

**La
internacionalización
de empresas y
el comercio exterior
argentino**

Instituto de Comercio Internacional

Serie "Material didáctico sobre comercio internacional"

Nº 1

La internacionalización de empresas y el comercio exterior argentino

La internacionalización de empresas y el comercio exterior argentino /
dirigido por Felix Peña. - 1a ed. - Buenos Aires : Fundación Standard Bank, 2008.
224 p. ; 23x16 cm. (Material didáctico sobre comercio internacional; 1)

ISBN 978-987-24444-0-2

1. Comercio Exterior. I. Felia Peña, dir.
CDD 382

Fecha de catalogación: 13/06/2008

Diseño de tapa: Eduardo Ruiz

© 2008, Fundación Standard Bank
Riobamba 1276
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
República Argentina.

Reservados todos los derechos. Queda prohibida toda reproducción, total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, o en cualquier idioma, bajo las sanciones establecidas por la Ley, sin previa autorización formal de los autores.

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

Edición realizada gráficamente por
LARA Producciones Editoriales.
Tucumán 994 piso 5º, email: info@laraproducciones.com.ar
durante le mes de Junio de 2008

ISBN 978-987-24444-0-2

Printed in Argentina

ÍNDICE

Presentación, 5

Introducción, 7

Primera Parte

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS Y EL COMERCIO EXTERIOR ARGENTINO

Módulo I. Dinámica de cambio en el mundo y en la región. Su impacto en las estrategias empresarias. *Por Félix Peña,* 15

Módulo II. La internacionalización de empresas. Distintas modalidades. Factores que la impulsan. *Por Fernando Porta,* 23

Módulo III. Las experiencias de Brasil y de Chile. ¿Qué se puede aprender para el caso argentino? *Por Raúl Ochoa,* 29

Módulo IV. Inversión productiva e innovación tecnológica: acceso al conocimiento y financiamiento de las inversiones. *Por Guillermo Rozenwurcel,* 53

Módulo V. Gestión de información y servicios de apoyo a las empresas (sector público, instituciones empresarias, bancos e instituciones académicas). *Por Gustavo Svarzman,* 57

Módulo VI. La importancia de las negociaciones comerciales internacionales en la estrategia de internacionalización de empresas. *Por Ricardo Rozemberg,* 67

Módulo VII. Estrategias y gestión del marketing internacional. *Por Héctor Arese y Francisco Sciscenko,* 79

Módulo VIII. Gestión de la calidad: el caso de los alimentos. *Por Patricia García,* 87

Segunda Parte

**LAS EXPERIENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN
DE EMPRESAS DEL BRASIL**

Internacionalización de las empresas brasileñas. <i>Por Sérgio Amaral,</i>	95
Transnacionales brasileñas y la globalización. <i>Por María Helena Tachinardi,</i>	105
Internalización de las pequeñas y medianas empresas: el caso Brasil. <i>Por Mohamed Amal,</i>	115

Tercera Parte

**INFORMACIÓN SOBRE EL CICLO "INTERNACIONALIZACIÓN DE
EMPRESAS Y DESARROLLO DEL COMERCIO EXTERIOR ARGENTINO"**

Programas y relatorias. <i>Por Lic. Aníbal Córdoba Sosa,</i>	137
Una nota periodística sobre el tema del ciclo. <i>Por Florencia Carbone,</i>	153

Cuarta Parte

Fuentes bibliográficas y documentales,	157
--	-----

Anexo

Equipo de especialistas,	193
--------------------------------	-----

PRESENTACIÓN

Este libro inicia una nueva serie de publicaciones del Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank, titulada "Material didáctico sobre comercio internacional". Es un resultado, del Ciclo sobre "Internacionalización de Empresas y Desarrollo del Comercio Exterior Argentino", consistente en un Curso de Especialización y tres Seminarios, que tuviera lugar en el último trimestre de 2007.

La obra está organizada en cuatro partes. La Primera Parte contiene las agendas anotadas elaboradas por los distintos responsables de los ocho Módulos del Curso sobre "Internacionalización de Empresas y Desarrollo del Comercio Exterior Argentino". La Segunda Parte contiene tres artículos sobre la experiencia del Brasil en la materia. La Tercera Parte contiene los Programas del Curso y de los tres Seminarios, y los informes de relatoría preparados con posterioridad a cada uno de los Seminarios. La Cuarta Parte incluye el material de referencia bibliográfica y documental, especialmente elaborado para el desarrollo del Curso de Especialización y de los Seminarios.

En la página Web de la Fundación Standard Bank (www.fstandardbank.edu.ar) pueden encontrarse los *power points* de las presentaciones efectuadas por funcionarios y especialistas que participaron del Curso y de los Seminarios. Asimismo, puede accederse al video de las distintas presentaciones efectuadas en los tres Seminarios.

El Ciclo fue coordinado por Elvio Baldinelli y Félix Peña. Participaron en su diseño y en su desarrollo los siguientes especialistas: Héctor Arese, Raúl Ochoa, Fernando Porta, Ricardo Rozemberg, Guillermo Rozenwurcel, Francisco Sciscenko y Gustavo Svarzman. Colaboraron en la preparación y desarrollo del Ciclo y de este libro: Rosanna Bella, Aníbal Córdoba Sosa, Mariana de Andrés Varela, Soledad Gómez Obligado, Luna Míguens, Rodrigo Silvosa, Omar Sproviero y Marina Isabella Webwer (Pasante alemana de FHTW Berlín).

Buenos Aires, junio de 2008.

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de empresas operando a escala internacional no es nuevo. Lo es, en cambio, el hecho de que muchas lo hacen a partir de plataformas de producción o de prestación de servicios originadas en economías emergentes. China, India, Sudáfrica, entre otras naciones en desarrollo, o Brasil, México, Chile y también la Argentina, se destacan por el número de sus empresas operando a escala internacional.

El propio concepto de empresa internacional se está ampliando. No abarca sólo a aquellas que invierten en otros países. Es, por el contrario, cada vez más sinónimo de empresas que, cualquiera que sea su dimensión, están expuestas sistemáticamente a la dinámica de la competencia global y, por ende, a veloces desplazamientos de ventajas competitivas que responden a numerosos factores y no sólo al cambio tecnológico. Dos factores de importancia creciente para explicar tales desplazamientos son la proliferación de acuerdos comerciales preferenciales y el hecho de que los consumidores en todas las latitudes se están internacionalizando en sus preferencias, esto es, adaptando sus pautas de consumo a las que se transmiten por múltiples canales de comunicación social, incluyendo Internet.

Tres consecuencias resultan de la internacionalización de empresas. Una, es en el plano de las estrategias y modalidades de organización para operar en mercados internacionales, incluyendo la asociación con otras empresas, del propio país o de otros países. Aquellas empresas con insuficiencia de intereses ofensivos, con bajo conocimiento del entorno internacional y no insertas en redes de producción y de distribución, que sólo aspiran a exportaciones esporádicas en función de ventajas ocasionales de competitividad-precio, pueden estar condenadas al fracaso o a ser compradas por otros competidores. Es una realidad con impactos incluso en el concepto de promoción comercial.

La otra consecuencia es en el plano de la calidad de la conexión de un mercado interno con los demás, especialmente los de mayor crecimiento económico. El informe del Banco Mundial titulado "Vincularse para competir: la logística del comercio internacional en la economía mundial" (diciembre de 2007) (www.worldbank.org), es elocuente sobre el valor de la calidad de la logística en la competitividad global de las empresas de un país.

Y la tercera consecuencia es en el plano de la capacitación de cuadros que requieren las empresas que se internacionalizan. Del especialista en comercio exterior se esperará, cada vez más, conocimientos y experiencias que permitan a una empresa navegar en forma sostenible el mayor número de mercados en el mundo, comenzando por los de la propia región.

En tal perspectiva, el Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank está impulsando una nueva línea de actividades académicas centrada sobre distintos aspectos del fenómeno de la internacionalización de empresas, especialmente de las

PyMEs y sobre su impacto en el desarrollo del comercio exterior argentino. Se aspira así a contribuir a colocar el análisis de cuestiones básicas de la gestión de comercio exterior de las empresas en la perspectiva más amplia de las nuevas realidades de la competencia global, destacando la importancia de la incorporación de información oportuna e inteligente sobre los continuos desplazamientos de ventajas competitivas en el escenario global y regional.

A tal efecto, el Instituto organizó en el último trimestre de 2007 un Ciclo de Especialización que incluyó, por un lado, un Curso de frecuencia semanal consistente en ocho módulos temáticos y, por el otro, la realización de tres Seminarios de reflexión. Toda esta iniciativa académica contó con el auspicio de la Fundación Export-Ar, la Agencia Nacional de Desarrollo de las Inversiones-Prosperar y la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA).

Los Seminarios, desarrollados como jornadas de trabajo, se enfocaron en las cuestiones más relevantes en torno a la temática de la internacionalización de empresas. Así, los títulos de los mismos fueron, respectivamente: "La internacionalización de empresas de economías emergentes. Políticas públicas y acuerdos de integración y de libre comercio. Los casos de Brasil y Chile"; "Inversión, innovación, asociatividad e internacionalización de empresas" y, "Apoyos institucionales y capacitación de cuadros para las PyMEs que se internacionalizan".

Ahora bien, todo el Ciclo de Especialización en su conjunto tuvo una serie de objetivos principales que fueron planteados desde el mismo momento de su concepción y diseño y que sirvieron de inspiración fundamental del proyecto. Entre ellos:

- Facilitar a empresarios, especialistas y profesionales —incluso de medios de comunicación— conocimientos actualizados (información y análisis) sobre las tendencias hacia la internacionalización de empresas, sus múltiples modalidades —incluyendo las de asociación— y los factores que en ella inciden. En particular, haciendo hincapié en los requerimientos de apoyo (institucional, financiero) necesarios para las empresas que operan en el país —especialmente si son PyMEs— y que tienen una presencia sostenida en los mercados externos, una dimensión relevante de sus estrategias de producción de bienes o de prestación de servicios, diferenciándose, por lo tanto, de las que sólo lo hacen, por ejemplo, exportando ocasionalmente.

- Analizar distintos métodos de cooperación y asociación —horizontal y vertical— entre empresas, incluso con las de otros países, que facilitan la inversión, la innovación tecnológica y la proyección internacional de la capacidad productiva del país.

- Examinar experiencias en la materia de otros países en desarrollo, especialmente de aquellos en la región —Brasil y Chile— en los que se observa una tendencia creciente a la internacionalización de sus empresas y al desarrollo de apoyos por parte de instituciones gubernamentales, empresarias, financieras y académicas.

