMBERG, FV-FERRUM, AIMPSA, IMPSAT, SANCOR, SOCMA y TECHINT. |   |
| 3. Efficiency seeking      | TECHINT<br>IMPSAT   | Tubos de aceros sin costura.<br>Informática y telecomunicaciones.   |
| 4. Strategic asset seeking | ARCOR, BAGÓ e IMPSAT<br><br>YPF   | Redes latinoamericanas de comercialización, producción y distribución.<br>Recursos humanos en Estados Unidos. |

### **5.6 Los procesos de desregulación y privatizaciones**

El acelerado proceso de privatizaciones y de desregulación que se generó en la economía argentina a partir de los años noventa ha incidido de forma muy significativa en el desenvolvimiento de los CE. A su vez, es un factor explicativo de algunas de las especificidades con que se manifiesta el proceso de internacionalización de las empresas.

La experiencia de privatización en la Argentina comenzó anticipadamente con relación a las mismas tendencias que luego se iniciaron en otras economías latinoamericanas. Los



procesos de aprendizaje de las nuevas reglas del juego en áreas como el petróleo, gas, siderurgia, correo, comunicaciones y transporte, fueron de suma utilidad para ganar reputación como privatizadores exitosos y conocimientos que son desconocidos en los otros mercados. Estos conocimientos abarcan distintos elementos que incluyen procesos de generar nuevas capacidades para el desarrollo de alianzas y consorcios internacionales, negociaciones con el sector público, desarrollo de nuevos instrumentos financieros y fundamentalmente capacidad como responsables técnicos y/o operativos de los emprendimientos.

El comienzo de la desregulación petrolera en varios países permitió que varias empresas de origen argentino –entre ellas, YPF y PÉREZ COMPANC– participen, con distinto éxito, en forma muy activa en los procesos licitatorios. Asimismo, se destaca que el prestigio internacional que ha tenido TECHINT en las privatizaciones siderúrgicas, le ha permitido posicionarse con éxito en Venezuela e Italia y estar evaluando futuras privatizaciones. SOCMA, a su vez, se destaca por su activa participación en Brasil en distintas áreas de infraestructura vial, saneamiento y correos. Por su parte, IMPSA continúa siendo pionero en la apertura de nuevos mercados fuera de la región en obras de infraestructura, principalmente puertos y energía, con propuestas integrales de equipamiento y operación de los negocios asociados en muchos casos con procesos de privatización. La experiencia de IMPSAT, en sus actividades de informática en un mercado de telecomunicaciones más desregulado ha sido un punto de partida muy importante en su expansión hacia Latinoamérica.

La modalidad que ha tenido el proceso de privatizaciones en la Argentina ha sido determinante de la estrategia futura de los CE participantes. En muchos casos, como se ha señalado previamente, ha dado un impulso a la IED. Sin embargo, en muchos otros, ha sido un poder inductor muy limitado. En particular, la obligatoriedad de contar con operadores técnicos de prestigio internacional, que era exigido en los pliegos y condiciones del proceso adjudicatario, derivó en que muchas de las participaciones de las empresas argentinas no estuviesen asociadas a la adquisición de capacidades técnicas en nuevas áreas de especialización, como por ejemplo las telecomunicaciones y la energía. En este sentido, el sendero que recorrieron varias empresas resultaron de un excelente rédito financiero, pero no así de nuevos activos estratégicos. Estas ganancias financieras fueron determinantes en términos de la mayor solidez con que pudieron expandirse internacionalmente, como TECHINT en la siderurgia, pero no en términos de haber podido generar una base empresarial nacional más sólida en áreas claves de mayor intensidad tecnológica.

### **5.7 Alianzas**

En el proceso de internacionalización de los CE a través de IED se ha verificado la importancia creciente de mecanismos de asociación y cooperación con otras empresas, en una tendencia hacia el desarrollo de una red más compleja de negociaciones para fundamentar el desenvolvimiento de los proyectos. Estos mecanismos involucraron a firmas nacionales locales, a empresas de nivel internacional y en algunos casos la conformación de consorcios con varias firmas. A su vez, se destaca que muchas empresas han acrecentado su vinculación con ET en sus operaciones domésticas, articulando acciones comunes en los procesos de privatización o acuerdos tecnológicos y comerciales en sus actividades manufactureras, que han sido relevantes para su posicionamiento estratégico.

El desarrollo de una incipiente alianza estratégica entre la firma YPF con su par estatal brasileña Petrobras ha sido uno de los casos más destacados. El vínculo de estas empresas tiene varias décadas de trayectoria, fortalecidas en la asociación de las firmas estatales petroleras latinoamericanas (Arpel). En la actualidad, la cooperación entre estas empresas abarca varias acciones. El denominado plan MEGA incluye un programa de inversiones

conjuntas, entre las cuales se prevé una inversión con la ET Dow Chemical para una planta separadora de gas para el polo Petroquímico de Bahía Blanca. Además de las presentaciones conjuntas para exploraciones petroleras, se desarrollan proyectos en común para el desarrollo de lubricantes y productos diferenciados y una red asociativa de estaciones de servicio en Brasil y Argentina, que ya tiene algunos locales inaugurados. En el área petrolera, también se destaca el dinámico proceso asociativo de PÉREZ COMPANC, que al igual que YPF, desarrolla actividades conjuntas con distintas empresas petroleras latinoamericanas e internacionales. Asimismo, en su proyecto petroquímico en Brasil esta en negociaciones con empresas locales.

La verificación de asociaciones tiene innumerables ejemplos adicionales. Entre ellos, se puede mencionar la participación conjunta de BEMBERG con Coca-Cola en Paraguay y el vínculo minoritario con Heineken en su soporte tecnológico. IMPSA, tiene un *joint-venture* con el importante grupo Colombiano Santo Domingo, opera con un socio local minoritario en Malasia y participa activamente en distintas licitaciones con socios locales e internacionales, destacándose su vinculación con una compañía estatal China *–que es condición necesaria para penetrar en ese mercado–* y un *joint-venture* con una firma europea en su actividad autopartista en Brasil. Por otra parte, la estrategia de FV-FERRUM en Brasil es desarrollada con un socio local, lo mismo que las operaciones iniciales de ARCOR en Paraguay y Uruguay.

Asimismo, la organización SOCMA se destaca por el desarrollo de asociaciones, socios financieros y adquisición de tecnología, en particular en las áreas de mayor complejidad de Mercosur Technology and Communication y con operadores internacionales en actividades de infraestructura, servicios y comunicaciones. Asimismo, para poder desarrollar sus negocios en Brasil en el área de ingeniería, participa en forma conjunta con una empresa local. Por su parte, el laboratorio BAGÓ ha desplegado su estrategia corporativa con el desarrollo de más de 25 acuerdos con ET, que comprenden licencias tecnológicas, *joint-ventures* en Brasil y comarketing. La inicial alianza de IMPSAT con una empresa italiana STET, para ganar capacidades y reputación tecnológica, fue reemplazada posteriormente por la venta de dicha participación a Morgan Stanley, con el objetivo de acceder a condiciones de financiamiento internacional y poder sustentar su expansión.

Por último, la Organización TECHINT ha desarrollado una gran variedad de acuerdos caracterizados por su flexibilidad y su creciente especificidad y complejidad. Entre ellos, sobresale su éxito en el proceso privatizador en las plantas de acero en Venezuela, que fue desarrollado con un acuerdo regional entre los productores nacionales de acero de Brasil, México y Venezuela, con una estrategia de desarrollo del mercado latinoamericano de aceros planos.

### **5.8 Características salientes de las firmas internacionalizadas**

La evolución del proceso de internacionalización está determinada por un número complejo de factores, articulados a través de un proceso evolutivo de largo plazo, en el cual se van desarrollando las capacidades tecnoproductivas y madurando el fortalecimiento de las organizaciones empresariales. En este proceso, el entorno económico e institucional en el que se desenvuelven las empresas condiciona y favorece los procesos de ganancia de competitividad. De esta forma, la firma interactúa con otras empresas, con las instituciones de la sociedad civil y del Estado, generando en forma acumulativa e interactiva a través del tiempo un proceso de aprendizaje e innovación. El análisis de los casos de internacionalización de empresas argentinas evidencia los distintos matices de este proceso colectivo y complejo. La experiencia reciente de la participación internacional de estas empresas nos indica la multiplicidad de elementos intervinientes en la motivación, razones, determinantes y



desempeño de cada uno de los casos. A pesar de la multiplicidad de variables necesarias a ser consideradas para la explicación del proceso de IED por parte de firmas provenientes de entornos no ubicados en las mejores prácticas internacionales, se pueden delimitar algunos aspectos que son claves en su interpretación económica.

El primero de ellos es la existencia de un ciclo evolutivo, que incluye distintas fases, con matices para cada firma, que van acumulando elementos para desembocar finalmente en un proceso de IED. El segundo de ellos está relacionado con la importancia clave de los recursos humanos, en particular con la disponibilidad de personal con alta calificación, que constituye el factor de diferenciación más relevante. El tercero es la capacidad de desarrollar esquemas de financiamiento que permitan solventar el desarrollo de los negocios identificados. El cuarto elemento, que incluye a los anteriores es la posibilidad de desarrollar modelos organizativos empresariales con capacidad para acumular los acervos tecnológicos desarrollados en el tiempo, superar sus dificultades y conformar una estructura emprendedora aggiornada a las nuevas condiciones de competencia internacional y con capacidad operativa de actuar estratégicamente.

### **5.8.1 Las fases de evolución**

Una de las primeras características de estas empresas es que todas fueron creadas varias décadas atrás y han sido casos representativos del sendero de la industrialización argentina. Cuatro de las firmas fueron fundadas en el período agroexportador –*BEMBERG (1890), IMPSA, (1907), FV (1911) y la empresa estatal YPF (1922)*– coincidiendo su especialización con los sectores representativos de esa etapa, bebidas, mecánica, sanitarios y petróleo. En los inicios de la etapa sustitutiva se funda la farmacéutica BAGÓ en 1934. El resto de las empresas (TECHINT, PÉREZ COMPANC, SANCOR, SOCMA y Arcor) se han fundado entre 1945 y 1951, durante el proceso de industrialización del Peronismo, orientadas a atender la creciente y escasamente desarrollada demanda doméstica. Es decir, la experiencia económica de estas empresas ha recorrido entre un siglo y cinco décadas de una trayectoria industrial. La creación de IMPSAT en 1990, –surge de la corporación IMPSA–, es una nueva actividad asociada a la informática, con tecnologías de reciente desarrollo, que también pueden identificarse en el área de Mercosur Technology and Communication del Grupo SOCMA.

El nacimiento de estas empresas, fue impulsado en la mayoría de los casos por inmigrantes emprendedores, que veían la posibilidad de desarrollar en el país su vasta experiencia adquirida previamente en Europa –*como Agustín Rocca*–, o creían en la posibilidad de ganar una posición en la sociedad como exitosos empresarios –*como los Pescarmona, Macri, Viegner, Bagó, Pagani, Pérez Companc*–. La simple enumeración de estos nombres nos deriva al primer rasgo distintivo de estas empresas, que es su fuerte estructura familiar, que sellará la modalidad de conducción de los negocios en su primera etapa de consolidación. Su segundo sello es su preponderante orientación a atender la demanda doméstica y tienen, en todos los casos, su punto de crecimiento y desarrollo de capacidades tecnoproductivas en el largo proceso sustitutivo que desarrolló la industria argentina. Estas capacidades se fundaban en la incorporación de procesos tecnológicos ya maduros en los países altamente industrializados, con una fuerte capacidad adaptativa doméstica, llevada adelante por recursos humanos de la mejor calificación en el medio local. En el contexto de una economía altamente protegida y mercados dominados por la oferta local, se fueron consolidando en sus áreas de mercado como las empresas de primera línea y permanentemente acrecentaron su posición hasta poseer un *share* dominante en el mercado.

El reducido tamaño del mercado doméstico, derivó en que los acelerados crecimientos iniciales encontraran un nivel de agotamiento que replanteó el sendero de crecimiento de las firmas y, por cierto del mismo proceso de industrialización argentino. Esta saturación del mercado implicó la necesidad de expandir las actividades hacia el camino de la exportación. La difusión del proceso exportador fue lento, pero permanente y irreversible. La propia permanencia en los mercados domésticos obligó a definir una estrategia de comercio exterior. En un primer momento, fueron operaciones marginales, que eran un complemento de la operatoria local y generalmente estaban fundadas en un complemento anticíclico, con márgenes de utilidad mucho menores, que en algunos casos sólo cumplían el rol de aprovechamiento de las economías de escala. La operatoria exterior comenzaba generalmente con la prestación de los servicios de un trader externo y con un área de comercio exterior de escasa sofisticación.

En esta etapa, se verifican los orígenes de su proceso de internacionalización con IED, que se corresponde a los rasgos señalados anteriormente en la etapa sustitutiva, como actividades complementarias sin constituirse en su eje de la estrategia empresarial. BEMBERG en 1939 es el pionero dentro de las empresas estudiadas, continuando luego TECHINT en 1954. Seis de las empresas tienen su primer IED en la década de los setenta e IMPSA y SANCOR en 1986.

En la medida que la necesidad de internacionalizarse comenzaba a constituirse como un requisito para la permanencia de la firma en las nuevas condiciones de competencia y de reducción de la protección arancelaria, las empresas fueron desarrollando una nueva estrategia exportadora. La conformación de gerencias de comercio exterior profesionalizadas; la vinculación con las oficinas comerciales en el exterior de la cancillería; la apertura de oficinas comerciales propias en los principales mercados de destino; el desarrollo de marcas propias y el intento de ganar participación creciente en productos más diferenciados y con mayor valor agregado; el inicio de acuerdos comerciales con firmas extranjeras; la participación activa en los procesos de negociación de comercio regional e internacional y la estrategia de venta de servicios en forma complementaria a la provisión de bienes, son algunos de los elementos que caracterizan una etapa más agresiva y determinante de la estrategia exportadora de las empresas.