- Resaltar la importancia de la gestión de inteligencia competitiva por parte de las empresas que se internacionalizan, incluyendo el seguimiento y procesamiento de la información sobre negociaciones comerciales internacionales —especialmente aquellas en las que participa el país o las que, celebradas por terceros países, pueden incidir sobre

el comercio exterior argentino—, priorizando las que mayor incidencia puedan tener en el desplazamiento —a favor o en contra— de ventajas competitivas de tales empresas.

- Analizar, en particular, el papel de los centros académicos, de los bancos, de los medios de comunicación y de las entidades empresarias, en el apoyo a la internacionalización de las empresas, especialmente de las PyMEs y en el suministro de información que facilite su gestión de inteligencia competitiva.

- Identificar los requerimientos que plantea el fenómeno de la internacionalización de empresas y las distintas modalidades de asociación, en términos de capacitación de cuadros técnicos especializados en el comercio exterior.

Por otra parte, tanto en el Curso como en los tres Seminarios, los respectivos temarios estuvieron orientados en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales modalidades de internacionalización de las actividades productivas de las empresas, en particular de las de las economías emergentes y de las pequeñas y medianas?

- ¿Cuáles son algunos de los factores determinantes del fenómeno de internacionalización de empresas de países en desarrollo?

- ¿Qué incidencia tienen las políticas públicas en el proceso de internacionalización de empresas de países en desarrollo? ¿Cuáles son las más destacables? ¿Qué indica la experiencia de economías en desarrollo al respecto?

- ¿Cuál es el impacto de los acuerdos de integración y de libre comercio en las estrategias de internacionalización de empresas de países en desarrollo? ¿En qué forma inciden en la inserción en cadenas de valor de alcance global y regional, y en el acceso a los mercados de los países más industrializados?

- ¿Cómo inciden la inversión productiva y la innovación tecnológica en la inserción internacional de empresas de países en desarrollo?

- ¿En qué forma las distintas modalidades de asociación entre empresas pequeñas y medianas de un país —o con empresas de otros países— contribuyen a facilitar el esfuerzo de inversión productiva y de innovación tecnológica que se requiere para desarrollar una estrategia de internacionalización que sea sostenible?

- ¿Cuáles son las distintas modalidades de apoyo institucional —en el plano de la inteligencia competitiva, de la promoción comercial y de inversiones, y del financiamiento— que pueden ser más eficaces para el desarrollo de estrategias de internacionalización de empresas, especialmente de las medianas y pequeñas?

- ¿Qué requerimientos de formación de cuadros especializados tendrán en el futuro las empresas PyMEs que desarrollen estrategias de internacionalización?

- ¿Qué impacto tendrán tales requerimientos en la oferta académica de instituciones especializadas?

Del recorrido por este itinerario temático, marcado a su vez por este conjunto de interrogantes disparadores de la reflexión, surgió toda una serie de aspectos a modo de conclusiones que los distintos expositores y comentaristas que tomaron parte del Ciclo desa-

rollado en 2007 destacaron por su elevada significación. Se enumeran a continuación algunos de estos elementos de análisis recogidos.

- Un fenómeno novedoso se está dando en el escenario económico global: la presencia creciente de empresas transnacionales provenientes de países emergentes: China, India, Rusia y, con un peso significativo, las "translatinas", especialmente las de origen brasileño, mejicano, chileno y, en un plano menor, las argentinas y colombianas. Estas compañías, además de haber establecido cabeceras de playa en otras economías emergentes, ya están asumiendo posiciones de liderazgo en los lucrativos mercados desarrollados. Este fenómeno tiene como trasfondo las características propias de grandes economías de rápido desarrollo —como Brasil, China, India y Rusia—, que hacen que se conviertan en plataformas particularmente potentes para la creación y desarrollo de futuras empresas globales. Algunas de esas características clave son: mercados de rápido crecimiento —algunos de gran magnitud—, recursos humanos y de otro tipo a bajo costo y habilidades sobresalientes para operar en condiciones y contextos complejos, entre otras.

- El avance de la internacionalización de empresas de economías emergentes abarca todo tipo de firmas y es seguido con mucha atención por los países desarrollados en lo referido a PyMEs, sobre todo en el análisis de las barreras que enfrentan y respecto de la efectividad de las políticas públicas diseñadas.

- Sobre la muestra de 100 empresas basadas en economías emergentes que, según el Boston Consulting Group (BCG), están liderando esta tendencia de internacionalización de sus negocios, 70 provienen de Asia —44 de China y 21 de la India— y 18 de América Latina. Un tercio de estas empresas provienen del sector industrial, seguidas de las del sector de bienes de consumo durables, industrias extractivas, alimentos, bebidas y cosméticos, y tecnología, en ese orden.

- Estas 100 empresas, con ganancias por 715 mil millones de dólares en 2004, emplearon ese año 4,6 millones de personas y completaron 200 transacciones internacionales en el plano de las M&A entre 2001 y 2005, siendo esta última una tendencia en aumento.

- La voluntad de internacionalización de esas empresas reconoce diversos objetivos: escala; adquirir mayores conocimientos de mercados y tecnologías; explotar ventajas competitivas adquiridas; lograr nuevas fuentes de abastecimiento; evitar barreras arancelarias; reducir costos de capital y de financiación y desplazar líneas para enfrentar la competencia externa. Todo esto puede englobarse en dos motivaciones fundamentales: ganar acceso a nuevas fuentes de ingresos y la necesidad de asegurar acceso a largo plazo de materias primas y recursos naturales.

- En cuanto a las estrategias para internacionalizarse, se pueden nombrar seis, principalmente: llevar al mercado global una marca exitosa a nivel local; llevar al mundo las propias capacidades en desarrollos tecnológicos y de ingeniería a costos competitivos; establecer como especialistas y líderes globales en una categoría de producto específica; transformar en ventaja competitiva la abundancia de materias primas y recursos naturales por parte del país de origen; trasladar al plano global modelos de negocio exitosos y novedosos; y lograr acceso a materias primas estratégicas para su negocio.

- Las ventajas de las empresas de economías emergentes que se están internacionalizando son, entre otras: el acceso a recursos estratégicos a bajo costo; productos a precio competitivo; relativamente modernas y eficientes plantas y equipamientos, y acceso competitivo a recursos humanos calificados. Algunos obstáculos a sus planes de internacionalización podrían ser: la ausencia de lazos profundos con los consumidores de los mercados de destino; una baja tasa de innovación; la falta de marcas fuertes y esquemas de franquicias; la falta de acceso a canales de distribución efectivos, y una limitada experiencia en la gestión de operaciones internacionales.

- El caso de las empresas brasileñas internacionalizadas refleja un importante proceso, fundamentalmente a partir de 2003, con presencia significativa en América Latina y menor en otras regiones, pero en franco aumento.

- El proceso abarca empresas de tamaño global como también numerosas PyMEs, con casos interesantes en el negocio de franquicias, *software* y otros tipos de servicios. Se destaca por su dinamismo en los últimos cinco años el sector de los agronegocios, incluyendo un segmento vinculado a los biocombustibles, especialmente el etanol.

- En el caso de las empresas brasileñas, las tendencias indicarían que su proceso de internacionalización se profundizaría aún más, siendo las ventajas competitivas en la tecnología de producción de etanol uno de los *drivers* importantes. También las PyMEs continuarían por la misma senda. Aspectos destacables: el papel de entidades públicas tales como la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones (APEX) y el Banco Nacional de Desenvolvimiento Económico y Social (BNDES) y del financiamiento privado: la importancia de la Bolsa de Valores de San Pablo (BOVESPA), sobre todo en las IPO's, los FICD y *debentures*.

- En el caso chileno, la internacionalización se da con el fin de explotar ventajas competitivas adquiridas, buscar acceso a recursos naturales y obtener una escala que el propio mercado interno no permite. Los casos más notables se encuentran en el mercado de ventas minoristas, de la industria maderera y el aerocomercial, destacando la estrategia de inserción regional.

- Importantes factores a ponderar en este caso son: la importancia de actuar en un ambiente de negocios propicio, abierto y competitivo; el impacto de las privatizaciones; las posibilidades que brinda el acceso al financiamiento internacional; los acuerdos comerciales de Chile y el desarrollo como plataforma exportadora. En cuanto a las políticas públicas, el rol de organizaciones como el Comité de Inversiones Extranjeras (CINVER), la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y Prochile, son variables a tomar en cuenta, así como la función del financiamiento privado con el aporte de las AFP.

- Los marcos institucionales son diferentes: Chile se destaca por la estabilidad de sus reglas de juego y por su relación crédito/PBI, el mayor de América Latina. Brasil se destaca por la fortaleza de su mercado de capitales y el apoyo financiero estatal. El ambiente de negocios es adecuado en los dos países, pero los tamaños relativos juegan su papel, de ahí la importancia que adquiere para el país trasandino ser "plataforma exportadora".

- La Argentina, que fuera pionera en la creación de empresas translatinas, actualmente aún cuenta con pocas firmas que califican como tales, pero es un número creciente, observándose casos interesantes mas recientes de internacionalización.

INSTITUTO DE COMERCIO INTERNACIONAL
FUNDACIÓN STANDARD BANK

PRIMERA PARTE

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS Y EL COMERCIO EXTERIOR ARGENTINO

La agenda anotada de cuestiones relevantes a abordar (*)

* Las agendas anotadas han sido elaboradas por sus autores para orientar el desarrollo y el correspondiente debate de cada uno de los Módulos del Curso sobre Internacionalización de Empresas y Desarrollo del Comercio Exterior Argentino, que se dictó en el Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank, durante los meses de octubre y noviembre de 2007.

MÓDULO I

DINÁMICA DE CAMBIO EN EL MUNDO Y EN LA REGIÓN. SU IMPACTO EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIAS

Félix Peña

A modo de introducción

Este módulo tiene como objetivo examinar algunas cuestiones que hacen al contexto en el que se plantea el tema de la internacionalización de las empresas y el desarrollo del comercio exterior argentino.

Son cuestiones que pueden tener una incidencia en la definición de estrategias de internacionalización de empresas.

Las cuatro cuestiones a examinar serán:

- La Argentina y Sudamérica en un mundo en acelerado proceso de cambio y su inserción en un nuevo mapa de la competencia económica global.
- Los nuevos protagonistas de la competencia económica global.
- La importancia de detectar a tiempo los desplazamientos de ventajas competitivas.
- El marco multilateral del comercio mundial, la proliferación de acuerdos preferenciales y la Rueda Doha.

Los principales cambios en el escenario internacional Sudamérica y la Argentina en el nuevo mapa de la competencia económica global

En los últimos años se ha acentuado el carácter multipolar de la inserción económica internacional de los países sudamericanos, especialmente los del Mercosur, Chile y algunos de los países andinos, como es el caso más notorio del Perú (ver el artículo del autor sobre la nueva política comercial del Perú, publicado en el diario “El Cronista” del 20 de septiembre de 2007, accesible en www.felixpena.com.ar).

Tal carácter multipolar se refleja en la estructura de su comercio exterior y de los flujos de inversión extranjera directa, la que demuestra una inserción externa diversificada, en orígenes y destinos, a la vez con la Unión Europea, la propia América Latina, los Estados Unidos y, crecientemente, el Asia.

China y otras economías emergentes, con su protagonismo, están operando profundos cambios en el escenario económico internacional, abriendo nuevas fuentes de desafíos y oportunidades para los países de América del Sur.

Se observan, en tal sentido, tendencias cuyas raíces son profundas y que se han ido acentuando en los últimos años, en particular, a partir del fin de la Guerra Fría y luego de los trágicos acontecimientos del 11 de septiembre de 2001.

Al menos cuatro rasgos sobresalen en el actual cuadro de situación mundial, incluyendo tanto su dimensión política y de seguridad, como la económica. Ellos son:

- el predominio de las cuestiones globales de seguridad en las agendas de las potencias centrales, así como también una creciente incidencia de las cuestiones regionales de seguridad en las de los países latinoamericanos;
- la constante erosión de las fronteras entre las cuestiones internas y las externas en las agendas políticas y económicas de la mayoría de los países;
- la perplejidad de los ciudadanos, e incluso de los sectores dirigentes, ante el nuevo cuadro de situación que se observa, tanto en el plano de la seguridad —incluyendo la dificultad de identificar al enemigo— como en el de la competencia económica global —tomando en cuenta los efectos ambivalentes de la globalización y sus impactos, tanto sobre las identidades nacionales como sobre el desplazamiento de las ventajas competitivas—, y
- el desgaste de los paradigmas dominantes en décadas anteriores, tanto en el plano de la seguridad internacional como en el de la competencia económica global, y en el de la organización de los sistemas económicos y sociales nacionales.

A su vez, en el plano de la competencia económica global, se observan por lo menos seis tendencias que se han ido acentuando en los últimos años y que, probablemente, seguirán manifestando sus efectos en el mediano y largo plazo.

Elas son:

- el surgimiento, tanto en el plano de la competencia económica global como en el de las negociaciones comerciales internacionales, de nuevos protagonistas relevantes. El caso más notorio es el de China. Pero también lo es el de los países que actualmente constituyen el G20, de fuerte incidencia en las negociaciones agrícolas internacionales y el de otros países —o grupos de países— como son Rusia, los del Sudeste Asiático, África del Sur, los de Europa Central y los latinoamericanos, como Brasil, México, Argentina y Chile;
- la proliferación de "clubes privados de comercio internacional", que constituyen distintas modalidades de acuerdos preferenciales, todos ellos implicando diferentes grados de excepción a los principios centrales del sistema comercial multilateral global en el ámbito de la OMC, en particular, el de la no discriminación;
- la capacidad de la OMC de tornar exigibles los compromisos asumidos en su ámbito, en particular por la eficacia de su sistema de solución de controversias —que ha dado lugar a la expresión de una OMC "con dientes"—, pero afectada a su vez por las incertidumbres existentes en cuanto al futuro del sistema comercial multilateral global. Esto se debe en buena medida a las dificultades que se observan en concretar los objetivos pre-

vistos para la Rueda Doha y por una incipiente tendencia al no cumplimiento de los pronunciamientos que surgen del sistema de solución de controversias;

- el papel significativo que tienen las grandes redes transnacionales de innovación, producción y comercio, en cuyo interior se canaliza una parte significativa de los flujos de bienes y de servicios, así como la tendencia creciente al surgimiento de redes transnacionales originadas en países en desarrollo;
- la incidencia que en la competencia económica global tienen nuevas cuestiones relevantes, especialmente las vinculadas con los alimentos, la energía y el medio ambiente, y
- el hecho de que los consumidores se están tornando cada vez más exigentes —especialmente los de mayor nivel de ingreso, incluyendo la creciente clase media, en todos los países y no sólo en los más desarrollados— en cuanto a la calidad de los productos —especialmente la sanitaria— y de los servicios.

Sobre las tendencias más recientes en la economía global y en el desarrollo del regionalismo, sugerimos ver el informe de la UNCTAD, "Trade and Development Report 2007: Regional Cooperation for Development", United Nations, New York and Geneva, 2007 (también en español) en www.unctad.org.

La proliferación de competidores globales

Nuevos competidores están cambiando el escenario mundial del comercio y de las inversiones. Son economías emergentes (China e India son sólo la punta de un inmenso iceberg) y empresas con estrategias transfronterizas. Antes, éstas se originaban en los países industrializados. Hoy el fenómeno de las multinacionales del Sur y de las multilaterales merece creciente atención de empresarios y expertos.

Tres estudios recientes examinan los factores que impulsan su desarrollo y su impacto en la competencia económica global. Son: el del Boston Consulting Group (www.bcg.com/publications/files/New_Global_Challengers_May06.pdf); el de Javier Santiso para el Deutsche Bank Research (www.dbresearch.com) y el incluido en el informe de la CEPAL sobre inversión extranjera en América Latina (www.cepal.org).

Países y empresas internacionales emergentes son una especie de competidores "daltonicos". Siguen el lema de Deng Xiaoping: "Qué más da el color del gato mientras cace ratones". Esto es: no se orientan por criterios ideológicos, pero sí por un pragmático aprovechamiento de las oportunidades abiertas por la globalización de los mercados. Desarrollan estrategias ofensivas con visiones de largo plazo y flexibilidad operativa. Inteligencia competitiva, valor agregado intelectual (tecnologías de producción y de organización) y cuadros directivos con mentalidad de cazadores de blancos móviles, son tres pilares de su accionar.

La internacionalización de empresas no es un fenómeno sólo de grandes empresas originadas en grandes países. Cada vez más empresas medianas y aun pequeñas —utilizando éstas múltiples modalidades de asociación horizontal y vertical, en el plano nacional e internacional— asocian la idea de comercio exterior con la de estrategias ofensivas de alcance global y regional. Algunos informes recientes enfocan el tema de la internacionalización de la producción en la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas.

Cabe destacar el informe de noviembre de 2006, de la OECD y la APEC, sobre la remoción de barreras al acceso de las PyMEs a los mercados internacionales (www.apec.org) y el de mayo de 2007, también de la OECD, sobre la intensificación del papel de las PyMEs en las cadenas de valor globales (www.oecd.org) (ambos informes están citados en el documento de referencias bibliográficas incluido en la cuarta parte).

Es una tendencia que está penetrando a empresas de la Argentina. En la medida en que se afiance una densa red de apoyo a estas empresas —en el plano de la información, el desarrollo tecnológico, el financiamiento, la formación de cuadros técnicos—, nuestro país podrá consolidar un necesario salto cualitativo en su comercio exterior, multiplicando su presencia —aún baja— en los rankings conocidos sobre multinacionales del Sur y multilaterales. Es todo un desafío que requiere de una sinergia eficaz en el triángulo conformado por empresas, gobierno y mundo académico, idea instalada y desarrollada desde hace muchos años ya por el ingeniero Jorge Sábato.

La importancia del "radar" en una empresa expuesta a la competencia internacional

Son estos, entonces, tiempos de fuertes cambios internacionales. Van más allá de las actuales incertidumbres en los mercados financieros. Penetran hondo en las estructuras de la competencia económica global. Por ello, para cualquier empresa que opera en comercio exterior, es peligroso dar por inmutables tanto los escenarios positivos como los negativos.

Los principales cambios antes apuntados (nuevos países-protagonistas; nuevas empresas-protagonistas y nuevas cuestiones protagónicas) han alterado el mundo que predominó en la última parte del siglo XX.

Todo ello se potencia por la aceleración de cambios tecnológicos que inciden continuamente en la producción de bienes, en su distribución física y en la prestación de servicios. Las distancias físicas, económicas y culturales están desapareciendo. Las tecnologías de información contribuyen a diseminar los progresos técnicos en forma casi instantánea, incidiendo en preferencias, gustos y actitudes de los consumidores. En algunos, incentiva el apetito por consumir sus resultantes. En muchos otros, puede acentuar la frustración que produce el no poder acceder a lo que todos los días ven expuesto en los medios de comunicación, especialmente a través de la publicidad. El progreso técnico —y no deja de ser una paradoja— se transforma así en factor de fracturas sociales con claras implicancias políticas.

Lejos están esos cambios de haber agotado sus efectos. La sensación es que todo recién comienza. Genera en las empresas que compiten en mercados internos o globales —la distinción tiende a diluirse—, la necesidad de captar a tiempo desplazamientos de ventajas competitivas que antes —hasta no hace mucho— se desarrollaban casi a cámara lenta.

De allí la importancia que tiene para una empresa —sea pequeña, mediana o grande, siendo a escala global muy pocas las realmente grandes— el tener acceso a un "radar" que le permita detectar fuerzas profundas que alteran continuamente el mapa de la competencia en sus mercados. Esto es, acceder a fuentes de información que al decodificar-

se en función de los requerimientos concretos de cada empresa, permiten mejorar el perfil de la gestión de su inteligencia competitiva. La inteligencia competitiva es hoy un elemento central para el éxito de la estrategia de cualquier empresa expuesta a la competencia internacional. Es fundamental para el trazado de cualquier hoja de ruta que implique la asociación de esfuerzos con otras empresas, del propio país, de la región o del mundo. Lo es también para el requerimiento continuo de introducir progreso técnico en sus procesos productivos y de inserción en los mercados externos.

Tales fuentes pueden estar en entes públicos, bancos, prensa especializada, cámaras empresariales, instituciones académicas, páginas Web inteligentes. Estos son algunos de los canales que permiten que las empresas puedan colocar información y diagnóstico sobre cambios internacionales —incluyendo los que se produzcan en el plano de la innovación tecnológica y del acceso a los respectivos mercados— en la perspectiva de sus estrategias de mediano plazo, sean ellas ofensivas o defensivas.

Fortalecer los servicios de tales fuentes, incluyendo los bancos comerciales, es uno de los requerimientos que surgen como prioritarios en el esfuerzo nacional por insertarse activamente en la economía mundial, aprovechando las enormes oportunidades que se han abierto, y que no se limitan a la demanda de productos primarios, por más valorados que ellos estén en este momento.