El incremento intenso de la competencia, no sólo en los mercados mundiales, sino particularmente en la acelerada apertura del mercado local, determinó un replanteo del posicionamiento estratégico de todas las empresas. Actualmente, el desafío no se circunscribe a superar las debilidades del pasado, sino también reposicionarse en un contexto en el cual deben redefinirse las áreas de negocios. La apertura de nuevas oportunidades, como por ejemplo los procesos de privatizaciones y el dinámico aumento de la dotación de recursos naturales, viene acompañado de desafíos de enorme magnitud. Entre estos últimos, la creciente participación de las ET en el escenario doméstico, antes reseñada, implica que la defensa de la posición de mercado requiere de procesos de reestructuración y reespecialización, sin los cuales es imposible conservar las posiciones de primera línea construidas en la larga historia empresarial. En estas nuevas condiciones surge como un elemento muy importante la nueva etapa de IED de las empresas estudiadas.

El proceso de internacionalización pasa a convertirse en un factor clave en esta etapa de redefinición estratégica de los negocios, dejando de ser un elemento complementario como en el pasado. El actual dinamismo de las IED nos evidencia la importancia de este fenómeno y la participación creciente de las ventas externas de estas empresas en sus ventas totales es su segunda constatación cuantitativa. Asimismo, la generalizada



respuesta de las empresas de percibir que sus operaciones en el exterior van a crecer más aceleradamente que sus ventas locales nos pone aún más en evidencia de la necesidad de identificar las motivaciones, condicionantes, efectos y potencialidades de la IED de empresas argentinas.

### **5.8.2 Los recursos humanos**

El desarrollo de los nuevos modelos de producción tiene en la disponibilidad de mano de obra calificada una de las columnas vertebrales de su expansión. A diferencia del pasado, las materias primas tienen la posibilidad de ser abastecidas sin restricciones y los salarios bajos sólo ofrecen una competitividad transitoria, sin sustento en el largo plazo. Todas las firmas encuestadas han puesto el acento en la importancia de la calidad, capacidad y disponibilidad de los recursos humanos para sustentar los procesos de IED. Las empresas argentinas tienen este factor de ventaja, en particular en comparación a países de menor desarrollo relativo y en las áreas de mediana y alta calificación. De esta forma, esta variable tiene un alto poder explicativo de muchos de los proyectos desarrollados. Sin embargo, ha sido mencionado por todas las empresas, como uno de los factores restrictivos para potenciar este dinamismo en el futuro cercano. En efecto, la captación y desarrollo de recursos humanos es uno de los fundamentos de la IED, pero rápidamente se observan restricciones, que reclaman la necesidad de realizar esfuerzos deliberados y sistemáticos de formar y mejorar los recursos humanos para sustentar la base de internacionalización de las empresas.

Los distintos casos analizados presentan ejemplos muy representativos de la capacidad, calidad y, a su vez, de las restricciones de la dotación de mano de obra calificada. Así por ejemplo IMPSAT ha logrado incorporarse acelerada y exitosamente en el área de soluciones integrales de telecomunicaciones empresariales, a partir de la capacidad de sus jóvenes profesionales que rápidamente pudieron incorporar los conocimientos de las mejores prácticas internacionales y brindar servicios altamente competitivos. Para ello, la empresa captó los mejores graduados de las instituciones de excelencia de la Argentina, incorporándolos al desarrollo de nuevos negocios.

Es sumamente interesante la estrategia de YPF en su compra de la empresa Maxus en Estados Unidos, que tenía como uno de sus objetivos explícitos la incorporación de personal técnico altamente especializado de la firma adquirida, lo que facilitaba disponer de recursos humanos indispensables para una firma petrolera de nivel mundial y que resultaban muy difíciles de formar en el ámbito local, convirtiéndose de esa forma en la incorporación de un activo estratégico.

Uno de los factores que explica la ventaja de los recursos humanos en el proceso de IED está fundado en la posibilidad de desarrollar actividades que han tenido en el medio argentino un proceso de aprendizaje, que es de utilidad en localizaciones en el exterior. Así, por ejemplo, las capacidades adquiridas en los procesos de privatización de la siderurgia, del petróleo, de las telecomunicaciones y de los servicios públicos en la Argentina han sido fundamentales en varios proyectos de internacionalización. La pionera formación de ejecutivos de primer nivel en Propulsora Siderúrgica –a inicios de los años 70–, fue un semillero de capacidades de ingeniería y management (planteado para la fallida construcción de un proyecto greenfield de un complejo integrado de producción de aceros planos), que le permitió sustentar a la Organización TECHINT su notable dinámica expansión. El prestigio de la medicina argentina ha sido un factor fundamental en la expansión de BAGÓ en América Latina. En igual sentido, ha sido muy significativa la capacidad de los recursos humanos de IMPSA, en su trayectoria en la ingeniería –que incluye su experiencia como proveedor de las centrales nucleares– y en el desarrollo de modelos organizativos para la prestación de los servicios

operativos de sus bienes de capital. La experiencia de SANCOR en su vinculación con los productores agrícolas en la mejora de la productividad y calidad, también es un factor de posicionamiento importante en aquellos mercados con atrasos e ineficiencias en la cadena de aprovisionamiento de materia prima.

El desarrollo de los negocios internacionales también requiere de la radicación de recursos humanos en los países de destino. Este es un proceso muy complejo. Por una parte, las empresas no disponen de excedentes de recursos humanos calificados con una alta flexibilidad y capacidad. Asimismo, en muchos países por razones culturales es preferible el uso de mano obra local, en particular en algunas localizaciones en las que el personal de origen argentino tiene algunas resistencias. Se podría decir, que el uso de mano de obra argentina está restringido al mínimo de puestos claves para garantizar el control y el aprendizaje en áreas estratégicas y que tiende a ser reemplazado por personal nativo en forma acelerada. Es interesante hacer notar, que en el desarrollo de la experiencia internacional de las empresas tienden a usarse en forma cada vez más creciente a personal desarrollado en alguna de las filiales, como son los casos de IMPSA y TECHINT. Esta última organización tiene, a su vez, una política explícita de rotación de su personal jerárquico y técnico entre sus distintas filiales.

La formación de jóvenes profesionales, el apoyo a estudios de posgrado y cursos de especialización en el país y el extranjero, está planteado estratégicamente por varias empresas. Algunas de ellas, ya poseen acciones de cierta envergadura, como TECHINT, IMPSAT y SOCMA, pero aún insuficientes para garantizar el flujo permanente de nuevos y específicos requerimientos de empleo. En todas las empresas se han formalizado y acrecentado los fondos en los departamentos de recursos humanos para fortalecer los programas de capacitación de su personal y articular sus acciones con algunas de las instituciones de mayor prestigio educativo en el país. En este plano, puede evaluarse como muy positivo la explicitación de las empresas de la importancia estratégica de la formación de RRHH en las estructuras organizativas. Sin embargo, este proceso aún es incipiente y sin la magnitud para permitir evaluar que la dotación de recursos humanos sea un factor que impulsará el proceso de competencia y de internacionalización.

La disponibilidad, capacidad y calidad del personal calificado, desde el área de management a los niveles profesionales y técnicos es un factor de competencia esencial para fortalecer el actual proceso. Avanzar, en forma colectiva en la ampliación de los recursos humanos surge como una de las acciones inmediatas y de largo plazo para implementar con acciones coordinadas entre las empresas, las instituciones públicas y privadas involucradas. Las externalidades positivas y el carácter de bien público de los procesos de aprendizaje involucra un replanteo de las políticas públicas, en doble sentido de asignarle mayor prioridad y de mejorar la "calidad" de los gastos actuales. Asimismo, los esfuerzos privados deben considerar el alto retorno de estas inversiones en su estrategia de posicionamiento competitivo.

### ***5.8.3 El esquema de financiamiento***

La condición necesaria para emprender una actividad requiere de la identificación de aquellos proyectos que posean los retornos adecuados. Asimismo, es necesario modelar las estructuras organizativas, el entorno productivo e institucional, las adecuadas reglas de juego y el fortalecimiento de las capacidades productivas para implementarlo. Pero, además de estas condiciones previas, no es posible pensar en una estrategia empresarial que no contemple la complementación de un esquema de financiamiento que viabilice el desarrollo de los negocios. Este aspecto adquiere una particular dimensión en los proyectos asociados a la internacionalización.



El pasaje de una economía semi-cerrada a una economía abierta ha modificado radicalmente los esquemas de financiamiento de las empresas. El acceso preferencial de las actividades productivas a esquemas de financiamiento con tasas de interés reales negativas en la etapa sustitutiva fue radicalmente erradicada en la Reforma Financiera de 1977. Fuertes turbulencias macroeconómicas determinaron tasas de interés incompatibles con el desarrollo de los negocios, al tiempo que la desmonetización de la economía generó un clima sumamente adverso para las empresas. La suerte final de muchas firmas fue producto de la habilidad de las gerencias financieras de manejar los saldos líquidos financieros y adaptar los modelos productivos a las nuevas restricciones de racionamiento y costo del financiamiento. En contraposición, la Argentina fue un laboratorio de aprendizaje forzoso del manejo empresarial con la incorporación de nuevos instrumentos y de procesos de aprendizaje en la operatoria en los mercados de capitales internacionales. Como resultado de este complejo proceso, las gerencias financieras de muchas empresas, en las cuales se incluyen casi todos los casos analizados, han efectuado un tránsito hacia la profundización monetaria y la apertura del mercado de capitales con un manejo muy sofisticado de las distintas opciones. En las nuevas condiciones de la convertibilidad, la baja general del *riesgo país* permitió a estas firmas acceder al mercado voluntario de crédito internacional, factor vedado en los años ochenta y facilitado en los noventa, por los cambios en los mercados de capitales internacionales caracterizados por su mayor liquidez, la baja de las tasas de interés y la aparición de nuevos instrumentos financieros.

El desarrollo de estas nuevas habilidades ha sido un factor importante en los emprendimientos de IED. Al mismo tiempo, la restricción de financiamiento con que cuentan las empresas argentinas es uno de los factores limitativos más importantes para el éxito del proceso de internacionalización. El objetivo de todas las firmas analizadas es tener un sólido apoyo financiero basado en una participación creciente del endeudamiento a mayores plazos y el acceso a las fuentes de financiamiento internacionales de menores tasas. La mayor parte de las empresas han desarrollado nuevos instrumentos de financiamiento, incluyendo obligaciones negociables en los mercados locales e internacionales; líneas crediticias de organismos financieros internacionales; operar en los mercados abiertos de capitales nacionales e internacionales; etc. En esta línea, podemos mencionar la operatoria de YPF en el mercado abierto de los Estados Unidos, en el cual la compra de la firma estadounidense Maxus le ha permitido disminuir su riesgo crediticio, o los proyectos de SOCMA de cotizar en las Bolsas de Brasil. Este tipo de operatoria requiere, entre otros elementos, la total transparencia de las empresas que son necesarias por las más rigurosas disposiciones de las Bolsas internacionales y por las regulaciones que protegen a los accionistas. También juega un papel importante poder generar un flujo seguro de ingresos futuros, que permitirá garantizar el endeudamiento a mayores plazos –*como por ejemplo la obtención de concesiones de servicios públicos por varios años*–.

La experiencia de IMPSAT en su dinámica expansión nos brinda un ejemplo sumamente ilustrativo. En su primera etapa necesitó una alianza tecnológica para generar sus capacidades y ganar reputación en sus segmentos de mercado. Para ello se asoció –*con una participación del 25 % de su capital*– con una empresa italiana. En la medida en que se posiciona y adquiere prestigio en los mercados, su condicionante era poder financiarse a tasas internacionales. En esa segunda etapa, cambia al socio tecnológico europeo por Morgan Stanley, con el objetivo de lograr su basamento de financiamiento en las mejores condiciones de los mercados internacionales. La radicación de su sede en Estados Unidos, la total transparencia y el buen desempeño de sus negocios y el socio elegido les está permitiendo financiar su dinámica expansión en el mundo de la informática.

En algunas áreas de negocios el financiamiento es determinante. Así las licitaciones petroleras requieren en muchos casos una cantidad de financiamiento que supera la dimensión de las grandes firmas nacionales, que son muy pequeñas en el escenario mundial. En obras de construcción y la provisión de bienes de capital los esquemas de financiamiento son decisivos y los apoyos de otros países a sus empresas son notablemente más importantes que las condiciones que pueden ofrecer organizaciones como IMPSA, quién en muchos casos está excelentemente posicionado en su oferta técnica, pero no en su esquema de financiamiento.

El buen desempeño reciente de algunas de las empresas encuestadas ha sido muy importante para consolidar su posición financiera y poder desarrollar sus operaciones internacionales. Los crecimientos domésticos de TECHINT, SOCMA, BEMBERG, BAGÓ, ARCOR y PÉREZ COMPANC son ejemplos de la importancia del buen desempeño local como factor de potenciación de sus IED. Sin embargo, una evaluación general de las empresas nos permitiría considerar que existe una asimetría muy marcada entre el posicionamiento de las firmas con relación a su financiamiento si comparamos su posición doméstica o lo efectuamos en términos de las operatorias de las ET. En el primer caso su calificación es muy positiva, mientras que en el segundo nos permite verificar uno de los factores restrictivos más claros que presenta la evolución futura del proceso de internacionalización de las firmas argentinas.