Estas reflexiones son de validez para las empresas que en la Argentina están expuestas a la competencia internacional. Es decir, que de una manera u otra, se han internacionalizado. Sea porque exporten o importen, se inserten en redes transnacionales de producción y comercio, asociándose o incluso invirtiendo en otros países, o sea porque, sin hacer nada de aquello, pueden ver erosionada su relativa ventaja competitiva por cambios que se operan continuamente en el contexto internacional. No hay barrera, incluso aduanera (arancelaria o no arancelaria), suficiente para encapsular una empresa y ponerla a resguardo de las alteraciones generadas por el progreso técnico y sus efectos sobre las preferencias de los consumidores. El creer que eso es así puede ser la receta más eficaz para condenarse a ser un perdedor.

Se sabe, por experiencia histórica, que en épocas de profundas transformaciones internacionales, la dinámica que se genera incide en alteraciones continuas en el mapa de ganadores y perdedores en cualquier mercado, sea éste abierto o relativamente cerrado. Y es cada vez más inimaginable, en la práctica, una economía totalmente cerrada. China es un ejemplo al respecto.

Creemos que es en esta perspectiva que cabe colocar el análisis del fenómeno de la internacionalización de empresas y el desarrollo del comercio exterior argentino.

Apuntes sobre la OMC y los acuerdos preferenciales

En el segundo semestre de 2007 la Rueda Doha sigue empantanada. Que concluya en los próximos meses o antes de fin de 2008 aún es posible aunque, por momentos, parece poco probable.

El escenario negativo de un fracaso de las negociaciones no hay que excluirlo. Podría implicar una crisis sistémica de la OMC. Combinado esto con turbulencias en la seguri-

dad internacional y en la economía mundial, no parece ser un escenario conveniente para nadie. Por eso es previsible que se trate de evitar. Si bien no parecería que existan suficientes incentivos políticos y económicos para concluir con la Rueda Doha, sí parece haberlos para evitar las consecuencias de un fracaso abierto.

Un escenario menos negativo sería que las negociaciones continúen por algunos años más, como ya ocurriera con otras ruedas comerciales multilaterales. Quizás hacia 2009 o 2010. Mucho dependerá de lo que ocurra en las elecciones presidenciales de los EE.UU. Pero también de la maduración de cambios profundos que se observan en el plano combinado de alimentos y energía. Son estos cambios los que contribuyen a alterar los incentivos para negociar. Incluso en el plano bi-regional del Mercosur (con señales visibles de estancamiento y de cuestionamientos sobre su eficacia y relevancia) y la Unión Europea, donde la negociación iniciada en 1999 permanecía aún, al concluir el año 2007, sin plazo ni rumbo cierto.

Un escenario más positivo sería que se encuentre una metodología que permita replantear las negociaciones comerciales globales. Difícil sería, en tal caso, que no se tome en cuenta que sólo unos 30 países representan alrededor del 90% de los intercambios globales de bienes y de servicios. La tentación de buscar soluciones fuera del marco de la OMC puede ser entonces grande.

Mientras tanto, los acuerdos preferenciales se siguen multiplicando. Son parte de la realidad y como tal hay que asumílos. Pero pueden conducir a la fragmentación de los mercados. Además de generar discriminaciones que perjudican a quienes no son parte de ellos.

Pero lo concreto es que los países miembros de la OMC han acrecentado la búsqueda de soluciones a sus requerimientos comerciales a través de la proliferación de acuerdos preferenciales, en esencia discriminatorios. Como ha señalado reiteradamente Pascal Lamy, el Director General de la OMC, el problema no son necesariamente los acuerdos comerciales preferenciales —un dato de la realidad— pero sí el hecho de que ellos no estén enmarcados en disciplinas colectivas eficaces.

El peligro es que todo ello se traduzca en una crisis sistémica que termine afectando la credibilidad y la legitimidad social de la propia OMC (sobre el tema de la multilateralización del regionalismo, ver la presentación de Pascal Lamy en la Conferencia sobre el tema, realizada los días 10 al 12 de septiembre de 2007, en Ginebra, organizada por la OMC juntamente con el Centro de Investigaciones Económicas y de la Política [CEPR]. Su texto al igual que los documentos y las presentaciones efectuadas por los expositores se pueden consultar en http://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/conference_sept07_s.htm).

El contexto global presenta en estos tiempos suficientes incertidumbres —tanto en el plano económico como en el más sensible de lo político y de la seguridad— como para que pueda ser conveniente una profundización del deterioro de los bienes públicos internacionales que se han ido construyendo en las últimas décadas, con muchas dificultades, para evitar que las relaciones comerciales se transformen, como ocurriera a través de la historia de los últimos dos siglos, en un factor más de fragmentación internacional y de conflictos inmanejables con criterios de racionalidad.

La Argentina no es un protagonista relevante en el comercio mundial. Pero sí lo es en el comercio de productos agrícolas y agroindustriales. Tiene mucho que decir en la materia. No le conviene ni el deterioro de la OMC ni la proliferación de acuerdos preferenciales en los que no participa, ni podría participar aunque quisiera. Su interés nacional cruza por apoyar iniciativas que permitan disciplinarlos. Y si la Rueda Doha no pudiera concluir en un futuro próximo, también le conviene compartir liderazgos que conduzcan a la renovación de sus métodos de negociaciones multilaterales.

Para el análisis de algunos de los temas abordados en esta agenda anotada, ver también el Newsletter mensual del autor, en www.felixpena.com.

MÓDULO II

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS. DISTINTAS MODALIDADES. FACTORES QUE LA IMPULSAN

Fernando Porta

La internacionalización de empresas de países emergentes: particularidades

Desde principios de la década del 90, la Inversión Extranjera Directa (IED) originada en los países en desarrollo ha crecido muy dinámicamente. Este proceso ha sido liderado por algunas economías asiáticas emergentes y, dentro de las latinoamericanas, Brasil, México y Chile han protagonizado flujos relativamente importantes. La gran mayoría de estas inversiones se ha dirigido a la propia región y se observa un rol preponderante de los respectivos Estados detrás de este proceso de internacionalización activa de las firmas de estos países, sea a través de la expansión de empresas públicas o de la implementación de mecanismos de facilitación. Las "translatinas", por ejemplo, constituyen una parte creciente de la IED recibida por los países latinoamericanos, principalmente en los últimos años.

El fuerte sesgo regional de la IED originada en los países emergentes, tanto de Asia como de América Latina, ha centrado la atención en la potencialidad de esta vía como mecanismo de cooperación Sur-Sur, en particular sobre los efectos de este tipo de inversión sobre los países receptores. Si bien le alcanzan las consideraciones generales sobre el impacto a nivel macro y microeconómico de la IED, hay algunas razones para suponer que los beneficios derivados de la internacionalización de estos nuevos inversores podrían ser más elevados o madurar más tempranamente. Estas consideraciones se basan en las ventajas de propiedad específicas que detentarían los capitales de los países en desarrollo, por un lado, y en la menor brecha tecnológica y de gestión con los países receptores, lo que facilitaría el proceso de transferencia y absorción, por el otro.

En particular, se supone que las firmas locales tendrían más oportunidades para convertirse en proveedoras de las filiales de empresas establecidas en su propia región de pertenencia y que, por lo tanto, la IED proveniente de países en desarrollo tendría sobre las economías receptoras un mayor efecto multiplicador de eslabonamientos y de generación de efectos de *spillovers* o difusión tecnológica. Por supuesto, este tipo de efectos, al igual que en la IED de cualquier origen, suele estar más asociado a las estrategias de complementación internacional y a maximizarse a medida que se avanza en la cadena de valor hacia los eslabones de mayor complejidad o mayor valor agregado. Del mismo modo, la concreción de estos efectos en el país receptor dependerá, además, de la capacidad productiva y de absorción de las empresas locales.

En líneas generales, esta forma de cooperación Sur-Sur está sujeta a reglas menos restrictivas que las que surgen de los acuerdos de inversión que tengan como protagonista a un país desarrollado. Entre otros elementos, los acuerdos Sur-Sur suelen ser más sensibles a las preocupaciones por el desarrollo de los Estados intervinientes y, por ejemplo, tienden a no incluir provisiones restrictivas del establecimiento de requisitos de desempeño o articulación. Desde este punto de vista, la potencialidad de las inversiones transfronterizas entre países pertenecientes a una misma región y con niveles próximos de desarrollo relativo reside en su contribución al desarrollo conjunto de los emisores y los receptores de la inversión.

En cada caso particular, para explicar estos movimientos de internacionalización pueden combinarse factores "defensivos o de expulsión" y estrategias "ofensivas". En algunos casos, la inversión en el exterior puede relacionarse con problemas de competitividad o con la saturación de posibilidades de crecimiento en la economía doméstica. Entre las estrategias "ofensivas", suele predominar la intención de obtener crecientes porciones de poder de mercado a escala global y diversificar riesgos combinando distintas localizaciones o de buscar un mayor aprovechamiento de economías de escala y la mejora del poder de negociación con los grandes clientes.

La internacionalización de empresas en el Mercosur: rasgos predominantes

El proceso de internacionalización de empresas regionales está siendo particularmente activo en el territorio del Mercosur, donde se han registrado inversiones cruzadas con origen y destino en los diferentes países socios. De todas maneras, el ritmo y la intensidad de los flujos más recientes están fundamentalmente marcados por el ingreso de firmas y capitales brasileños a la Argentina y, en menor medida, a Paraguay y Uruguay. En el caso de la Argentina, la IED proveniente de sus socios regionales —en particular de Brasil y mayormente destinada a la compra de firmas domésticas— ha pasado a ser una fracción mayoritaria entre todas las fuentes externas en el período posdevaluación y default.

El fenómeno de internacionalización de las empresas brasileñas aparece como uno de los ejes novedosos de la integración regional; como tal, puede convertirse en un factor dinamizador del Mercosur y en un componente importante de los procesos de reestructuración y complementación productiva. Por el momento, las principales operaciones de expansión a nivel regional han sido protagonizadas por un conjunto reducido de grandes grupos empresarios, concentrados en sectores industriales maduros y consolidados, tales como minerales, metales, textiles, siderurgia y cemento. Con menor peso relativo pero no menos relevancia cualitativa, también se han registrado flujos en los sectores de cosméticos, alimentos, autopartes y *software*, encabezados por empresas de menor porte.

Este movimiento de internacionalización de las firmas brasileñas parece estar impulsado por factores diversos, según las particularidades sectoriales. En los sectores más maduros aparece una estrategia de defensa de las posiciones de mercado conquistadas, de cara a la mayor concurrencia global, y de reducción de la vulnerabilidad de las firmas frente a posibles intenciones o maniobras de absorción por parte de grupos extranjeros. En algunos casos, la expansión regional y el consiguiente aumento de su escala de pro-

ducción y mejora de su posición de mercado parece ser una respuesta deliberada al incremento de la demanda mundial y a la tendencia a la concentración de los proveedores de materias primas y sus subproductos.