#### **5.8.4 Los modelos organizativos**

El desempeño exitoso de las empresas está determinado por la capacidad de generar modelos organizativos en permanente evolución y cambio, que puedan tener simultáneamente una visión estratégica, la capacidad de construir rutinas acumulativas de aprendizaje y la flexibilidad para actuar en los períodos de cambio. El desarrollo de la internacionalización de las empresas requiere de organizaciones modernas y competitivas que generen nuevas oportunidades y tengan la capacidad ejecutiva de posicionarse en ambientes más desafiantes.

Las evidencias empíricas recolectadas en las entrevistas confirman la importancia esencial de la construcción de nuevos modelos organizativos de las empresas como condición imprescindible para el desarrollo de las IED. En todos los casos entrevistados –*con sus diferencias de intensidad y matices*–, se confirma una profunda transformación de las antiguas estructuras familiares de las empresas de la etapa sustitutiva, hacia modelos de organización con un mayor grado de profesionalidad y complejidad. Estos procesos están en plena gestación y el éxito final aún no está garantizado. En efecto, las diferencias de gestión son muy positivas con relación al pasado reciente de las empresas, pero aún con innumerables desafíos para posicionarse en igualdad de condiciones que las organizaciones empresariales de escala global.

El pasaje de la empresa familiar a una estructura empresarial más compleja, ha transitado en todos los casos con una decisión estratégica de las firmas de aggiornar sus organizaciones. En casi todos los casos estos procesos de reingeniería institucional fueron desarrollados por firmas consultoras de primer nivel internacional. El punto de partida, generalmente estaba en la redefinición del área de especialización, que debía aprovechar las capacidades acumuladas del pasado, superar sus limitaciones y posicionarse en el nuevo escenario competitivo. Para ello, se requiere definir la nueva esfera de sus negocios, evitando las soluciones que se centren en buscar repetir los mejores momentos de un pasado reciente, que fueron muy rentables anteriormente, pero que no son sostenibles en las nuevas condiciones de competencia.

La nueva área de especialización de los CE tiene un primer eje ordenador en el objetivo de centrar sus operaciones en aquellas actividades que son el corazón de sus capacidades



tecnoproductivas. Este proceso, tiene por una parte, la búsqueda de una mayor eficiencia operativa de la empresa externalizando fuera de la misma todas sus actividades complementarias, que resulta más eficiente generarlas con una mejor división del trabajo y es preferible comprarlas en el mercado que producirlas al interior de la firma –*mantenimiento preventivo, seguridad, comedores, limpieza, servicios técnicos de apoyo a la producción, etc.*– Por otra parte, que es la más relevante, está en la decisión de su nueva especialización. Como tendencia general, se observa una disminución de la exagerada diversificación generada por las condiciones de la economía semi-cerrada y por las oportunidades en el proceso de privatización. Asimismo, la activa presencia de las ET, acentúa el desafío de reespecializarse, ganando competitividad e incluyendo la estrategia de internacionalización, como alternativa de la venta de la posición de mercado doméstico.

Las modalidades de este proceso varían según las empresas, confirmando el rasgo de diversidad como característica distintiva de la firma en el capitalismo. Como situaciones que ejemplifican estas tendencias, se destacan SOCMA que busca una nueva especialización reemplazando su antigua presencia automotriz en su nueva estrategia en infraestructura, comunicaciones y alimentos. Asimismo, incluye su posicionamiento como empresa regional autodenominándose como “Empresa del Mercosur”. PÉREZ COMPANC, vende su participación familiar en el sistema bancario, sus operaciones inmobiliarias en los shoppings y en el negocio de la fabricación de centrales telefónicas y se concentra en el área energética y petroquímica. ARCOR abandona su integración vertical fabricándose los bienes de capital y se expande a toda Latinoamérica. IMPSA, desarrolla IMPSAT y sale a vender al mundo obras de infraestructura asociado a la provisión de servicios. BEMBERG, tiene una parte importante del mercado cervecero doméstico, concentrando su expansión en este área en los países limítrofes y diversificando su actividad doméstica en sectores nuevos. TECHINT se consolida en su especialización siderúrgica como productor global en tubos de acero sin costura y productor regional en aceros planos.

El tránsito hacia nuevas organizaciones abarca soluciones integrales que involucran a todos los agentes de la empresa y a todas sus áreas de negocios. En todas las entrevistas se han resaltado tres aspectos que centran la preocupación de las firmas: 1) la redefinición de sus recursos humanos, generando nuevos sistemas de evaluación e incentivos; 2) el replanteo de sus esquemas de financiamiento; y 3) la incorporación y difusión de las nuevas tecnologías organizacionales –*gestión de calidad, manejo de inventarios, desarrollo de proveedores, modelos de participación, etc.*–; A su vez, surge que la esfera productiva no queda restringida al interior de la planta industrial. Se da en todos los casos “el pasaje del taller a la empresa” (Kosacoff 1998).

En esta transición van adquiriendo una mayor relevancia la complementación entre la producción y la comercialización/distribución/servicios. Los componentes del marketing, la diferenciación de productos, el desarrollo de marcas propias, los sistemas de logística, almacenaje y transporte, son entre otros, algunos de los factores claves para el nuevo posicionamiento competitivo de las firmas. El proceso de internacionalización ha sido un factor clave en esta transformación de las empresas. ARCOR, BAGÓ e IMPSAT están construyendo una red latinoamericana de comercialización y producción que se constituye en su principal activo estratégico. IMPSA vende servicios asociados a sus obras de infraestructura y provisión de bienes capital. Techint Tubos está conformando un sofisticado sistema de comercialización global, con el desarrollo de soluciones específicas para cada segmento de la demanda. BEMBERG, FV-FERRUM y SANCOR realizan acciones sistemáticas para afianzar sus marcas y consolidar su posicionamiento en los mercados con la atención de los requerimientos diferenciados de sus consumidores.

El proceso está aún en plena gestación. Tiene algunas evidencias de éxito verificadas en la creciente importancia de los flujos de IED y, a su vez, en la participación creciente de los procesos de internacionalización en las firmas entrevistadas. Algunas de estas experiencias han sido objeto de estudio por importantes centros de investigación de escuelas de negocios internacionales (Harvard, MIT) y de universidades del ámbito local. El factor en común de todas estas investigaciones es la incorporación de múltiples variables en la explicación de los determinantes de los comportamientos empresariales y la importancia de los modelos organizativos en la performance de las firmas. Estos estudios evidencian la complejidad de estos procesos y replantea la necesidad de evaluar con más profundidad el papel de las empresas en los procesos de cambio que transita el país, incluyendo las variables explicativas de sus procesos decisorios y de la definición de su posicionamiento estratégico.

## **6. CONGLOMERADOS ECONÓMICOS, PROCESOS DE IED Y UN MEJOR ESTILO DE INDUSTRIALIZACIÓN: ALGUNOS ARGUMENTOS PARA EL DEBATE**

En las secciones anteriores se describieron las distintas etapas de la internacionalización de las empresas argentinas. En particular, se ha destacado la importancia creciente del proceso en los últimos años. Esta mayor relevancia puede ser vista desde dos aspectos. El primero de ellos, abarca la perspectiva empresarial, en la cual se ha resaltado que la IED se está convirtiendo para las CE en un camino estratégico que define su posicionamiento en el largo plazo, incluyendo simultáneamente su proceso de reestructuración, reespecialización y consolidación de sus esferas de negocios domésticos. La participación creciente de las ventas en el exterior de los CE es posiblemente su evidencia más reveladora. Sin embargo, los resultados empíricos microeconómicos no son suficientes para poder evaluar un proceso plenamente sustentable en activos estratégicos intensivos en el factor tecnología. El segundo de ellos, está relacionado con el estilo de desarrollo industrial de la Argentina. En este ámbito las reflexiones nos llevan a indagarnos sobre las ventajas sociales de fortalecer el proceso de internacionalización de las empresas argentinas. En la consideración que el futuro mismo de los CE esté asociado a su éxito en el proceso de internacionalización, estas preguntas necesariamente incorporan la evaluación de la conveniencia para la sociedad de la existencia de empresas de capital local en comparación con el notable crecimiento de la participación de las ET en el medio doméstico.

En esta línea se describen a continuación algunos de los argumentos económicos que han surgido en este trabajo y que permiten enmarcar este tipo de evaluaciones.

### **1. Fortalecer las exportaciones**

El proceso de IED facilita el acceso a mercados que de otra forma no podrían atenderse. Las exportaciones son vitales para el crecimiento de las firmas, que en muchos casos han saturado su expansión en el mercado local. Asimismo, este aspecto no sólo involucra el crecimiento de los volúmenes físicos de los bienes a exportar, sino que adquiere una dimensión cualitativa muy determinante, dada por la mayor facilidad que dan los procesos de IED para la venta de productos con marca propia y de bienes con más valor agregado, superando la excesiva especialización del comercio en los denominados commodities. La mayor cercanía a los

distintos segmentos de la demanda; la complementación de la producción con la comercialización; la provisión de servicios adicionales a la venta de productos; el desarrollo de redes regionales de comercialización y distribución; la adaptación a los factores culturales domésticos; la posibilidad de evitar restricciones arancelarias y paraarancelarias en los mercados; la compra de empresas con marcas y canales de distribución ya reconocidos; son algunos de los aspectos que permiten esta mayor y mejor penetración comercial externa.

## **2. *Desarrollo de recursos humanos***

Los recursos humanos son uno de los factores claves que sostienen el proceso de IED. Los requerimientos de mano de obra calificada se han dado en todos los proyectos y asimismo ha surgido la necesidad de acelerar la formación de nuevo personal en áreas de alta especialización, en los que el factor de competencia está dado por el desarrollo de sus habilidades. La extensión del mercado, a su vez, permite la utilización de personal con conocimientos muy específicos, con externalidades importantes en el ámbito local.

## **3. *Generar encadenamientos en el proceso productivo***

El desarrollo de varios de los proyectos de IED no son acciones individuales de una empresa. Por el contrario, la viabilidad de muchos de los negocios internacionales depende del entorno productivo en el que se desenvuelve la firma. Este entorno condiciona las posibilidades de competencia y de las ventajas de propiedad. Los proyectos de IED están asociados con: proveedores de materias primas, bienes de capital, partes y subconjuntos; servicios técnicos y logísticos de apoyo a la producción; instituciones financieras, educativas y tecnológicas, etc. Los requerimientos de empleo indirecto son muy importantes y no son menores las interacciones en los procesos innovativos y de mejora en la gestión de calidad. El desarrollo de la IED debería tender a fortalecer y expandir las cadenas domésticas de valor agregado.

## **4. *Mayor requerimiento del desarrollo de actividades estratégicas en el país***

El desarrollo de las actividades productivas internacionales se desenvuelve en mercados más desafiables que el doméstico. A su vez, las organizaciones que emprenden estos negocios centralizan las actividades estratégicas en la casa matriz del país de origen, por lo que existen mayores requerimientos de desarrollar actividades de investigación y desarrollo en el medio local para sustentar las operaciones en el exterior. Al mismo tiempo, las mayores exigencias de competencia generan nuevas demandas y la aceleración del proceso de incorporar, difundir y adaptar tecnologías de producto, de proceso y de organización cercanas a las mejores prácticas internacionales, con sus beneficios de derrame sobre el entorno doméstico. En la misma dirección se inducen avances en las capacidades del management y del personal calificado.

## **5. *Mayor propensión a reinvertir utilidades en el medio local***

A pesar de la importancia creciente de IED por parte de los conglomerados económicos en su estrategia empresarial, las empresas nacionales tienen un área de referencia mucho más centrada en el ámbito doméstico que las ET. Sus propios mecanismos de detección de nuevos negocios y áreas de especialización tienen una mayor atención en las posibilidades del mercado nacional, en donde desarrollan mayores sinergias en su corporación y cuentan con relativas ventajas en muchos factores en comparación con las ET. Obviamente, éstas últimas operan en forma mucho más globalizada y la centralización de sus decisiones de inversión es patrimonio exclusivo de las casas matrices, que evalúan las oportunidades en un marco de estrategias mundiales de largo plazo.



## **6. Defensa de áreas de producción con historias previas**

La defensa de posiciones de mercado a través de su consolidación incluyendo una estrategia de IED por parte de empresas locales, puede tener una mayor propensión a rescatar los acervos tecnológicos y de formación de los recursos humanos, tendiendo a fortalecerlos y superando sus fragilidades, en la medida que serán su sustento de largo plazo. En este marco, a diferencia de las ET (*que pueden estar más motivadas a centrarse en su posición de mercado a partir de cadenas de distribución y comercialización, sostenidas por líneas de ensamblado de partes y componentes generados en otras filiales radicadas fuera del país, o directamente la comercialización de productos importados finales*) se supone que los CE tendrán una mayor necesidad de consolidar y reestructurar las cadenas de valor agregado doméstico.

## **7. Integración a redes más complejas de negociación**

Las evidencias recolectadas a lo largo de este trabajo nos indican que las CE involucradas en IED están desarrollando un nuevo y variado conjunto de negociaciones. Estas involucran el desarrollo de interacciones con firmas extranjeras en áreas de: desarrollo de asociaciones; vínculos comerciales; acuerdos tecnológicos; desarrollo de *joint-ventures*; participación conjunta en terceros mercados; de co-marketing, etc. A su vez, algunos de estos negocios son el punto de *incipientes alianzas estratégicas* desconocidas en el pasado. Por otra parte, se han profundizado vínculos con proveedores de bienes de capital y materias primas internacionales. Asimismo, la participación en acciones de penetración comercial internacional y de negociación de acuerdos regionales e internacionales con funcionarios del gobierno se han intensificado y aún tienen un amplio camino de complementar estrategias en común. Estas son características de una notable importancia en el proceso de profundizar y mejorar la incorporación de la Argentina en el nuevo escenario económico internacional.

## **8. Obtener una renta adicional de capacidades adquiridas localmente**

El desarrollo de capacidades tecnológicas y organizativas en la atención de la emanda doméstica es uno de los activos más importantes que poseen las CE y las empresas con que interactúan. La saturación y/o lento crecimiento del mercado doméstico dificulta la posibilidad de utilizar plenamente estas capacidades. El camino exportador ha sido una demanda adicional que ha permitido potenciar su uso, pero en muchos casos también presenta dificultades de acceso a los mercados. El proceso de IED, tiene la característica de posibilitar el uso de estas capacidades generando una renta adicional y al mismo tiempo incentivando a la incorporación de nuevas capacidades que serán rentables en la medida que se extiendan los mercados. Las experiencias en la industrialización, el proceso de privatizaciones o en el desarrollo de obras de infraestructura en el mercado local, generan habilidades con posibilidades de explotarse económicamente en sociedades que transitan etapas de menor desarrollo económico relativo que la Argentina.

## **9. Acceso a recursos claves y desarrollo de activos estratégicos**

El proceso de internacionalización de las empresas genera la posibilidad de acceder a factores productivos que son claves en el desarrollo económico de las firmas. La ampliación de las reservas petroleras, la captación de recursos humanos calificados incorporados a partir de la compra de empresas en el exterior y el acceso a materias primas son algunas de las evidencias encontradas. Asimismo, la posibilidad de mejorar el acceso y las condiciones de financiamiento se constituye en otra ganancia de importancia. Los avances en el proceso de IED han permitido a varias firmas la conformación de activos estratégicos. Las redes regionales de comercialización y distribución son una forma diferenciada de posicionarse en los mercados,



permitiendo una expansión de los negocios con una base de mercado más sólida. El aumento de la escala de operaciones permite a su vez centralizar las compras a escala regional y/o global, mejorar las negociaciones en los acuerdos tecnológicos y aumentar el poder de mercado.

## 7. RESUMEN Y CONCLUSIONES

- Según las estadísticas oficiales, la estimación mínima del valor patrimonial en el exterior de las empresas argentinas es de 8.600 millones de dólares para el año 1997. Uno de los elementos más distintivos es el dinamismo observado en el flujo anual de IED en 1997, que se lo puede calcular en 2.700 millones de dólares.
- El Centro de Estudios para la Producción (CEP) señala que en la década actual más de 50 empresas locales han realizado o planean realizar inversiones directas en otros países por un monto estimado en más de 12.000 millones de pesos. A su vez, más de la mitad de este total ya han sido concretadas, mientras que un 12% de estas están en desarrollo y un 33% en pleno proyecto. En cuanto a la distribución geográfica el destino principal de las mismas es América del Sur, que alcanza al 73% del total de las IED. Brasil es el país más destacado, con casi una tercera parte del total de las inversiones. Otros países que toman relevancia, son Venezuela y Bolivia. Cuando incorporamos a este grupo a Estados Unidos e Indonesia, se alcanza a cubrir más del 80% del monto total. Desde el punto de vista sectorial, casi la mitad de las inversiones están destinadas al sector petrolero, destacándose además los sectores de alimentos y bebidas, construcción y siderurgia.
- El actual proceso de internacionalización reconoce dos modelos previos de industrialización e internacionalización. El primero de ellos –que comenzó a fines del siglo pasado y se extendió aproximadamente hasta la crisis de 1930– tuvo como eje central la producción de bienes primarios orientada hacia los mercados externos. En este proceso la Argentina fue ocupando un lugar pionero en América Latina y durante la propia vigencia del modelo agroexportador se generó un fenómeno absolutamente sorprendente: algunas empresas argentinas resultaron ser las primeras firmas del mundo no originarias de los países desarrollados que avanzaron en la internacionalización a través de la radicación de plantas industriales en el exterior. Los tres casos más significativos fueron Alpargatas, Bunge & Born y Siam.
- El segundo de ellos, enmarcado con las condiciones de un típico proceso de sustitución de importaciones, abarco de los años 30 hasta fines de la década del 70. En la etapa del proceso sustitutivo de importaciones se verifica la IED de un centenar de firmas, que se sumaron a la primera “oleada” de empresas que se habían internacionalizado durante la fase agro-exportadora de la economía argentina. Las firmas que motorizaron la segunda “ola” de IED, 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 a su rama financiera. Su ámbito natural de operación fue el mercado local, mientras que los emprendimientos externos fueron actividades complementarias de escasa magnitud económica.
- A fines de los setenta y principio de los ochenta y en el marco de una profunda crisis que afectó al sector manufacturero argentino, varios de estos emprendimientos externos se

encontraban seriamente debilitados. Ello derivó en el cierre de algunas producciones, la transferencia de la firma hacia otras o una marcada pérdida de dinamismo en las restantes. La multiplicidad de casos y situaciones particulares impide hallar una razón única de la explicación de este fenómeno.

- Se observa –en la transformación de la economía argentina en los noventa– que los agentes económicos dinamizadores del proceso de industrialización son las subsidiarias de las empresas transnacionales (ET) y los conglomerados económicos (CE). Como contrapartida, han desaparecido, prácticamente, las empresas estatales de la producción de bienes y servicios y las pequeñas y medianas empresas han tenido un proceso de ajuste muy severo. Considerando las 1.000 empresas de mayor facturación del país en 1997, se observa que 342 de ellas son ET, que representan el 53.2% de las ventas, el 54% de los activos y el 47% del empleo. Por otra parte, los CE, participan con un 22% de las ventas, el 29% de los activos y el 20.6% del empleo de esas mil empresas.
- En cuanto a los flujos de IED ingresados a la Argentina entre 1992 y 1997 se acumularon 26 mil millones de dólares. El notable dinamismo de IED presenta una tendencia creciente y el valor máximo se da en 1997 con 6.327 millones de dólares, que representan casi el 2% del PBI nacional, siendo un 58% superior al flujo del año 1992. Pero es necesario distinguir dos etapas bien claras dentro del proceso de llegada de capitales a la Argentina. La primera de ellas, que se prolonga hasta fines de 1994, tuvo como motor principal al proceso de privatizaciones de empresas de servicios públicos. La segunda, en cambio, a partir de esa fecha está prácticamente caracterizada por radicaciones de inversión en el sector privado, con difusión en diversas actividades.
- Se ha estimado, por otra parte, que la participación de las ET en la facturación total de las 500 empresas industriales más importantes del país experimentó un notable crecimiento, ya que en 1990 existían 116 filiales con una participación del 33% y en 1995 esa cifra alcanza al 50% de la facturación, generada por 214 ET. Esta tendencia creciente se mantiene para 1997. En ese año sobre las 500 empresas de mayor facturación la participación de las ET alcanzó el 59% de las ventas, con 244 subsidiarias, que facturaron casi 74.000 millones de dólares.
- Las actividades M&A (fusiones y adquisiciones) han mostrado un ritmo intenso de crecimiento en los últimos siete años y están caracterizadas por la venta de empresas nacionales de primera línea a ET. Durante 1990-1998 se han registrado operaciones de este tipo por un monto de 28.000 millones de dólares. Durante 1997 este tipo de actividades alcanzó los 14.157 millones de dólares reflejando la enorme importancia que tienen dentro del ámbito económico. Esto ocurre por razones de índole, financieras, tecnológicas y organizativas que juegan un papel destacado a la hora de tomar una decisión de compraventa. Pero también es decisiva la incapacidad para responder de manera adecuada al desafío de operar en contextos de economía abierta y de fuerte internacionalización.
- En relación con los conglomerados económicos (CE), se han individualizado 30 casos que poseen 75 firmas entre las 1000 empresas de mayor facturación para 1997. Estos representan el 22.3% de la ventas, el 29% de los activos y el 20% del empleo. Su facturación total alcanza los 32.110 millones de dólares para ese año. A su vez, se observa una gran heterogeneidad de las participaciones empresariales, aunque es importante destacar que la mayor parte de estas empresas participan en el proceso de internacionalización incluyendo actividades de tipo IED.



- El análisis del proceso de IED en los noventa, se realizó a partir de las entrevistas a once empresas seleccionadas fundamentalmente por su importancia en la participación reciente en el proceso de internacionalización. Sus ventas domésticas en 1997 alcanzan los 21 mil millones de dólares, que representa dos tercios de las ventas totales de todos los conglomerados argentinos y el 15% de las ventas de las 1.000 empresas de mayor facturación del país. Poseen activos por 30.000 millones de dólares y ocupan a casi 84 mil personas. En relación con el proceso de internacionalización, estas empresas ocupan en el exterior a 44.838 personas y tienen ventas por 5.300 millones de dólares, reflejando de esta manera la magnitud de este proceso.
- A su vez, el grado de internacionalización se fue convirtiendo en una parte importante de la estrategia empresarial de estos CE. Para los casos estudiados las ventas en el exterior en 1997 representaron el 20% de sus ventas totales, sus activos el 21% de los totales y los empleados que ocupan en el exterior 35% del total de los CE. Estas cifras indican de alguna manera la diferencia cualitativa en esta nueva etapa, en la cual el proceso de IED tiene un papel más determinante que el verificado por alguna de estas firmas en períodos anteriores.
- La participación en este proceso de IED es muy heterogénea entre las empresas analizadas. Por una parte, las operaciones en el mercado doméstico de las empresas nos permiten diferenciar a YPF, TECHINT, PÉREZ COMPANC y SOCMA como los CE de mayor tamaño –los cuatro representan el 83% de las ventas locales de los grupos estudiados–. Se verifica, además, una diferenciación en la importancia de la internacionalización de estos CE. TECHINT, por ejemplo, tiene una operatoria de negocios en el exterior que representan el 41% de sus ventas y con valores cercanos al 30% se ubican los grupos BEMBERG e IMPSA-IMPSAT. BAGÓ y ARCO R tienen ventas externas cercanas al 20% de sus ventas totales, mientras las firmas restantes se encuentran con valores entre el 5 y 12%. La mayoría de las empresas se están posicionando estratégicamente, realizando inversiones específicas, en particular en Brasil, aprovechando las condiciones de acceso preferenciales e ese mercado dadas por el acuerdo de integración del Mercosur, previendo incrementar la participación de sus ventas externas.
- Las firmas encuestadas tenían, a mediados de 1998, 63 empresas radicadas en el exterior, de las cuales 46 de ellas desarrollan actividades de producción y comercialización, siendo las 17 restantes operaciones restringidas al área comercial –considerando en este caso sólo las actividades de mayor relevancia–. Los países limítrofes, son, a su vez, el principal destino de las actividades de IED. Sin embargo, mientras en el pasado sustitutivo las inversiones se desarrollaron en países de menor desarrollo relativo, el proceso actual tiene en el mercado de Brasil el eje central de las actividades inversoras, verificándose actividades productivas en 10 casos de los 11 estudiados. Si consideramos al Mercosur más Chile y Bolivia los casos llegan a 24. En segundo lugar se destaca la radicación de 18 inversiones en los países andinos.
- La presencia argentina en el NAFTA se destaca por poseer algunas operaciones significativas. Por una parte, la exitosa presencia de Techint en el proceso de compra de TAMSA, ha sido el hito de las inversiones en México, que son acompañadas por radicaciones de BAGÓ e IMPSAT. En los Estados Unidos se destaca la compra de la empresa Maxus por parte de YPF y la presencia de IMPSAT en la búsqueda de transparencia y financiamiento al asociarse con Morgan Stanley. En Europa, TECHINT

ha dado en 1996 el salto cualitativo con el proceso privatizador de Dálmine en Italia y la posterior consolidación de su sofisticada cadena de comercialización DAT. Por último, la presencia de IED en Asia es muy reducida, salvo la actividad pionera de IMPSA, que posee un centro de producción en Malasia y las operaciones de YPF en Indonesia.

- La localización de la IED nos permite verificar las diferentes estrategias de internacionalización de las firmas, pudiéndose definir tres categorías distintas en cuanto a este proceso: 1) *Estrategias Globales*, el caso de TECHINT –en el área de tubos sin costura– y de YPF. En un segundo plano de importancia la empresa IMPSA; 2) *Estrategias Latinoamericanas*, se corresponde con el proyecto de IMPSAT –asociado a la futura autopista informática latinoamericana–, ARCOR –con su red de golosinas–, TECHINT –en el área de aceros planos– y BAGÓ –con su network de especialidades medicinales–; 3) *Estrategias Mercosur - Países Limítrofes*: se corresponde con los casos de BEMBERG, FV-FERRUM, PÉREZ COMPANC, SANCOR y SOCMA.
- En los casos estudiados se han encontrado evidencias de las distintas motivaciones de las IED, lo que permite poder clasificar, en primera instancia, los proyectos con relación a estas categorías: 1. *Resource seeking*, en las empresas YPF y PÉREZ COMPANC, con especialización en petróleo; 2. *Market seeking*, en las empresas ARCOR, BAGÓ, BEMBERG, FV-FERUM, IMPSA, IMPSAT, SANCOR, SOCMA y el Grupo TECHINT; 3. *Efficiency seeking*, en el caso de Techint (tubos de acero sin costura) y en IMPSAT (red informática); 4. *Strategic asset seeking*, en ARCOR, BAGÓ e IMPSAT, especializándose en redes latinoamericanas de producción, distribución y comercialización e YPF con la captación de recursos humanos calificados en los Estados Unidos.
- El acelerado proceso de privatizaciones y de desregulación que se generó en la economía argentina a partir de los años noventa ha incidido de forma muy significativa en el desenvolvimiento de los CE. A su vez, es un factor explicativo de algunas de las especificidades con que se manifiesta el proceso de internacionalización de las empresas.
- La experiencia de privatización en la Argentina comenzó anticipadamente con relación a las mismas tendencias que luego se iniciaron en otras economías latinoamericanas. Los procesos de aprendizaje de las nuevas reglas del juego en áreas como el petróleo, gas, siderurgia, correo, comunicaciones y transporte, fueron de suma utilidad para ganar reputación como privatizadores exitosos y adquirir conocimientos y capacidades competitivas.
- La modalidad que ha tenido el proceso de privatizaciones en la Argentina ha sido determinante de la estrategia futura de los CE participantes. En particular, la obligatoriedad de contar con operadores técnicos de prestigio internacional, que era exigido en los pliegos y condiciones del proceso adjudicatario, derivó en que muchas de las participaciones de las empresas argentinas no estuviesen asociadas a la adquisición de capacidades técnicas en nuevas áreas de especialización, como por ejemplo las telecomunicaciones y la energía, que hubiesen motorizado posteriormente una mayor IED.
- En el proceso de internacionalización de los CE a través de IED se ha verificado la importancia creciente de mecanismos de asociación y cooperación con otras empresas, en una tendencia hacia el desarrollo de una red más compleja de negociaciones para fundamentar el desenvolvimiento de los proyectos. Estos mecanismos involucraron a firmas nacionales locales, a empresas de nivel internacional y en algunos casos la



conformación de consorcios con varias firmas. A su vez, se destaca que muchas empresas han acrecentado su vinculación con ET en sus operaciones domésticas, articulando acciones comunes en los procesos de privatización o acuerdos tecnológicos y comerciales en sus actividades manufactureras, que han sido relevantes para su posicionamiento estratégico.