Ciertamente, la internacionalización de las firmas brasileñas se asienta en un conjunto de características o competencias que le son endógenas, entre las que se destacan su tamaño, su solidez empresarial y gerencial y su acceso a financiamiento internacional de bajo costo. Estos atributos, a su vez, se vieron favorecidos por otros factores exógenos: el abatamiento relativo del costo en divisas de los activos externos por la valorización del real, la mayor facilidad para la captación de recursos financieros por el contexto de altísima liquidez internacional y, no menos importante para las empresas de menor tamaño, la disposición del BNDES a participar en el financiamiento de las operaciones internacionales.

La mayor flexibilidad para manejarse en situaciones de elevada incertidumbre, o una mayor habitualidad con la gestión de situaciones volátiles, deben contabilizarse, sin dudas, entre las ventajas competitivas específicas que sostienen este movimiento de expansión de las empresas brasileñas y, en particular, su posición de predominio en los flujos de IED registrados en la Argentina en el período reciente. Los efectos de la crisis económica argentina, principalmente sobre la posición patrimonial y financiera de algunas firmas locales, crearon un conjunto de oportunidades para potenciales inversores. Esta situación fue mayormente aprovechada por las empresas brasileñas, que ingresaron a través de importantes fusiones o adquisiciones, atraídas por la posición de mercado (siderurgia, bebidas, construcción) o los activos productivos (sector energético) de las firmas en dificultades.

Ahora bien, la potencialidad de este proceso como inductor de una mayor integración productiva entre los países del Mercosur depende de la evolución de un conjunto de factores. En primer lugar, del ritmo y la intensidad de la regionalización de los capitales del Mercosur: seguramente, están dadas las condiciones para que la expansión de las empresas brasileñas se mantenga e, inclusive, se diversifique sectorialmente; al mismo tiempo, no hay indicios de que este proceso se esté replicando activamente en los otros países socios. En segundo lugar, de la especialización sectorial y de las estrategias predominantes en los inversores: hasta aquí, la mayor parte de las operaciones se han concentrado en sectores relativamente poco transables o exportadores de *commodities* al mercado mundial; correspondientemente, las estrategias se han concentrado en el aprovechamiento de recursos naturales o en la explotación del mercado interno del país receptor.

En cambio, no hay señales de que este movimiento de regionalización esté mayormente acompañado por estrategias que supongan la racionalización de las actividades en cada localización aprovechando las ventajas de la especialización y la complementación productiva. Por lo tanto, desde el punto de vista de su contribución a la generación de ventajas competitivas dinámicas para el conjunto de los países miembros, el fenómeno de las translatinas del Mercosur presenta todavía más incógnitas y dudas que indicios firmes. Su redefinición y consolidación como un vector virtuoso parece requerir no sólo un contexto macroeconómico favorable y la emergencia de oportunidades microeconómicas, sino, fundamentalmente, la definición de una regla Mercosur que dé certidumbre a la escala regional y favorezca los encadenamientos intrazona.

Cadenas internacionales de valor: perspectivas y políticas para las PyMEs

La potencialidad del proceso de regionalización de los capitales latinoamericanos como factor dinamizador de un proceso de mayor complementación productiva está también asociada a las posibilidades de integrarse en las cadenas globales de valor. En términos generales, la participación de las empresas de América Latina en estas cadenas es relativamente baja y tiende a concentrarse en los eslabones de menor valor agregado; este hecho, sumado al reducido nivel de integración nacional y a la falta de internalización de un núcleo innovativo dinámico, debilita el surgimiento de potenciales efectos de derrame al interior de las economías nacionales.

Para maximizar las potencialidades de la cooperación interempresarial es clave el sostenimiento de condiciones de estabilidad macroeconómica; el avance en mecanismos de cooperación e integración financiera entre los países de la región puede contribuir a consolidar ese entorno favorable. Sin embargo, dado el contexto predominante de fallas de mercado, insuficiencias competitivas y asimetrías estructurales y regulatorias, se requiere, al mismo tiempo, un conjunto de acciones destinadas a la gestión de los planos meso y microeconómico. Esto supone coordinar acciones que promuevan y faciliten el intercambio de las "mejores prácticas", la provisión de fuentes de financiamiento y de infraestructura, la transferencia de tecnología y la complementación de los esfuerzos de investigación, desarrollo e innovación.

Esta estrategia, tendiente a instalar mecanismos de coordinación y de articulación público-privada eficaces para el desarrollo de la cooperación interempresarial, supone el desarrollo de acciones focalizadas hacia las empresas internacionales, de modo de maximizar sus eslabonamientos "aguas arriba y abajo" con empresas domésticas, particularmente PyMEs. Cabe señalar que este tipo de empresas, por ejemplo, ha accedido apenas marginalmente hasta ahora a las ventajas potenciales de la especialización regional. En cualquier caso, las políticas y los instrumentos correspondientes deberían promover acciones para la especialización y complementación en productos finales, para el desarrollo conjunto de nuevos productos y adaptaciones, para asociarse en la explotación de nichos específicos, para constituir alianzas de exportación y para maximizar las relaciones de aprovisionamiento en sistemas internacionales de producción.

Teóricamente, la participación en cadenas de valor globales abre oportunidades para que las PyMEs se integren en forma exitosa en la economía mundial y accedan a recursos esenciales para su desarrollo, como financiación, tecnología y capacidad de gestión. Sin embargo, para que estos beneficios puedan materializarse es clave el modo en el cual las PyMEs se insertan. Si bien las cadenas de valor no son homogéneas y las posibilidades de apropiación de la renta de las diferentes actividades varían de una a otra, las mismas están coordinadas por grandes empresas que controlan los márgenes de sus distintos eslabones. Por un lado, no resulta fácil para las PyMEs integrarse y concretar su rentabilidad; por otro, una especialización en mercados competitivos y en actividades de bajo valor agregado puede conducir, inclusive, a un crecimiento "empobrecedor".

El proceso de internacionalización de una PyME suele estar afectado por el débil desarrollo de sus canales de comercialización, por su insuficiente conocimiento del mercado externo, inclusive los regionales o más próximos, y, por lo tanto, por sus dificulta-

des de acceso a potenciales clientes o proveedores. Al mismo tiempo, su débil poder de mercado y de *lobbying* les impide recurrir a prácticas de cartelización u otras acciones defensivas habituales en el mundo de la gran empresa. Su integración en *clusters* o en redes empresariales de carácter horizontal o en las que predomine una distribución no asimétrica de las rentas generadas internamente resulta una estrategia idónea para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades del escenario competitivo. Pero una estrategia de esta naturaleza difícilmente se consolide en ausencia de mecanismos de coordinación eficaces.

Las PyMEs pueden beneficiarse de las cadenas globales de valor, posicionándose en nichos productivos y explotando sus atributos de flexibilidad y habilidad para el cambio. Los potenciales beneficios derivarán de i) los menores costos de acceso a los mercados mundiales al estar insertos en redes de producción; ii) el apalancamiento con activos estratégicos de los socios líderes de la cadena y la mayor reputación consecuente; iii) las mejoras de eficiencia por la integración en red, gracias a los flujos de información, las transferencias tecnológicas y las oportunidades de aprendizaje; iv) las ganancias de competitividad, como producto de la racionalización de la producción y optimización en la asignación de recursos a partir de la tercerización de aquellas actividades no centrales.

Por otra parte, las posibilidades de una inserción ventajosa de las PyMEs en las cadenas globales dependen de la superación de un conjunto de limitaciones que suelen afectar a este tipo de empresas. Entre otras desventajas a remontar, se destacan: i) las dificultades para identificar sus fortalezas competitivas al interior de la cadena de valor y, por lo tanto, para optimizar su participación; ii) la escasez de recursos para financiar adecuadamente la I&D y el entrenamiento correspondiente del personal; iii) un débil manejo de sus activos intelectuales. También resultará necesario reforzar las capacidades gerenciales para facilitar el avance en la cadena de valor a través del desarrollo de productos, la organización de la red de subcontratistas y la introducción de innovaciones organizacionales. Las políticas públicas pueden facilitar una provechosa inserción de las PyMEs en las cadenas globales de valor trabajando específicamente en cada una de estas áreas.

MÓDULO III

LAS EXPERIENCIAS DE BRASIL Y DE CHILE. ¿QUÉ SE PUEDE APRENDER PARA EL CASO ARGENTINO?

Raúl Ochoa

I. Introducción

El proceso de transnacionalización de empresas provenientes de países emergentes implica un fenómeno novedoso, pero que tiene mucho que ver con la importancia adquirida por las economías de una serie de naciones a partir de la década de los 90 y fundamentalmente a partir del inicio del siglo XXI y dando respuesta a los desafíos que plantea la globalización de los mercados.

De esa manera es observable una creciente presencia de firmas transnacionales de origen chino, indio, ruso, turco, mejicano, brasileño, chileno y de otros orígenes de PED¹.

El proceso de internacionalización tiene tres secuencias clásicas, la primera conquistar clientes en el extranjero y exportar; la segunda lograr licencias y efectuar asociaciones estratégicas con firmas del exterior, y tercero llevar a cabo inversiones en operaciones con control total o parcial fuera de las fronteras del país de origen.

Los objetivos detrás de la internacionalización de esas empresas responden a diversos motivos, pero algunos sobresalen nítidamente: a) obtener mayores fuentes de abastecimiento de materias primas claves; b) ganar espacios en países de mayor renta per cápita; c) lograr marcas con prestigio en el mercado mundial; d) introducirse en países de mayor desarrollo llevando el *know how* logrado en contextos institucionales difíciles y con serias deficiencias estructurales; e) absorber tecnologías, *management* y capacidades de las naciones más avanzadas; f) saltar barreras arancelarias y no arancelarias posicionándose industrial y comercialmente en el país protegido, y g) aprovechar ventajas competitivas desarrolladas al interior de las empresas.

De los países sudamericanos sobresalen nítidamente en este proceso de transnacionalización Brasil y Chile. En ambos casos el proceso comienza en los 90 y se acelera decididamente a partir de 2000.

Las empresas translatinas (ETL), siguiendo la adecuada denominación dada por CEPAL, tienen una fuerte presencia en la región y en el caso particular de las brasileñas van adquiriendo una relevancia significativa a nivel global².

¹ Para un pormenorizado estudio sobre las ET provenientes de PED se recomienda el efectuado por The Boston Consulting Group "The New Global Challengers" May 2006 - www.bcg.com

² CEPAL - La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2005 - Las empresas translatinas

De cómo fue su evolución en el período indicado —1990 a la fecha—, de cuales fueron las determinantes para su internacionalización, del papel que jugó y juega el contexto institucional en cada país, de la existencia o no de políticas públicas que favorecieron este proceso y de las fuentes de financiación apropiadas serán parte de lo que tratará este capítulo.