- La evolución del proceso de internacionalización está determinada por un número complejo de factores, articulados a través de un proceso evolutivo de largo plazo, en el cual se van desarrollando las capacidades tecnoproductivas y madurando el fortalecimiento de las organizaciones empresariales. El análisis de los casos de internacionalización de empresas argentinas evidencia los distintos matices de este proceso colectivo y complejo. A pesar de la multiplicidad de variables necesarias a ser consideradas para la explicación del proceso de IED por parte de firmas provenientes de entornos no ubicados en las mejores prácticas internacionales, se pueden delimitar cuatro aspectos que son claves en su interpretación económica.
- El primero de ellos es la existencia de un ciclo evolutivo, que incluye distintas fases, con matices para cada firma, que van acumulando elementos para desembocar finalmente en un proceso de IED. El segundo de ellos está relacionado con la importancia clave de los recursos humanos, en particular con la disponibilidad de personal con alta calificación, que constituye el factor de diferenciación más relevante. El tercero es la capacidad de desarrollar esquemas de financiamiento que permitan solventar el desarrollo de los negocios identificados. El cuarto elemento, que incluye a los anteriores es la posibilidad de desarrollar adecuados modelos organizativos empresariales.
- Una de las primeras características de estas empresas es que todas fueron creadas varias décadas atrás y han sido casos representativos del sendero de la industrialización argentina. El nacimiento de estas empresas, fue impulsado en la mayoría de los casos por inmigrantes emprendedores, que veían la posibilidad de desarrollar en el país su vasta experiencia adquirida previamente en Europa –*como Agustín Rocca*–, o creían en la posibilidad de ganar una posición en la sociedad como exitosos empresarios –*como los Pescarmona, Macri, Viegner, Bagó, Pagani, Pérez Companc*–. El primer rasgo distintivo de estas empresas, es su fuerte estructura familiar, que sellará la modalidad de conducción de los negocios en su primera etapa de consolidación. Su segundo sello es su preponderante orientación a atender la demanda doméstica y tienen, en todos los casos, su punto de crecimiento y desarrollo de capacidades tecnoproductivas en el largo proceso sustitutivo que desarrolló la industria argentina.
- El reducido tamaño del mercado doméstico implicó la necesidad de expandir las actividades hacia el camino de la exportación. La difusión del proceso exportador fue lento, pero permanente y irreversible. En un primer momento, fueron operaciones marginales, que eran un complemento de la operatoria local. En esta etapa, se verifican los orígenes de su proceso de internacionalización con IED, que se corresponde a los rasgos señalados en la etapa sustitutiva, como actividades complementarias sin constituirse en su eje de la estrategia empresarial. En la medida que la necesidad de internacionalizarse comenzaba a constituirse como un requisito para la permanencia de la firma en las nuevas condiciones de competencia y de reducción de la protección arancelaria, las empresas fueron desarrollando una nueva estrategia exportadora.
- La intensificación de la competencia determinó un replanteo del posicionamiento estratégico de todas las empresas. La creciente participación de las ET en el escenario doméstico implica que la defensa de la posición de mercado requiere de procesos de

reestructuración y reespecialización. El proceso de internacionalización pasa a convertirse en un factor clave en esta etapa de redefinición estratégica de los negocios, dejando de ser un elemento complementario como en el pasado. Asimismo, la generalizada respuesta de las empresas de percibir que sus operaciones en el exterior van a crecer más aceleradamente que sus ventas locales nos pone aún más en evidencia de la necesidad de identificar las motivaciones, condicionantes, efectos y potencialidades de la IED de empresas argentinas.

- El desarrollo de los nuevos modelos de producción tiene en la disponibilidad de mano de obra calificada una de las columnas vertebrales de su expansión. A diferencia del pasado, las materias primas tienen la posibilidad de ser abastecidas sin restricciones y los salarios bajos sólo ofrecen una competitividad transitoria, sin sustento en el largo plazo. Todas las firmas encuestadas han puesto el acento en la importancia de la calidad, capacidad y disponibilidad de los recursos humanos para sustentar los procesos de IED. Las empresas argentinas tienen este factor de ventaja, en particular en comparación a países de menor desarrollo relativo y en las áreas de mediana y alta calificación. La captación y desarrollo de recursos humanos es uno de los fundamentos de la IED, pero rápidamente se observan restricciones, que reclaman la necesidad de realizar esfuerzos deliberados y sistemáticos de formar y mejorar los recursos humanos para sustentar la base de internacionalización de las empresas.
- El desarrollo de los negocios internacionales también requiere de la radicación de recursos humanos en los países de destino. Este es un proceso muy complejo. Por una parte, las empresas no disponen de excedentes de recursos humanos calificados con una alta flexibilidad y capacidad. Asimismo, en muchos países por razones culturales es preferible el uso de mano obra local, en particular en algunas localizaciones en las que el personal de origen argentino tiene algunas resistencias. Se podría decir, que el uso de mano de obra argentina está restringido al mínimo de puestos claves para garantizar el control y el aprendizaje en áreas estratégicas y que tiende a ser reemplazado por personal nativo en forma acelerada.
- La formación de jóvenes profesionales, el apoyo a estudios de posgrado y cursos de especialización en el país y el extranjero, está planteado estratégicamente por varias empresas. Se han formalizado y acrecentado los fondos en los departamentos de recursos humanos para fortalecer los programas de capacitación de su personal y articular sus acciones con algunas de las instituciones de mayor prestigio educativo en el país. En este plano, puede evaluarse como muy positivo la explicitación de las empresas de la importancia estratégica de la formación de RR.HH. en sus estructuras organizativas. Sin embargo, este proceso aún es incipiente y sin la magnitud para permitir evaluar que la dotación de recursos humanos sea un factor que impulsará el proceso de competencia y de internacionalización.
- La disponibilidad, capacidad y calidad del personal calificado, desde el área de management a los niveles profesionales y técnicos es un factor de competencia esencial para fortalecer el actual proceso. Avanzar, en forma colectiva en la ampliación de los recursos humanos surge como una de las acciones inmediatas y de largo plazo para implementar con acciones coordinadas entre las empresas, las instituciones públicas y privadas involucradas. Las externalidades positivas y el carácter de bien público de los procesos de aprendizaje involucra un replanteo de las políticas públicas, en doble sentido de asignarle mayor prioridad y de mejorar la "calidad" de los gastos actuales. Asimismo,

los esfuerzos privados deben considerar el alto retorno de estas inversiones en su estrategia de posicionamiento competitivo.

- No es posible pensar en una estrategia empresarial que no contemple la complementación de un esquema de financiamiento que viabilice el desarrollo de los negocios. Este aspecto adquiere una particular dimensión en los proyectos asociados a la internacionalización. Las gerencias financieras han efectuado un tránsito hacia un manejo muy sofisticado de las distintas opciones. En las nuevas condiciones de la convertibilidad, la baja general del riesgo país permitió a estas firmas acceder al mercado voluntario de crédito internacional, factor vedado en los 80 y facilitado en los 90, por los cambios en los mercados de capitales internacionales caracterizados por su mayor liquidez, la baja de las tasas de interés y la aparición de nuevos instrumentos financieros.
- El desarrollo de estas nuevas habilidades ha sido un factor importante en los emprendimientos de IED. Al mismo tiempo, la restricción de financiamiento con que cuentan las empresas argentinas es uno de los factores limitativos más importantes para el éxito del proceso de internacionalización. El objetivo de todas las firmas analizadas es tener un sólido apoyo financiero basado en una participación creciente del endeudamiento a mayores plazos y el acceso a las fuentes y tasas de financiamiento internacionales. Para ello han desarrollado nuevos instrumentos de financiamiento.
- Las evidencias empíricas recolectadas en las entrevistas confirman la importancia esencial de la construcción de nuevos modelos organizativos de las empresas como condición imprescindible para el desarrollo de las IED. En todos los casos entrevistados *–con sus diferencias de intensidad y matices–*, se confirma una profunda transformación de las antiguas estructuras familiares de las empresas de la etapa sustitutiva, hacia modelos de organización con un mayor grado de profesionalidad y complejidad. Estos procesos están en plena gestación y el éxito final aún no está garantizado. Las diferencias de gestión son muy positivas con relación al pasado reciente de las empresas, pero aún con innumerables desafíos para posicionarse en igualdad de condiciones que las organizaciones empresariales de escala global.
- En casi todos los casos los procesos de reingeniería institucional fueron desarrollados por firmas consultoras de primer nivel internacional. El punto de partida, generalmente estaba en la redefinición del área de especialización, que debía aprovechar las capacidades acumuladas del pasado, superar sus limitaciones y posicionarse en el nuevo escenario competitivo. Un eje ordenador en el objetivo de centrar sus operaciones en aquellas actividades son el corazón de sus capacidades tecnoproductivas. Como tendencia general, se observa una disminución de la exagerada diversificación generada por las condiciones de la economía semi-cerrada y por las oportunidades en el proceso de privatización. Asimismo, la activa presencia de las ET, acentúa el desafío de reespecializarse, ganando competitividad e incluyendo la estrategia de internacionalización, como alternativa de la venta de la posición de mercado doméstico.
- El tránsito hacia nuevas organizaciones abarca soluciones integrales que involucran a todos los agentes de la empresa y a todas sus áreas de negocios. En todas las entrevistas se han resaltado tres aspectos que centran la preocupación de las firmas: 1) la redefinición de sus recursos humanos, generando nuevos sistemas de evaluación e incentivos; 2) el replanteo de sus esquemas de financiamiento; y 3) la incorporación y difusión de las nuevas tecnologías organizacionales *–gestión de calidad, manejo de inventarios, desarrollo de proveedores, modelos de participación, etc.–*;

- A su vez, surge que la esfera productiva no queda restringida al interior de la planta industrial. Se da en todos los casos “el pasaje del taller a la empresa”. En esta transición van adquiriendo una mayor relevancia la complementación entre la producción y la comercialización/distribución/servicios. Los componentes del marketing, la diferenciación de productos, el desarrollo de marcas propias, los sistemas de logística, almacenaje y transporte, son entre otros, algunos de los factores claves para el nuevo posicionamiento competitivo de las firmas. El proceso de internacionalización ha sido un factor clave en esta transformación de las empresas.
- A lo largo del trabajo, se han encontrado un conjunto de elementos que evidencian las restricciones con que se enfrentan los CE en su proceso de transnacionalización a través de las IED. Entre las debilidades que surgieron, se pueden mencionar, las limitaciones en la captación y formación de recursos humanos; las dificultades para acceder al financiamiento internacional y operar en los mercados abiertos con transparencia corporativa; la escasa participación de los gastos de investigación y desarrollo en relación a sus ventas; la especialización productiva en actividades maduras y con escasa participación en los sectores tecnológicos de punta; la agresividad de las ET en su mayor posicionamiento competitivo y la asimetría en el tamaño de los CE argentinos en comparación con las corporaciones globales. La evaluación de estas restricciones, nos indica que el posicionamiento futuro de las empresas argentinas en el exterior no recorrerá un camino creciente como un proceso de fortalecimiento natural a medida que evolucione el tiempo. En este plano, surge la necesidad de evaluar la posibilidad de desarrollar acciones del área pública y privada, para fortalecer el proceso de IED, con el objetivo de potenciar y lograr la convergencia entre los beneficios privados con los sociales.
- En suma, el proceso reciente de internacionalización de las empresas argentinas nos señala un conjunto de elementos que caracterizan el proceso de transición por el que están atravesando las firmas. La IED es uno de los complementos del proceso de reestructuración y reespecialización de la esfera de los negocios de las empresas. La extensión de los mercados posibilita ganancias de escala y de especialización, considerando simultáneamente sus operatorias domésticas y su inserción internacional. Este proceso requiere de una profunda reforma organizacional de las empresas y de un replanteo estratégico en la captación y formación de recursos humanos calificados. Al mismo tiempo, induce a la introducción de nuevos instrumentos de financiamiento, que tiendan a facilitar el acceso a los recursos, con una prolongación de los plazos de la deuda y acercar los valores de las tasas reales de interés a las condiciones financieras internacionales para empresas con bajo riesgo. Esto último requiere, en muchos casos, operar en los mercados abiertos de capital internacional, desafiando a las empresas a una creciente *transparencia* y modernos criterios de *governance* en su gestión. A su vez, replantea el entorno competitivo de las empresas con mayores articulaciones entre la producción, distribución, comercialización y servicios de apoyo. Finalmente requiere de condiciones macroeconómicas, de infraestructura e institucionales que incentiven los climas competitivos y promuevan las ganancias de eficiencia. La simple enumeración de los aspectos arriba mencionados, nos ilustra sobre la complejidad y multiplicidad de determinantes en los avances de las organizaciones empresariales para mejorar su inserción en la esfera de la producción. Los desafíos no son menores y para su resolución se requieren de esfuerzos estratégicos y colectivos para profundizar un estilo desarrollo económico, que fundado en el desarrollo empresarial en condiciones competitivas, tienda hacia una mayor especialización en aquellas actividades intensivas en el uso intensivo de tecnología y recursos humanos calificados.