La otra parte del mismo intentará dar respuesta al interrogante inicial sobre qué se puede aprender para el caso argentino, que como ha sucedido en otros aspectos de su trayectoria, fue pionera en tener empresas internacionalizadas —las primeras se remontan a 1930/40— para luego involucionar durante varias décadas, reapareciendo las ETL en los años 90, permaneciendo como tales pocos casos exitosos en esta década.

Por último, se analizarán algunos casos de internacionalización de pequeñas y medianas empresas que son un fenómeno más reciente, pero que tiende a consolidarse.

II. Las ETL chilenas

II. 1. Sectores y empresas

La internacionalización de empresas chilenas es de sumo interés, teniendo en cuenta el tamaño de su economía.

ENAP (petróleo); Falabella, Cencosud, Ripley y FASA (cadenas minoristas).

Lan Airlines; Arauco y CPMF (celulosa y papel); Madeco y Molymet (metalurgia) son firmas que han consolidado una presencia en la región.

ENAP a través de Sipetrol, su filial de exploración y producción, tiene inversiones en la Argentina, Colombia, Ecuador, Irán y Yemen (86% de su producción es llevada a cabo en países extranjeros).

En su segunda etapa de internacionalización, ingresó al *down stream* en Perú y Ecuador adquiriendo activos de Shell. Es desde el punto de vista tecnológico una petrolera que se destaca en la exploración en aguas profundas³.

De la explotación del cobre a través de CODELCO surgen MADECO y MOLYMET en cables de cobre y molibdeno respectivamente.

MADECO (empresa integrante del grupo Luksic) fabrica cables de cobre, planchas y perfiles y tubos de cobre y aluminio. En la década del 90, adquiere en la Argentina dos empresas: Decker e Indelqui, luego en Perú Triple C y más tarde en Brasil a FICAP. A través de esta última absorbe a Optel.

La crisis argentina de 1999 a 2002 le provocó pérdidas considerables —más de 200 millones de dólares— que retrasaron sus planes de expansión y obligaron a una reconversión de sus operaciones.

Recién a fines de 2003, reanudó las operaciones de Argentina y transformando a FICAP de Brasil en su plataforma exportadora de cables para la región.

³ Nota del autor: ENAP y Antofagasta Minerals son las únicas empresas chilenas que superan el área de actuación regional.

Desde los años 70 existió un fuerte apoyo público en Chile para el desarrollo del sector celulósico-papelero, aprovechando el desarrollo forestal de bosques implantados; de esa acción, dos empresas se destacaron significativamente: Arauco y CMPC (Compañía de Manufacturas de Papel y Celulosa).

Estas empresas vieron la necesidad de ampliar fuera de Chile las superficies forestales, dada las crecientes presiones medioambientales y de comunidades indígenas, adquiriendo, a partir de los años 90, tierras en la Argentina —provincias de Misiones y Corrientes— y también en el Uruguay y en Brasil.

Arauco se concentró en la producción de pasta celulosa, madera aserrada y paneles, mientras CMPC se decidió por la fabricación de papel *tissue*.

En 1996 Arauco adquiere en la Argentina la empresa Alto Paraná, dos aserraderos y dos plantas de manufactura de madera; en 2004 compra los activos forestales de Perez Companc en Misiones.

Arauco se transforma, a partir de estas adquisiciones, en la tercera empresa de celulosa del mundo y en el principal productor de madera aserrada de Latinoamérica. Posteriormente ingresa en la fabricación de paneles, instalando una fábrica en Misiones y luego para fortalecer su provisión en la Argentina y Brasil compra los activos forestales de Dreyfus en ambos países, por 300 millones de dólares.

CMPC adquirió fábricas de papel *tissue* en la Argentina, Uruguay y Perú; más tarde en 2006 adquirió una planta en México, compitiendo desde esta base regional con las grandes empresas transnacionales, en un sector fuertemente concentrado.

Antofagasta Minerals (Grupo Luksic) inició su expansión adquiriendo dos empresas australianas con reservas comprobadas y luego más tarde tomó yacimientos de cobre y oro en Pakistán. En Colombia posee la explotación de reservas de cobre y oro.

En el campo de la energía, las empresas chilenas que habían tomado un fuerte protagonismo regional fueron adquiridas por grandes *players* globales, de origen español y norteamericano.

Sólo CGE resistió los intentos de adquisición y actualmente atiende las provincias de Tucumán, San Juan y Jujuy, ha entablado una demanda de arbitraje en CIADI por el incumplimiento de cláusulas contractuales por parte de las autoridades argentinas. Además se encuentra en dificultades en Chile por la falta de abastecimiento normal de gas desde la Argentina.

LAN (Línea Aérea Nacional de Chile) fue privatizada en 1989 y desde 1994 se orientó a convertirse en la mayor línea aérea de Latinoamérica.

Así LAN ha constituido Lan Perú, Lan Ecuador, Dominicana y recientemente LAN Argentina.

Lan Airlines es la principal operadora aérea de Chile, Perú y Ecuador. En el transporte de cargas está presente en Brasil, México y EE.UU. y tiene un centro de operaciones en Miami (Es actualmente el principal operador de cargas de la región).

El caso de LAN resulta destacable por varios motivos: su ubicación geográfica alejada de los nodos principales del transporte aéreo, su capacidad de adaptación —flexibilidad— para desarrollar actividades en entornos regulatorios complejos y por último lograr procesos de mejora continua, para poder competir ventajosamente con los mayores operadores mundiales.

Hubo otro sector, aparte del eléctrico, que tuvo importante presencia regional para luego ser absorbida la mayoría de las empresas por operadores financieros globales: las AFP. Estas firmas que fueron pioneras en Latinoamérica al producirse la reforma previsional chilena en 1980 y crearse las administradoras privadas de fondos de pensión, tuvieron una activa presencia cuando se produjo la reforma del régimen previsional de la Argentina en 1993 que diera lugar a la aparición de las AFJP, varias de las cuales fueron inicialmente de capital chileno. Las reformas anunciadas en otros países y el *know how* adquirido por las AFP chilenas atrajeron la atención de fondos de pensión y compañías de seguros norteamericanos, que culminó con la absorción de las AFP chilenas.

II. 2. El comercio minorista

El avance en la región de las grandes cadenas globales comenzó con Carrefour y Royal Ahold y más tarde con la irrupción de Wal Mart.

Rápidamente se posicionaron en la Argentina, Brasil y México; Ahold fue la que más atención dedicó a los países menores, instalándose en Chile, Uruguay, Paraguay y Centroamérica. Problemas serios de administración de esta empresa la obligaron a abandonar sus posiciones en Latinoamérica quedando sus activos en manos de Wal Mart y de Cencosud en Chile. Esta última empresa comenzó su expansión con la compra de Disco en la Argentina y de Santa Isabel en Chile.

Para las grandes cadenas internacionales instaladas en Sudamérica no todas las experiencias han sido positivas; Home Depot se retiró de la Argentina y Chile, Carrefour de Chile y México y Wal Mart no ingresó a Chile.

El caso chileno es único, ya que hicieron pie en mercados donde otros grandes operadores fracasaron.

Del mercado chileno se han retirado: JC Penney (EE.UU.) grandes tiendas, que vendió sus activos a Almacenes París, luego de cinco años sin ganancias. The Home Depot vendió su operación a Falabella luego de tres años con pérdidas. Carrefour, luego de cinco años decepcionantes, vendió su operación a D&S en 2003. Ese mismo año Ahold dejó de operar, cediendo su operación a Cencosud.

Las cadenas chilenas lograron desarrollar ventajas competitivas que le permitieron no solo crecer, sino también desplazar a grandes grupos internacionales de *retail* que a pesar de su experiencia y capacidad de absorción de *holdings* locales, fracasaron en su incursión en ese mercado.

La clave del éxito de los grupos chilenos obedecería a haber efectuado un estudio profundo de las fortalezas y debilidades de las grandes cadenas internacionales, adaptando el funcionamiento de las mismas a las características propias del mercado local, incorpo-

rando gerentes de esas cadenas aprovechando su conocimiento, y simultáneamente lanzando nuevos productos y servicios para sus clientes.

La capacidad financiera de estos grupos ha estado detrás del éxito alcanzado: Banco Falabella, Ripley y Banco París.

Consolidado el mercado chileno, el objetivo de estos grupos fue la incursión en otros países de la región replicando su modelo exitoso. La pionera en este sentido fue Cencosud, que ya en los años 80 ingresó en la Argentina con dos supermercados Jumbo en Buenos Aires, haciendo de Unicenter el mayor de la Argentina. Luego en 1993 lanzó Easy, tiendas para el hogar y la construcción.

Falabella arranca en forma más conservadora en 1993, con su instalación en Mendoza y transformándose en poco tiempo en la única tienda por departamentos del mercado argentino. Más tarde amplió su *target* de negocios incorporando la tarjeta CMR y su agencia de viajes y seguros. Años después repitió la experiencia con Perú e ingresó al mercado colombiano del brazo de Sodimac. Algo similar llevó a cabo la cadena Ripley en el mercado peruano.

Mientras las grandes cadenas mundiales se especializaban, Falabella, Cencosud y Ripley diversificaban su oferta y creaban "el *retail* integrado", provocando sinergias entre todos los componentes.

Farmacias Ahumada es otro buen ejemplo de expansión minorista chilena, se trata de la mayor cadena de farmacias de Latinoamérica con presencia en Brasil, Chile, México y Perú.

Como tres cadenas farmacéuticas dominaban el mercado chileno, FASA consideró que no había más posibilidades de crecimiento de participación en Chile y decidió expandirse: en 1996 creó en Perú Boticas FASA SA; en 2000 compró en Brasil la cadena Drogamed en el estado de Paraná, y en 2003 adquirió Farmacias Benavides en México y tomó el control accionario de la cadena FAR-BEN. Actualmente el 60% de sus ingresos proviene del exterior.

Sus ventajas competitivas son: capacidad tecnológica, excelencia logística y de comercialización. En 2006 liquidó su operación en Brasil, debido a la excesiva regulación, altos impuestos e informalidad. Con el resultado de la venta de sus activos en ese país, consolidó su participación en México.