ANEXO

INFORMACIÓN MICROECONÓMICA DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

Cuadro 1  
**Caracterización General de los Grupos Estudiados**  
*Datos Básicos de su Presencia Doméstica (1997)*

| Orden | Grupo              | Año de fundación | Principales actividades  | Ventas totales (en millones de \$) | Exportaciones totales (en millones de \$) | Activos totales (en millones de \$) | Total de personal ocupado |
|-------|--------------------|------------------|--|------------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------------|
| 1     | <b>ARCOR</b>       | 1951             | Productor de golosinas, chocolates, galletitas y productos alimenticios (conservas vegetales, mermeladas y jaleas, jugos en polvo, harinas de maíz). Productor de flexibles y cartón corrugado. Productor lácteo, actividades de agricultura, ganadería, molienda e ingenio. | 1 010                              | 178                                       | 896                                 | 11 000                    |
| 2     | <b>BAGÓ</b>        | 1934             | Farmacéutica y farmoquímica. A su vez elabora productos veterinarios y biológicos y proporciona servicios de consultoría.  | 451                                | 9   | 125                                 | 2 365                     |
| 3     | <b>BEMBERG</b>     | 1890             | Bebidas (cerveza, agua mineral y gaseosas) y producción de malta, lúpulo, tapas y botellas de vidrio. Recientemente diversificado hacia la energía (hidroelectricidad y gas), alimentación, distribución y servicios.  | 700                                | 20  | 807                                 | 3 000                     |
| 4     | <b>FV - FERRUM</b> | 1911             | El negocio de FV es la grifería sanitaria y el de Ferrum la producción de artefactos sanitarios. A su vez se dedica a la producción de esmaltes y pigmentos, la producción de minerales no ferrosos y tableros MDF.  | 191                                | 11  | 265                                 | 2 900                     |
| 5     | <b>IMPSA</b>       | 1907             | Diseño, manufactura e instalación de turbinas, generadores y equipamiento hidroeléctrico; grúas, autopartes; recolección y tratamiento de residuos, medio ambiente. Equipamiento para energía nuclear y plantas industriales de procesos.                                    | 400                                | 44  | 717                                 | 2 647                     |

ANEXO: Cuadro 1: **Caracterización General de los Grupos Estudiados** (Conclusión 2)

| Orden | Grupo                | Año de fundación | Principales actividades   | Ventas totales<br>(en millones de \$) | Exportaciones totales<br>(en millones de \$) | Activos totales<br>(en millones de \$) | Total de personal ocupado |
|-------|----------------------|------------------|---|---------------------------------------|--|--|---------------------------|
| 5.1   | <b>IMPSAT</b>        | 1990             | Telecomunicaciones empresarias. Soluciones integrales digitales y microondas. Acceso a Internet.  | 160                                   |  | 340                                    | 267                       |
| 6     | <b>PÉREZ COMPANC</b> | 1946             | Posee seis unidades de negocios: el petróleo, gas, refinación, petroquímica, electricidad, construcciones y telecomunicaciones. Además desarrolla actividades forestales, mineras y agropecuarias.  | 3 581                                 | 291  | 7 840                                  | 4 791                     |
| 7     | <b>SANCOR</b>        | 1947             | Elaboración y comercialización de productos lácteos.  | 751                                   | 85   | 592                                    | 5 635                     |
| 8     | <b>SOCMA</b>         | 1950             | Servicios públicos e infraestructura, servicios de correo, concesionaria vial y energía; alimentos; tecnología e informática y operaciones agrarias e inmobiliarias. Resto de su reciente pasado automotriz.  | 3 157                                 | 95   | 1 620                                  | 21 000                    |
| 9     | <b>TECHINT</b>       | 1945             | El grupo Techint opera en diferentes mercados: en el del acero (productos tubulares de acero con y sin costura, productos planos de acero, chapas, etc.). Ingeniería y construcción (ductos, grandes obras y plantas industriales completas, etc.); petróleo y transportadora de gas; servicios (concesionaria vial, ferrocarriles, saneamiento y urbanización, distribuidora de electricidad, etc.) y otras actividades (cerámicas, equipos para telecomunicaciones, vidrios, etc. | 4 115                                 | 1 346  | 3 807                                  | 21 758                    |
| 10    | <b>YPF</b>           | 1922             | Compañía de gas y petróleo, involucrada en la exploración, desarrollo y producción de petróleo y gas natural y en el refinamiento, marketing, transporte y distribución de petróleo y de una amplia gama de productos petroleros, derivados del petróleo, petroquímicos y gas líquido.  | 6 820                                 | 1 721  | 13 804                                 | 8 200                     |

Cuadro 2

**Grupos y sus firmas más importantes con su participación accionaria. 1997**

| Grupo          | Firmas más importantes en el país de origen y su participación accionaria  |
|----------------|--|
| <b>ARCOR</b>   | <p>Alica SA, Catamarca (100)<br/> Bértolo y Cía SACIF (94.40)<br/> Candy SA, Catamarca (100)<br/> Carbox SA (100)<br/> Carlisa SA, Catamarca (90.48)<br/> Cartocor SA, Córdoba, Entre Ríos y Provincia Buenos Aires (100)<br/> Constructora Mediterránea SACIFI (100)<br/> Converflex SA, San Luis (100)<br/> Dulciora SA, San Luis (100)<br/> Estancia Las Corzuelas SAAGCI (100)<br/> Faster Publicidad SA (100)<br/> Flexiprin SA, Catamarca (99.99)<br/> Frutos de Cuyo SA, San Juan (97.96)<br/> Indalar SA (96.00)<br/> La Industrial Alimenticia SA, Córdoba (80.73)<br/> Los Mistoles SCpA (100)<br/> Metalbox SA, San Luis (100)<br/> Pancrek SA, Córdoba (91.16)<br/> Productos Naturales SA, San Luis y Córdoba (96.50)<br/> Vitopel SA, Córdoba (98.22)<br/> Versalles Alimentos Congelados SA, Santa Fé</p>   |
| <b>BAGÓ</b>    | <p>Laboratorios Bagó (Farmacéutica y Bioquímica)<br/> Química Montpellier (Farmacéutica)<br/> Instituto San Jorge-Bagó (Veterinaria y Biológico) con el 74.82%<br/> Seguros Victoria S.A. (Seguros)<br/> Disprofarma (Distribuidora de productos farmacéuticos)<br/> Tecno-Bagó.</p>   |
| <b>BEMBERG</b> | <p>A través de Quilmes International (Bermuda):<br/> Cervecería y Maltería Quilmes SA, Buenos Aires, Argentina (99.98)<br/> A través de Cervecería y Maltería Quilmes SA:<br/> Cervecería del Río Paraná SA, Corrientes, Argentina (99.99)<br/> Coroplás, Buenos Aires, Argentina (99.99)<br/> Cyn SA de Inversiones, Buenos Aires, Argentina (99.99)<br/> A través de Cervecería del Río Paraná:<br/> Cervecería Bieckert SA, Buenos Aires, Argentina (99.98)<br/> A través de Cyn SA de Inversiones:<br/> Cervecerías del Noroeste SA de Inversiones, Buenos Aires, Argentina (99.50)<br/> Agroindustrial Sudamericana SA de Inversiones, Buenos Aires, Argentina (99.50)<br/> A través de Quilmes International (Bermuda) Ltd. (13.57), Cervecería y Maltería Quilmes SA (1.37) y Cervecerías del Noroeste SA de Inversiones (79.75):<br/> Cuyo y Norte Argentino SA, Mendoza y Tucumán, Argentina<br/> A través de Quilmes International (Bermuda) Ltd. (10.50) y Agroindustrial Sudamericana SA de Inversiones (89.50):<br/> Maltería Safac SA, Rosario, Argentina<br/> A través de Cuyo y Norte Argentino SA:<br/> Patagonia Hops SA (100), Río Negro, Argentina<br/> Directamente (90.00) y a través de Cervecería y Maltería Quilmes SA (1.50), Cyn SA de Inversiones (1.50), Cervecería Chile SA (1.50), Cervecería Paraguaya SA (1.50), Paraguay Refrescos SA (1.00), Fábricas Nacionales de Cerveza SA (1.50) y Maltería Oriental SA (1.50):<br/> Quilmes Industrial SA, Buenos Aires, Argentina.</p> |

| ANEXO – Cuadro 2: Grupos y sus firmas más importantes ... (continuación 2) |  |
|--|--|
| Grupo  | Firmas más importantes en el país de origen y su participación accionaria  |
| <b>BEMBERG</b>   | <p><b>Negocios no vinculados a bebidas.</b><br/> <b>BISA (Fondo de Inversión)</b></p> <p><b>Socios:</b> Grupo Bemberg y socios extranjeros (Chase Manhattan, Morgan Stanley, Howard Hughes Foundation, entre otros).</p> <p><b>Sectores prioritarios:</b> energía (hidroelectricidad y gas), alimentación, distribución y venta minorista, y servicios.</p> <p><b>Inversiones realizadas:</b> Colorín (82.0), Gas Litoral (10.2), Hidroeléctrica Alicurá (24.0), Tasa Logística (51.0), Buenos Aires Container Services (49.0), Transfármaco (51.0), Burger King (25.0), Nahuelsat (11.5), Barugel y Azulay (42.0), Papel Misionero (46.0) y García Alonso (100).</p>  |
| <b>FV-FERRUM</b>   | <p>Compañía Introdutora de Buenos Aires SA (52.48%)<br/> A través de FV SA (20.9%) y de Compañía Introdutora de Buenos Aires SA (32.58%)<br/> Ferrum SA<br/> Dos Anclas SA<br/> Estancia La Nueva Esperanza SA<br/> Estancia La Herradura SA<br/> A través de Ferrum SA:<br/> Piedra Grande SA (99.78%)<br/> A través de Ferrum SA (97.83%) y de Piedra Grande SA (2.17%)<br/> P.G. La Toma SA</p>   |
| <b>IMPSA</b>   | <p>Industrias Metalúrgicas Pescarmona SAICyF, Mendoza (99.89)<br/> A través de Industrias Metalúrgicas Pescarmona SAICyF<br/> Inverall SA (90.00)<br/> Trater SA (99.99)<br/> Limpieza Urbana SA (98.14)<br/> Buenos Aires al Pacífico San Martín SA (72.75)<br/> Ferrocarril Mesopotámico General Urquiza SA (73.29)<br/> Inversur SA (99.00)<br/> Puerto Seco, TCA SA (51.56)</p>  |
| <b>IMPSAT</b>  | <p>A través de IMPSAT Corporation<br/> IMPSAT SA (95.2)<br/> Resis Ingeniería (100%)</p>   |
| <b>PÉREZ COMPANC</b>   | <p>A través de Pérez Companc SA<br/> Petrolera Pérez Companc SA (directo, 15.79 - indirecto, 3.42)<br/> Servicios Especiales San Antonio SA (directo, 90.00 - indirecto, 10.00)<br/> Oleoductos del Valle SA (directo, 23.10)<br/> Terminales Marítimas Patagónicas SA (directo, 13.79)<br/> Transportadora de Gas del Sur SA (indirecto, 35.00)<br/> MetroGas SA (indirecto, 17.50)<br/> PASA SA (directo, 98.67 - indirecto, 1.33)<br/> Unistar SA (indirecto, 100)<br/> Petroquímica Cuyo SA (directo, 40.00)<br/> Refinería San Lorenzo SA (directo, 57.50)<br/> Refinería del Norte SA (directo, 28.00)<br/> Genelba SA (directo, 0.01 - indirecto, 99.98)<br/> Hidroeléctrica Pichi Picún Leufú SA (directo, 100)<br/> Transener SA (indirecto, 26.81)</p> |



| ANEXO – Cuadro 2: <b>Grupos y sus firmas más importantes ...</b> (continuación 3) |  |
|---|--|
| <b>Grupo</b>  | <b>Firmas más importantes en el país de origen y su participación accionaria</b>   |
| <b>PÉREZ<br/>COMPANC</b>  | <p>Yacylec SA (indirecto, 22.22)<br/>           Enecor SA (indirecto, 69.99)<br/>           Edesur SA (indirecto, 19.63)<br/>           Combustibles Nucleares Argentinos SA (indirecto, 66.67)<br/>           Fabricación de Aleaciones Especiales SA (indirecto, 45.32)<br/>           Telecom Argentina SA (indirecto, 15.00)<br/>           Sade Ingeniería y Construcciones SA (directo, 0.01 - indirecto, 99.99)<br/>           Pecom Agra SA (directo, 50.00)<br/>           Cerro Vanguardia SA (indirecto, 46.25)<br/>           Mincorp Exploraciones SA (indirecto, 50.00)<br/>           Ilubaires SA (indirecto, 70.00)<br/>           Maipú Inversora SA (directo, 99.99 - indirecto, 0.01)<br/>           NorthSan SA (indirecto, 100)<br/>           Pecom Agropecuaria SA (antes Jojoba SA) (directo, 99.00 - indirecto, 1.00)<br/>           Pecom Forestal SA (directo, 99.00 - indirecto, 1.00)<br/>           Pecom Nuclear SA (indirecto, 100)<br/>           Premoldeados San Luis SA (directo, 0.01 - indirecto, 99.99)<br/>           Cablevisión del Comahue SA (indirecto, 17.00)<br/>           Cía. de Inversiones de Energía SA (directo, 25.00 - indirecto, 25.00)<br/>           Cía. Minera Dorado SA (indirecto, 49.99)<br/>           Citelec SA (indirecto, 41.25), Distrilec Inversora SA (directo, 38.50)<br/>           Gas Argentino SA (directo, 25.00), Norcable SA (indirecto, 33.33)<br/>           Nortel Inversora SA (directo, 25.00), Profertil SA (directo, 33.33)<br/>           Transba SA (indirecto, 24.13)</p> |
| <b>SANCOR</b>   | <p>El Hornero (99,5%), Coop. Publicidad (100%)<br/>           Amplicampo SA (100%), Tranlac SA (100%)<br/>           Carinar SC (100%)<br/>           Integral Insumos SC (100%)<br/>           Patrulla SC (100%), Unidos SA (78%)<br/>           Trayectoria SA (83%), Sancor Medicina Privada ( 85%)<br/>           Sancor Seguros (65%), Sodecar SA (63%)<br/>           Prevención ART (15.5%)</p>  |
| <b>SOCMA</b>  | <p>Sideco Americana, SA<br/>           Ecogas, SA<br/>           Servicios Viales, SA<br/>           Autopistas del Sol, SA<br/>           Manliba, SA<br/>           Central Térmica San Miguel de Tucumán, SA<br/>           Yacylec, SA<br/>           Litsa, SA<br/>           lecsa, SA<br/>           Creaurbán, SA<br/>           Torres de Bulnes<br/>           Geometal</p> <p><b>Mercosur Technology and Communications</b><br/>           Itron Argentina<br/>           INS<br/>           UTE Rentas<br/>           SEPSA<br/>           UTE Control Migratorio y DNI<br/>           Brinks Argentina<br/>           ISC Bunker Ramo<br/>           Correo Argentino</p>   |

ANEXO – Cuadro 2: **Grupos y sus firmas más importantes ...** (conclusión 4)

| <b>Grupo</b>   | <b>Firmas más importantes en el país de origen y su participación accionaria</b>   |
|----------------|--|
| <b>SOCMA</b>   | <p><b>Socma Alimentos</b><br/> Canale, SA<br/> La lácteo, SA<br/> Coralco, SA</p> <p><b>Socma Americana, SA</b><br/> Aon Risk Services<br/> Buenos Aires Golf<br/> Fax<br/> Galaxy<br/> Yuto<br/> Macair Jet<br/> GNC -Galileo</p> <p><b>Sevel Argentina</b><br/> Sevel Repuestos<br/> CISA<br/> EMECA</p>   |
| <b>TECHINT</b> | <p>Cometarsa SAIC (99.99%)<br/> Metalmecánica SA (73%)<br/> SIAT SA (70%)<br/> Siderca SAIC<br/> Confab Tubos SA (30%)<br/> Siderar SAIC (22.22%)<br/> Metalcentro SA (47.88%)<br/> Tecipetrol SA (26.72%)<br/> Comesi<br/> Techint Compañía Técnica Internacional SA<br/> Techint International Constuction Corp. (Tenco)<br/> Transportadora del Gas del Norte SA<br/> Saneamiento y Urbanización SA<br/> Caminos del Oeste SA<br/> Ferroexpreso Pampeano SA (48%)<br/> Edelap SA (24%)<br/> Ladrillos Ovalaría SA<br/> Navegación y Tecnología Marítima SA<br/> Alcatel Techint SA<br/> Sadmitec (51%)</p>                                    |
| <b>YPF</b>     | <p>YPF SA<br/> YPF Gas SA<br/> Refinería del Norte SA, Buenos Aires, Argentina (30.00)<br/> Oleoductos del Valle SA, Buenos Aires, Argentina (30.00)<br/> Oiltanking Ebytem SA, Buenos Aires, Argentina (30.00)<br/> Terminales Marítimas Patagónicas SA, Buenos Aires, Argentina (30.00)<br/> Petroken Petroquímica Ensenada SA, Buenos Aires, Argentina (50.00)<br/> Petroquímica Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina (17.88)<br/> Concecuyo, Buenos Aires, Argentina (30.40)<br/> Polisur SA, Buenos Aires, Argentina (23.50)<br/> Profertil SA, Buenos Aires, Argentina (33.33)<br/> Compañía Mega SA, Buenos Aires, Argentina (38.00)</p> |

| Cuadro 3<br>Grupos y sus principales subsidiarias en el exterior |  |
|--|--|
| Grupo  | Principales subsidiarias en el exterior<br><i>(porcentaje de la participación accionaria)</i>  |
| <b>ARCOR</b>   | <p>Alimentos Indal SA, Los Andes, Chile (99.87)<br/> Nectar Alimentos Limitada, San Pablo, Brasil (90.91)<br/> Koppol SA, Maua, San Pablo, Brasil (100%)<br/> Nutrex Corporation, Miami, Estados Unidos (98.00)<br/> Unidal Chile SA, Santiago de Chile, Chile (98.00)<br/> Unidal Ecuador SA, Guayaquil, Ecuador (98.00)<br/> Unidal México SA de CV (98.00)<br/> Unidal Perú SA, Chancay, Perú (99.00)<br/> Arcorpar SA, Asunción, Paraguay (50.00)<br/> Van Dam SA, Montevideo, Uruguay (50.00)<br/> Dos en Uno, Santiago de Chile, Chile y San Luis (100)<br/> Dos en Uno Unidad Comercial, Bogotá, Colombia<br/> Arcor Unidad Comercial, Torino, Italia<br/> La Serrana SRL, Bolivia</p>  |
| <b>BAGÓ</b>  | <p>Laboratorios Bagó de Chile SA (49%)<br/> Laboratorio Bagó de Bolivia SA (89%)<br/> Laboratorios Bagó de Perú SA (99.84%)<br/> Laboratorios Farmacéuticos-Ecuatorianos Bagó SA ( 86.03%)<br/> Laboratorios Bagó del Paraguay SA (48%)<br/> Gramon Bagó de Uruguay SA (12%)<br/> Armstrong Laboratorios de México SA (39%)<br/> Laboratorios Gautier Bagó de Cuba SA (50%)<br/> Laboratorios Bagó de Panamá SA (100%)<br/> y Química Ariston Colombia Ltda. (50%).</p>  |
| <b>BEMBERG</b>   | <p>Cervecería Paraguaya SA, Asunción, Paraguay (81.73)<br/> Paraguay Refrescos SA, Barcequillo, Paraguay (57.65)<br/> Fábricas Nacionales de Cerveza SA, Montevideo, Uruguay (56.27)<br/> Maltería Oriental SA, Montevideo, Uruguay (58.24)<br/> Noitca Ltd., Tortola, British Virgin Islands y sus subsidiarias (100)<br/> Langdon Investments Inc., Delaware, Estados Unidos (100)<br/> Melville Investments Inc., Delaware, Estados Unidos (100)<br/> Sociedad de Inversiones y Comercio Vienher SA, Panamá, Panamá (100)</p> <p>A través de Cervecería y Maltería Quilmes SA (30.00) y Cervecería del Río Paraná SA (70.00)<br/> Quilmes Do Brasil Ltda, Porto Alegre, Brasil</p> <p>A través de Langdon Investments Inc. (90.00) y Melville Investments Inc. (10.00):<br/> Inversiones Bemberg Chile Ltda., Santiago de Chile, Chile.</p> <p>A través de Quilmes International (Bermuda) Ltd. (32.06), Cervecería y Maltería Quilmes SA (53.72) e Inversiones Bemberg Chile Ltda. (14.22):<br/> Cervecería Chile SA, Santiago de Chile, Chile.</p> <p>A través de Cervecería Paraguaya SA (26.71) y Paraguay Refrescos SA (26.54):<br/> Fábrica Paraguaya de Vidrios SA, Asunción, Paraguay.<br/> A través de Quilmes International (Bermuda) Ltd. (55.24) y Sociedad de Inversiones y Comercio Vienher SA (22.07):<br/> Inversiones Cerveceras SA, Panamá, Panamá.</p> |

ANEXO – Cuadro 3: **Grupos y sus principales subsidiarias en el exterior** ... (continuación 2)

| <b>Grupo</b>         | <b>Principales subsidiarias en el exterior</b><br>(porcentaje de la participación accionaria)  |
|----------------------|--|
| <b>BEMBERG</b>       | <p>A través de Inversiones Cerveceras SA:<br/>Cervecería Taquiña SA, Cochabamba, Bolivia (89.03)</p> <p>A través de Inversiones Cerveceras SA (99.43),<br/>Sociedad de Inversiones y Comercio Vienher SA (0.28) y de<br/>Quilmes International (Bermuda) Ltd. (0.29):<br/>Cervecería Santa Cruz SA, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia</p>   |
| <b>FV</b>            | <p>Ecuacobre-FV SA (9.73%)<br/>Docol-FV Ltda. de la República Federativa del Brasil (0.004%)<br/>Fravi Ltda. de la República Federativa del Brasil (31.79%)<br/>FV America Corporation (51%)<br/>Procomfi SA, Ecuador (50%)<br/>Imporsani Importadora exportadora Ltda., Brasil (95%)</p>  |
| <b>IMPSA</b>         | <p>A través de Industrias Metalúrgicas Pescarmona SAICyF<br/>IMPSA de Colombia (100)<br/>IMPSA Ecuador (100)<br/>IMPSA International (100)<br/>IMPSA Asia Ltd. (99.99)<br/>IMPSA Venezuela CA (28.89)<br/>IMPSA do Brasil SA (95.00)<br/>Ebondale Corporation NV (100)<br/>IMPSA Andina SA (25.61)<br/>Consortio LIME Cartagena (60.00)<br/>Consortio LIME Bogotá (80.00)<br/>Inversiones C.A., Venezuela<br/>IMPSA Asia LTD.<br/>A través de TCA SA<br/>Tecnología em Componentes Automotivos Ltd. (100)<br/>A través de IMPSA Asia Ltd.<br/>IMPSA Asia Sdn. Bhd. (100)<br/>IMPSA Malasia Sdn. Bhd. (40.00)</p> |
| <b>IMPSAT</b>        | <p>IMPSAT Corporation (75.00 del Grupo Pescarmona y 25.00 de Fondos administrados por Morgan Stanley)<br/>A través de IMPSAT Corporation<br/>IMPSAT SA, Colombia (74.2)<br/>IMPSATEL del Ecuador SA (100)<br/>IMPSAT SA de CV, México (99.9)<br/>IMPSAT Estados Unidos Inc. (100)<br/>Telecomunicaciones IMPSAT SA, Venezuela (75.0), Mandic, Brasil en 1998</p>   |
| <b>PÉREZ COMPANC</b> | <p>Cía Mixta San Carlos, Venezuela (indirecto, 65.00)<br/>Corod Producción SA, Venezuela (directo, 90.00)<br/>Estimulaciones y Empaques SA, Venezuela (indirecto, 100)<br/>Pérez Companc International, Gran Cayman (directo, 100)<br/>Pérez Companc Ecuador, Gran Cayman (indirecto, 100)<br/>Pérez Companc del Perú SA (directo, 100)<br/>Perforaciones Quitral Co de Venezuela<br/>Petrolera San Carlos, Gran Cayman (indirecto, 100)<br/>Petrolera San Carlos SA, Venezuela (indirecto, 100)<br/>Petroleum Commercial Supply Inc., Estados Unidos (directo, 100)</p>   |



ANEXO – Cuadro 3: **Grupos y sus principales subsidiarias en el exterior** ... (continuación 3)

| <b>Grupo</b>         | <b>Principales subsidiarias en el exterior</b><br><i>(porcentaje de la participación accionaria)</i>  |
|----------------------|---|
| <b>PÉREZ COMPANC</b> | Sade SA, Chile (indirecto, 99.99)<br>Sadebras Ltd., Brasil (indirecto, 99.99)<br>Sade Oriental SA, Uruguay (indirecto, 99.99)<br>Sade Ingeniería y Construcciones SA, Venezuela (indirecto, 99.99)<br>Unistar Do Brasil (indirecto, 100)<br>World Fund Investment Co., Gran Cayman (directo, 100)<br>Andina Corporation, Gran Cayman (indirecto, 40.50)<br>Coroil SA, Venezuela (directo, 20.00)<br>Empresa Petrolera Andina SA, Bolivia (indirecto, 20.25)<br>Innova SA, Brasil (indirecto, 50.00)<br>Inversora Mata SA, Venezuela (directo, 49.00)<br>NorthSan SA, Venezuela (indirecto, 50.00) |
| <b>SANCOR</b>        | SanCor México SA de CV (100%)<br>SanCor do Brasil SRL (100%)  |
| <b>SOCMA</b>         | Basilar, Brasil<br>Isabela, Brasil<br>Zabet, Brasil<br>Canale do Brasil, Brasil<br>Sideco do Brasil, Brasil<br>Civilia Concessoes, Brasil<br>SASA Servicios Ambientais, Brasil<br>Itron do Brasil, Brasil<br>Proceda Systemhouse<br>Unnisa<br>Partech<br>Sietel<br>Sevel Uruguay, Uruguay<br>COPAFI SPA, Italia<br>Rousa SA<br>Galaxy Latinoamericana SA<br>SOCMA Finanziaria SPA, Italia<br>Rocio SA, Uruguay<br>Owners do Brasil Participacoes LTDA.<br>Alimbras SA, Brasil   |
| <b>TECHINT</b>       | Dalmine SpA, Italia (49%)<br>Tubos de Acero de México SA (37%)<br>Siderca Corporation, Estados Unidos<br>Texas Pipe Threaders, Estados Unidos<br>TECHINT Engenharia SA, Brasil<br>TECHINT Compagnia Tecnica Internazionale SpA, Italia<br>Sudprogetti SpA, Italia<br>TECHINT SA de CV, Mexico<br>TECHINT Italmimpianti Deutschland GMBH<br>TECHINT Technogics Inc., Estados Unidos<br>Salem Furnace Company, Estados Unidos<br>Intersteel Technology Inc., Estados Unidos<br>Tecpetrol SA, Venezuela<br>Techosp, SpA, Italia<br>Adela Invest Co, Estados Unidos<br>Inversora Landish SA           |