II. 3. Conclusiones y perspectivas sobre las ETL chilenas

Chile fue el país sudamericano que produjo reformas estructurales en su economía con una década de adelanto sobre las otras naciones de la región. Estas reformas: apertura comercial, privatizaciones, desregulaciones y reforma del Estado, facilitaron la consolidación de grupos empresarios que desarrollaron ciertas ventajas competitivas, que le permitieron primero una presencia destacada en su mercado interno y luego desarrollar estrategias de posicionamiento regional. A la apertura comercial le siguió, ya en la etapa democrática, la estrategia de acordar tratados de libre comercio con países y regiones que en la actualidad representan más del 85% del intercambio mundial de bienes y servicios.

Estas reformas se dieron en un marco institucional previsible, de manera tal que el acceso a fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo —instrumento indispensable

para encarar proyectos ambiciosos de regionalización de sus empresas— respaldaron la proyección internacional de las firmas chilenas.

No hubo políticas públicas de apoyo específico a la internacionalización de las firmas chilenas —excepción hecha a lo referido a la explotación forestal— pero sí se puede afirmar que las variables del contexto: marco institucional, acceso al crédito y al mercado de capitales, apertura comercial y acuerdos de libre comercio y desregulaciones, fueron elementos clave para el despegue de las mismas.

Las perspectivas son favorables para que un número mayor de empresas chilenas se incorporen al proceso de globalización, a partir de inversiones regionales. Ello es posible y necesario por tres aspectos cruciales: a) la mejor utilización del potencial de los TLC firmados, que implican el agregado de oferta que la producción chilena no posee; b) la incorporación de empresas PyMEs al proceso de internacionalización como proveedores eficientes ya sea de los propios grupos nacionales o de las ET instaladas en territorio chileno, y c) la profundización de las ventajas competitivas adquiridas por grupos empresarios encarando ya no sólo el mercado regional, sino transformándose en *global players*.

III. Las ETL Brasileñas

III. 1. Las etapas del proceso de internacionalización

En la década de los años 80 comienza el proceso de internacionalización de empresas brasileñas, iniciado por las firmas dedicadas a infraestructura y construcción, más algunas productoras de materias primas de origen mineral. En el primer caso, la búsqueda de nuevos mercados y de asociaciones —*joint ventures*— con firmas extranjeras, obedeció a las restricciones para la realización de grandes emprendimientos en el Brasil, como consecuencia del proceso inflacionario y de la ausencia de financiamiento adecuado. En el segundo a la necesidad de encontrar fuentes de financiamiento de largo plazo, que su país de origen no estaba en condiciones de otorgar.

A partir del Plan Real de 1994, la economía brasileña comienza a estabilizarse y por otra parte, se inicia un lento pero progresivo proceso de apertura comercial y se llevan a cabo una serie de privatizaciones importantes en el área siderúrgica, minerales, energía y telecomunicaciones. Como resultado de esas reformas y la estabilización macroeconómica, una serie de empresas comienzan a desarrollar estrategias de posicionamiento regional y global: Gerdau, Petrobras, Camargo Correa, Embraer, Weg, Votorantim, Braskem, Embraco, Sadia, entre otras. Si el proceso no fue mayor en esa década, ello obedeció a que estuvieron ausentes instrumentos financieros adecuados para fortalecer este posicionamiento.

Ya en esta década, afianzada la estabilidad macroeconómica, luego de la crisis financiera de 1999, se consolida el mercado de capitales brasileño a través de BOVESPA que pasa en pocos años a ser la octava bolsa del mundo y una fuente permanente para la colocación de títulos de la deuda privada y la emisión de acciones por parte de las empresas⁴.

Sumado a este hecho la apreciación progresiva del real y una política pública favorable a la internacionalización de sus empresas, las firmas brasileñas encararon un signifi-

⁴ Ver "Papel do mercado de capitais brasileiro no processo de internacionalizacao", presentación de C. Pereira en Seminario CEBRI. Mayo 2007 - www.cebri.org.br

cativo esfuerzo de transponer sus fronteras, realizando importantes inversiones para adquirir activos en la región, pero además en una serie de casos transformándose en verdaderos jugadores globales.

El apoyo público a la internacionalización se expresa a través del BNDES, que luego de modificar su estatuto para cumplir este objetivo, ha diseñado líneas de crédito con el propósito de facilitar la adquisición de firmas extranjeras, consolidar la formación de capital de trabajo en filiales de empresas locales en el exterior y apoyar asociaciones estratégicas con empresas extranjeras⁵. También SEBRAE y APEX-Brasil apoyan la internacionalización de empresas PyMEs como se verá en el punto V.

III. 2. Sectores y empresas internacionalizadas

Dada la cantidad de sectores y empresas que se han transnacionalizado, sobre todo a partir de esta década, se destacarán algunos casos emblemáticos que se distinguen por la profundidad de la internacionalización alcanzada y la dinámica de los sectores que involucra, que, por otra parte, coinciden con el posicionamiento estratégico del Brasil como potencia intermedia y de liderazgo regional.

Listado de ETL Brasileñas

EMPRESA	SECTOR
Braskem	Petroquímica
CVRD	Mínera
Coteminas	Textil
Embraer	Aviación
Gerdau	Siderurgia
Natura	Cosméticos
Perdigao	Alimentos
Sadia	Alimentos
Votorantim	Cemento
Weg	Motores eléctricos
Friboi	Alimentos
Marfrig	Alimentos
Tigre	Tubos y conexiones
Odebrecht	Infraestructura e ingeniería
Andrade Gutiérrez	Infraestructura e ingeniería
Queiroz Galvao	Infraestructura e ingeniería
Mendes Junior	Infraestructura e ingeniería
Sabó	Autopartes
Tramontana	Metalurgia - Utensilios domésticos
Marcopolo	Carrocerías
Usiminas	Siderurgia
Petrobras	Petróleo

⁵ Ver "O BNDES e o apoio a Internacionalizacao de empresas brasileiras", presentación de J. Kalache Filho en Seminario CEBRI, Mayo 2007 - www.cebri.org.br

EMPRESA	SECTOR
Camargo Correa	Textiles - Calzado
Bematech	Electrónica
Portobello	Cerámica
Karsten	Textiles
CSN	Siderurgia
Usiminas	Siderurgia
Klabin	Papel y celulosa
Citrosuco	Cítricos
Cutrale	Cítricos
Calçados Azaleia	Calzados

Fuente: Elaboración propia con datos Fundacao Dom Cabral - www.fdc.org.br

III. 3. Los casos relevantes

a) Petrobras - Empresa estatal con participación privada minoritaria y acciones que cotizan en las principales bolsas de valores, posee por sí o asociada con otras empresas la explotación de petróleo en los países: Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Angola, Líbano, Gran Bretaña, EE.UU. e Irán.

Ha desarrollado la mejor tecnología en la exploración de petróleo en aguas profundas y de hecho en el último año ha encontrado vastísimas reservas en las cuencas aguas afuera de Santos y Río de Janeiro. Previo a estos descubrimientos, la empresa había logrado el autoabastecimiento de petróleo para su país, meta que parecía lejana a finales de la década del 80.

Posee además intereses en la industria del gas y en la petroquímica, acaba de cerrar en este último campo un proyecto binacional de gran importancia con Venezuela. En el *down stream* ha efectuado inversiones en la Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay. Participa activamente en los proyectos de desarrollo de biocombustibles en el Brasil, incluyendo la búsqueda de innovaciones científicas para el etanol de segunda generación —utilización del bagazo de caña como biomasa—. Es el principal articulador de la integración energética del Cono Sur, dada su participación en prácticamente todos los países de la región.

b) CVRD - La Compañía del Valle del Río Dulce, es actualmente la segunda minera por valoración de activos (100 MM U\$S).

Partiendo del mineral de hierro —segundo productor mundial— posee convenios de provisión con las acerías más grandes del mundo. Con Baosteel (China) tiene un precontrato para la construcción de una usina siderúrgica en territorio brasileño. Ha efectuado en los últimos años un amplio proceso de diversificación de sus recursos mineros que culminaron con la compra de INCO (Canadá 2006) en 16,7 MM U\$S. Con esta adquisición las reservas mineras de CVRD en Brasil pasaron del 98 al 60%. También adquirió Canico en EE.UU. (oro) y en Mozambique minas de carbón. En otras palabras, se trata de una empresa minera que posee reservas significativas a nivel mundial, de mineral de hierro, bauxita, cobre, níquel, carbón, caolín, oro, manganeso y alúmina.

c) Gerdau - Este grupo familiar es considerado, de acuerdo al ranking de la Fundación Dom Cabral, la firma brasileña más internacionalizada y la siderurgia número 13 del mundo.

Hizo su aprendizaje de internacionalización comprando primero una acería pequeña LAISA (Uruguay) y luego otras también pequeñas en Chile y la Argentina. Afianzada en esa primera etapa, compró SIPAR laminadora (Argentina) a través de Açominas, luego incursionó en Colombia. Más tarde comenzó su participación norteamericana: compró cinco miniaceras que en una etapa posterior fusionó.

Siempre con el objetivo de vencer barreras arancelarias y técnicas, ingresó a la Unión Europea a través de SIDENOR (España). Como Sidenor era a su vez poseedora de la mayoría de acciones de Aceros Villares, fabricante de aceros largos forjados y fundidos, pasó a integrarse con la industria automotriz.

Actualmente, de su facturación el 43% proviene de sus filiales en el exterior, y el 33% de sus empleados es extranjero.

d) Camargo Correa - Se trata de otro grupo familiar, con intereses diversificados en un número significativo de actividades: calzado, textil, energía, ingeniería, infraestructura y construcciones, cemento, siderurgia, concesiones viales, administración de aeropuertos, industria naval y medio ambiente.

En calzado posee las marcas Hawaianas —líder mundial— Topper y Timberland, entre otras. Esta división opera bajo el nombre de Alpagatas Santista que surgiera de Alpagatas en la Argentina, ahora adquirida por la que fuera en su momento su filial.

En textiles opera con el nombre TAVEX con sede en Madrid y es el fabricante más grande del mundo de tela denim, posee doce unidades de fabricación en seis países: Brasil, Argentina, Chile, México, España y Marruecos y un service center en EE.UU.

Camargo Correa Ingeniería actúa en toda América del Sur y Centroamérica y tiene presencia activa en África, especialmente en Angola y Mozambique; sólo el 3% de su personal es brasileño, de una dotación de más de 5.000 personas.

Posee el control de Usiminas, líder en la producción de aceros planos, que ha desarrollado plantas fabriles en diversos países de América.

Camargo Correa Cimentos es la controladora de Loma Negra en la Argentina y tiene en total 15 unidades productivas entre ambos países.

Ha desarrollado en asociación con Unique (Suiza) e IDC (Chile) la empresa A Port dedicada a la administración de aeropuertos en la región.

Tiene participación importante en el Banco ITAÚ y también en ALCOA.