ANEXO – Cuadro 3: **Grupos y sus principales subsidiarias en el exterior ... (conclusión 4)**

| <b>Grupo</b>   | <b>Principales subsidiarias en el exterior</b><br><i>(porcentaje de la participación accionaria)</i>  |
|----------------|---|
| <b>TECHINT</b> | Layun SA<br>TECHINT Argentina Overseas NV, NEA<br>TECHINT Iberia, España<br>TECHINT International Comstructions Corp, Estados Unidos<br>TECHINT Investment BV, Holanda<br>Siderca SAIC, Luxemburgo<br>Siderca SAIC, United Kingdom<br>Tecpetrol SA, Namibia   |
| <b>YPF</b>     | YPF International Ltd. (100)<br>A través de YPF International Ltd.<br>Maxus Energy Corporation, Estados Unidos<br>YPF Ecuador Inc. (100)<br>Midgard Energy Company<br><br>A través de Midgard Energy Company<br>Crescendo Resources LP (64.00)<br><br>YPF (Sudamericana) SA, La Paz, Bolivia (99.60),<br>Petrochemical Investment Company, Georgetown, Cayman Islands (50.00)<br>Refinadores del Perú SA , Lima, Perú (25.56)<br>Andina Corporation, Georgetown, Cayman Islands (40.50)<br>YPF Chile SA (99.98)<br>YPF Perú SA (100)<br>YPF Brasil SA (99.00)<br>A&C Pipeline Holding Company (54.00)<br>YPF USA Inc. (100)<br>Agriquímica Latinoamericana SA, Bolivia<br>Oleoducto Transandino Chile SA, Chile<br>YPF Exploration and Production Overseas Inc., Estados Unidos<br>A través de YPF Brasil SA<br>Refinería de Petróleos Marguinhos SA (29.25)<br><br>A través de Andina Corporation<br>Andina SA (50.00) |

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMECO (1968): *Enciclopedia de industria y comercio, empresas y ejecutivos*, Buenos Aires.
- Bisang, R. (1997): *Cambios estructurales y agentes económicos: los conglomerados empresarios en la industria argentina*, en *Desarrollo Económico*, Volumen especial, Buenos Aires.
- Bunge y Born (1984): *Bunge y Born 1884-1984. Cien aniversario*. Buenos Aires.
- Cochran, T. y Reina, R. (1962): *Capitalism in Argentine Culture. A Study of Di Tella and Siam*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Chudnovsky, D. (1998): *Foreign Direct Investment and Economic Development. The case of Argentina in the 1990s*, University of Strathclyde (mimeo).
- Dunning, J., Narula, R. y van Hoesel, R. (1997): *Explaining the new wave of outward FDI from developing countries: the case of Taiwan and Korea*. *International Business Review*.
- Dunning, J. (1988): *Explaining international production*. Unwin Hyman, Londres.
- Dunning, J. (1994): *Re-evaluating the benefits of foreign direct investment* en *Transnational Corporations*, Vol. 3, N° 1, Febrero, Ginebra.
- Gatto, F. y Kosacoff, B. (1985): *Los servicios de consultoría en la Argentina: oferta local y experiencia exportadora* en Ablin E. y otros: *Internacionalización de empresas y tecnologías de origen argentino*, CEPAL/EUDEBA, Buenos Aires.
- Gatto, F. y Kosacoff, B. (1985): *Exportación argentina de servicios de ingeniería y construcción* en Ablin E. y otros: *Internacionalización de empresas y tecnologías de origen argentino*, CEPAL/EUDEBA, Buenos Aires.
- Green, R. y Laurent, C. (1988): *El poder de Bunge y Born*, Ed. Legasa, Buenos Aires.
- Grinberg, G. (1987): *Alpargatas 1983-1986*, CEPAL (mimeo), Buenos Aires.
- Katz, J. y Ablin, E. (1985): *De la industria incipiente a la exportación de tecnología: la experiencia argentina en la venta internacional de plantas industriales y obras de ingeniería*, en Ablin E. y otros: *Internacionalización de empresas y tecnologías de origen argentino*, CEPAL/EUDEBA, Buenos Aires.
- Katz, J. y Kosacoff, B. (1985): *Inversiones directas en el exterior de empresas industriales argentinas* en Ablin, E. y otros: *Internacionalización de empresas y tecnologías de origen argentino*, CEPAL/EUDEBA, Buenos Aires.
- Kosacoff, B. (ed.) (1998): *Estrategias empresariales en tiempos de cambio*, CEPAL-UNQ.
- Kosacoff, B. y Porta, F. (1997): *La inversión extranjera directa en la industria manufacturera argentina. Tendencias y estrategias recientes* en *Estudios de la Economía Real*, CEP, Buenos Aires.
- Kulfas, M. y Hecker, E. (1998): *La inversión extranjera en la Argentina de los '90 - Tendencias y perspectivas*, CEP, Buenos Aires.
- Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos (1998): *Inversión extranjera directa en Argentina 1992-1997*.

Parodi Zevallos, C. (1981): *Modalidades de presencia y análisis financiero de la Bunge Corporation en el Perú*, Desco, Lima.

Sábato, J. (1988): *La clase dominante en la Argentina moderna*, CISEA-Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.

Schvarzer, J. (1989): *Bunge y Born: crecimiento y diversificación de un grupo económico*, CISEA-Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.

UNCTAD (1992): *The determinants of foreign direct investment. A survey of the evidence*. Nueva York.

UNCTAD (1995): *World Investment Report*, en *Transnational Corporations and Competitiveness*. Nueva York-Ginebra.

Vasalli, R. (1988): *Casi memorias. Pasajes de la vida de un gran industrial*, Ediciones Grandes Industriales, Buenos Aires.

Villanueva, J. (1972): *El origen de la industrialización argentina*, en *Desarrollo Económico*, N° 47, Buenos Aires.

**Documentos de trabajo de la Oficina en Buenos Aires  
de la Comisión Económica para América Latina  
y el Caribe (CEPAL), de distribución limitada**

[1] Los servicios de consultoría en la Argentina: la oferta local y la experiencia exportadora. [1983].

[2] Política económica y procesos de desarrollo. La experiencia en Argentina entre 1976 y 1981 [1983].

[3] Las empresas públicas en la Argentina: su magnitud y origen. [1983].

4 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1982. [1983].

5 Estadísticas económicas de corto plazo de la Argentina. Tomo III: precios, salarios y empleo. [1983].

6 Exportación argentina de servicios de ingeniería y construcción. [1983].

7 La crisis económica internacional y su repercusión en América Latina. [1983].

8 Argentina y la cooperación interregional Sur-Sur. Un análisis de la cooperación económica con la India e Indonesia. [1983].

9 América Latina y la nueva situación económica mundial. [1983].

10 Estadísticas económicas de corto plazo de la Argentina. Tomo V: moneda, crédito y finanzas públicas. [1984].

11 Un enfoque alternativo para el análisis del desarrollo regional: estudio de la estrategia de crecimiento agrícola de la región NOA en el decenio 1970-80. [1984].

12 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1983. [1984].



- 13 El proceso de industrialización en la Argentina en el período 1976-83. [1984].
- 14 La evolución del empleo y los salarios en el corto plazo. El caso argentino. 1970-1983. [1985].
- 15 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1984. [1985].
- 16 Las empresas transnacionales en la Argentina [1985].
- 17 Principales consecuencias socioeconómicas de la división regional de la actividad agrícola. [1985].
- 18 Tres ensayos sobre inflación y política de estabilización. [1986].
- 19 La promoción industrial en la Argentina. 1973-1983. Efectos e implicancias estructurales. [1986].
- 20 Estadísticas económicas de corto plazo de la Argentina: sector externo y condiciones económicas internacionales. [1986].
- 21 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1985. [1986].
- 22 Exportación de manufacturas y desarrollo industrial. Dos estudios sobre el caso argentino. 1973-1984. [1986].
- 23 La distribución personal del ingreso en el Gran Buenos Aires en el período 1974-1983. [1986].
- 24 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1986. [1987].
- 25 Despoblamiento rural y cambios recientes en los procesos de urbanización regional. [1987].
- 26 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1987. [1988].
- 27 La promoción a la inversión industrial en la Argentina. Efectos sobre la estructura industrial. 1974-1987. [1988].
- 28 Estadísticas económicas de corto plazo de la Argentina: cuentas nacionales, industria manufacturera y sector agropecuario pampeano. [1988].
- 29 Tendencias y fluctuaciones del sector agropecuario pampeano. [1988].
- 30 Biotecnología e industria farmacéutica. Desarrollo y producción de interferón natural y recombinante en un laboratorio argentino. [1988].
- 31 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1988. [1989].
- 32 Proceso de industrialización y dinámica exportadora: las experiencias de las industrias aceitera y siderúrgica en la Argentina. [1989].
- 33 Nuevas formas de inversión de las empresas extranjeras en la industria argentina. [1989].
- 34 Política industrial y desarrollo reciente de la informática en la Argentina. [1990].
- 35 Sistemas de promoción a las exportaciones industriales: la experiencia argentina en la última década. [1990].
- 36 La desarticulación del pacto fiscal: una interpretación sobre la evolución del sector público argentino en las dos últimas décadas. [1990].
- 37 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1989. [1990].

- 38 Difusión de tecnologías de punta en Argentina. Algunas reflexiones sobre la organización de la producción industrial de IBM. [1991]
- 39 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1990. [1991].
- 40 La transformación de la industria automotriz argentina. Su integración con Brasil. [1991].
- 41 Importación de bienes de capital. La experiencia argentina en la década del ochenta. [1991].
- 42 Evolución reciente del complejo electrónico en la Argentina y lineamientos para su reestructuración. [1992].
- 43 Internacionalización y desarrollo industrial: inversiones externas directas de empresas industriales argentinas. [1992].
- 44 El MERCOSUR en el período de transición. Funcionamiento institucional, participación empresaria e impacto sobre el comercio. [1992].
- 45 Coordinación de políticas macroeconómicas: Aspectos conceptuales vinculados con el Mercosur. [1992].
- 46 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1991. [1992].
- 47 Balance del comercio internacional de manufacturas de Argentina: las tendencias al incremento del comercio internacional. [1992].
- 48 Exportaciones industriales en una economía en transformación. Las sorpresas del caso argentino. 1974-1990 [1993]. (Hay versión en inglés).
- 49 La inversión en la industria argentina. El comportamiento heterogéneo de las principales empresas en una etapa de incertidumbre macroeconómica. [1993].
- 50 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1992. [1993].
- 51 El comercio internacional de manufacturas de la argentina 1974-1990. Políticas comerciales, cambios estructurales y nuevas formas de inserción internacional. [1993].
- 52 De la sustitución de importaciones a la globalización. Las empresas transnacionales en la industria argentina. [1993].
- 53 La industria argentina. Un proceso de reestructuración desarticulada. [1993].
- 54 Industrialización e incorporación del progreso técnico en la Argentina. [1994].
- 55 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1993. [1994].
- 56 Rueda de negocios y cooperación empresaria en el Mercosur: análisis y seguimiento de las ruedas de negocios organizadas por el SEBRAE. [1994].
- 57 Calificación de los recursos humanos e industrialización. El desafío de los años noventa. [1994].
- 58 Tecnologías de organización y estrategias competitivas. [1994].
- 59 Tres etapas en la búsqueda de una especialización sustentable. [1995].
- 60 Nuevas bases de la política industrial en América Latina. [1995].
- 61 Participación de las empresas transnacionales en las exportaciones argentinas. [1995].

- 62 Las filiales argentinas de las empresas transnacionales de Estados Unidos Rasgos centrales y desempeño reciente. [1995].
- 63 Vientos de cambio: los nuevos temas centrales sobre las empresas transnacionales. [1995].
- 64 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1994. [1995].
- 65 Perfil de la inserción externa y conducta exportadora de las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas. [1995].
- 66 Hacia la calidad total: la difusión de las normas I.S.O. de la serie 9000 en la industria argentina. [1995].
- 67 Estrategias empresariales en la transformación industrial argentina. [1996]. (Hay versión en inglés).
- 68 La transformación industrial en los noventa: un proceso con final abierto. [1996].
- 69 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1995. [1996].
- 70 Estrategias de cooperación empresarial de las Pymes argentinas y brasileñas a partir de los noventa. [1996].
- 71 La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las Pymes exportadoras argentinas. [1996].
- 72 Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las Pymes. Aprendiendo de la experiencia europea. [1996].
- 73 Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas. [1996].
- 74 Articulación productiva a través de los recursos naturales. El caso del complejo oleaginoso argentino. [1996].
- 75 El financiamiento de la actividad exportadora de Pymes argentinas. [1996].
- 76 Consideraciones conceptuales sobre la política industrial. [1997].
- 77 La inversión extranjera directa en la industria argentina: tendencias y estrategias recientes. [1997]. (en prensa)
- 78 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1996. [1997].
- 79 Consecuencias iniciales de los comportamientos Pymes en el nuevo escenario de negocios en Argentina. [1997].
- 80 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1997. [1998].
- 81 Ensayos sobre la inserción regional de la Argentina. [1998].
- 82 Hacia un mejor entorno competitivo de la producción automotriz en Argentina. [1999].
- 83 Las multinacionales argentinas. Una nueva ola en los noventa. [1999].