Se trata por lo tanto de un grupo empresarial de grandes dimensiones, con una fuerte presencia regional y está en pleno proceso de pasar a ser un ETL global.

e) Las empresas de ingeniería, infraestructura y construcción: Odebrecht - Andrade Gutiérrez - Queiroz Galvao - Mendes Junior.

Estas firmas son de las primeras que iniciaron el proceso de internacionalización, cuando visualizaron las dificultades de depender excesivamente del mercado de obra pública brasileña en los complejos años 80.

Las dos primeras son claramente ETL ya que figuran en los puestos 21 y 82 en el mundo por sus obras listadas. Ambas compraron firmas portuguesas para participar en obras y concesiones de servicios públicos en ese país y avanzar en otros países de la UE.

Odebrecht obtiene el 80% de sus ingresos del exterior y Andrade Gutiérrez el 60%

Tienen como ventajas competitivas bajos costos, capacidad de operar en ambientes inestables y con dificultades regulatorias, el apoyo del BNDES para el financiamiento y en particular en África afinidades culturales y lingüísticas, en donde Portugal dejara una pésima imagen.

f) Marcopolo - Empresa líder mundial dedicada a la fabricación de carrocerías de ómnibus, ha desarrollado su proceso de internacionalización a través de la instalación de plantas en puntos estratégicos del mundo, para atender diversos mercados. De esa manera instaló una planta en México, para competir en mejores condiciones en Norteamérica, también en Colombia para satisfacer Centroamérica, luego se instaló en Sudáfrica y Portugal. Ha firmado un convenio con Tata Motors para fabricar carrocerías en el mercado indio, aprovechando la capacidad de la firma india en la producción de chasis y su red de distribución. Tiene también un acuerdo de transferencia de tecnología en China para fabricar buses bajo su licencia. Su marca está presente en 103 países.

g) Weg - Fabricante de motores industriales y transformadores, adquirió el control de una empresa en México, para atender ese mercado y el norteamericano. A pesar de competir con los enormes conglomerados chinos, que han liquidado o absorbido a numerosas firmas en este rubro, Weg ha sobrevivido a esa feroz competencia, en base a una organización fundamentada en la innovación, la rápida respuesta a nuevas demandas de sus clientes y un nivel de excelencia en el servicio posventa.

h) Natura - Productor de cosméticos sobre materias primas brasileñas, especialmente amazónicas. Es uno de los casos más interesantes de cómo una mediana empresa se transforma en transnacional y compite con las grandes ET mundiales en artículos de belleza con promotoras especializadas en diversos países. Su secreto se basa en una muy bien elaborada imagen sobre el cuidado del medio ambiente, uso de productos y esencias naturales, una gran capacidad de innovación y excelente posicionamiento de marca. Sus productos se encuentran prácticamente en la totalidad de los países de América, posee filiales en Estados Unidos y Europa, estando uno de sus centros de venta y desarrollo de productos más importantes en París.

i) JHS Friboi - Esta empresa procesadora de carnes, especialmente bovinas, ha sido en los últimos años uno de los casos de más rápida consolidación como empresa global. En 2006 adquirió la firma Swift de Argentina, más otros procesadores más pequeños en nuestro país y Uruguay. Para ello contó —fue la primera operación— con el apoyo financiero del BNDES⁶. Pocos meses después adquirió Swift en Estados Unidos y ya en 2007 adquirió un frigorífico en Italia del grupo Cremonini, importante distribuidor de carnes en Europa. Simultáneamente efectuaba la adquisición de activos de una procesadora de

carnes en Australia. Friboi ha sido la firma brasileña procesadora de carnes que más se ha destacado en esta expansión, pero otras empresas como Perdigão y Marfrig también adquirieron plantas industriales en otros países, especialmente la Argentina y Uruguay. Los objetivos de posicionamiento de estas empresas tienen que ver con los siguientes aspectos:

- Una demanda mundial de carnes en ascenso, las firmas brasileñas con estas adquisiciones estarían en condiciones de abastecer el 53% del total de las exportaciones de carnes rojas.

- Evitar o morigerar las dificultades y barreras que oponen a las carnes brasileñas la UE y algunos países asiáticos.

- Mejorar el mix de producción y ventas externas, ampliando la oferta desde países confiables en materia de calidad y control sanitario.

j) Embraer - Esta empresa es el icono de la alta tecnología brasileña, dedicada a la fabricación de jet comerciales de porte medio (menos de 110 asientos). Compite con grandes firmas de origen norteamericano, canadiense y europeo. Ha desarrollado una serie de alianzas estratégicas, entre ellas con empresas aeroespaciales europeas desde 1999, con firmas chinas para la fabricación en ese territorio, con licencia de Embraer, de jets comerciales.

En 2004 invirtió en la conversión de una base en la Florida en una planta de ensamblaje de aviones lo que le permite participar en las licitaciones militares norteamericanas. Ese mismo año adquirió una ex empresa estatal portuguesa para efectuar tareas de mantenimiento de los aviones comprados por líneas europeas. Recientemente firmó un acuerdo con Sudáfrica, Turquía y Chile para la fabricación de un avión carguero militar.

En este caso de desarrollo surge la importancia del apoyo y continuidad de políticas públicas, porque esta empresa estatal creada en 1969 —privatizada en 1994— tuvo dos décadas difíciles, ya que en la primera faz sus únicos adquirentes fueron las fuerzas armadas y las aerolíneas de bandera y hubo pérdidas operativas cuantiosas, hasta que la firma comenzó a obtener escala y tecnología propia como para sostenerse. Emplea más de 20.000 personas, 2.500 en el extranjero⁷.

III. 4. Conclusiones y perspectivas para las ETL brasileñas

Puede afirmarse que el proceso de transnacionalización de grupos y empresas brasileñas tomó ímpetu a partir de esta década. Hasta fines de los años 90 eran muy escasas las firmas que habían invertido en el exterior y menos aún las que habían traspasado las fronteras de la región. Inclusive a pesar de la creación del Mercosur en 1991, las inversiones brasileñas en la Argentina y en los otros dos países miembros fueron de poca relevancia.

⁶ El apoyo otorgado por el BNDES puede verse en la presentación efectuada por J. Kalache Filho ya citada previamente.

⁷ Se recomienda ver la presentación "A Embraer e as atuais negociações do sector aeronáutico na OCDE" Seminario CEBRI. Mayo 2007 - www.cebri.org.ar

Esto cambió drásticamente a partir de los años 2002/2003, con acusado interés de diversas empresas brasileñas de llevar a cabo inversiones en la región y fuera de ella. Tanto es así que por primera vez en 2006 la IBD (inversiones brasileñas directas) superó la IED.

Los objetivos buscados por las firmas son variados, pero hay cuatro factores del contexto macroeconómico que están presentes en todas las decisiones:

- Estabilidad económica, lo que facilita el planeamiento estratégico.
- Evolución muy favorable del mercado de capitales, que permite el financiamiento a largo plazo, indispensable para estas operaciones.
- Apreciación del real, que permite acceder a la adquisición de activos externos en condiciones ventajosas.
- Actitud proactiva del gobierno nacional, que alienta la transnacionalización y la apoya en determinadas circunstancias vía BNDES o en las empresas PyMEs a través de APEX-Brasil.

Se han detectado unos treinta grupos o empresas grandes brasileñas que ya son ETL más una cantidad similar de PyMEs que también han encarado este camino.

Las perspectivas son favorables a la profundización de este proceso de internacionalización, dada la madurez que ha alcanzado el mercado de capitales brasileño, la búsqueda de reducir el "riesgo y costo Brasil" y mantener competitividad, la explotación de ventajas competitivas logradas en muchas firmas a través de su accionar en un contexto complejo como es el de ese país y por último, y no menos importante, la clara noción de muchas firmas de que la globalización es una oportunidad para crecer hacia afuera.

IV. El caso argentino

IV. 1. Introducción

No puede aislarse el análisis de la internacionalización de empresas argentinas sin una breve descripción de la evolución de la economía a través de las sucesivas etapas de su desarrollo, ya que el desempeño de las firmas tiene que ver y mucho con las instituciones y el contexto internacional en las que se desenvuelven⁸.

En ese sentido pueden definirse las siguientes etapas: a) el modelo agroexportador: 1875-1929; b) el de industrialización sustitutiva de importaciones 1930-1974; c) la larga recesión: 1975-89; d) el período de convertibilidad y reformas: 1990-2001; e) la recuperación: 2002 hasta nuestros días.

En el primer período se produce el despegue de nuestro país: se quintuplica el producto bruto per cápita, se alcanzan los 20 millones de toneladas de producción de granos en la cosecha 1929/30, es para esa época el segundo exportador mundial de cereales y carnes. Para ese año 1929, la Argentina ocupaba, por ingreso per cápita, el puesto undécimo en el mundo superando a la mayoría de los países europeos.

⁸ Para el análisis de la internacionalización de empresas argentinas se ha tomado el estudio de Andrés López publicado por CEPAL: "Empresarios, instituciones y desarrollo económico: El caso de Argentina. Enero 2006 - www.eclac.cl

La crisis económica mundial de los años 30, el proteccionismo mundial vigente y la depresión y caída de los precios internacionales de nuestros principales rubros de exportación obligaron a un cambio de políticas, que implicaban un papel activo del Estado en la creación de instituciones de control: Banco Central, juntas nacionales de granos, carnes, algodón, yerba mate; aumento de la base tributaria (imposición del impuesto a las rentas) y el desarrollo de grandes obras públicas para morigerar el impacto interno sobre el empleo y el consumo.

Es en este período cuando se fortalece el tejido industrial que despegara en la etapa anterior y donde una serie de empresas ven oportunidades de internacionalizarse a través de inversiones en el ámbito regional.

IV. 2. La primera fase de internacionalización

Las primeras empresas transnacionales sudamericanas fueron argentinas. Bunge y Born, Alpargatas, Siam di Tella, Campomar, Águila-Saint, Compañía General de Fósforos fueron las primeras en internacionalizarse, algunas a partir de 1920, otras en las dos décadas siguientes. El mercado regional fue su objetivo, instalando filiales industriales y comerciales en Uruguay, Brasil y Chile.

La industria nacional se consolida durante la segunda guerra mundial y la posguerra a través de un fuerte proceso de sustitución de importaciones —la ISI— dado el fuerte crecimiento de los salarios reales, la protección arancelaria y paraarancelaria, el crédito subsidiado y los tipos de cambios múltiples favorables a la fabricación local.

Desafortunadamente, las propias limitantes de este esquema, que otorgaba altas rentas en el aprovisionamiento del mercado interno sin competencia externa, impidió consolidar una salida exportadora para la conquista de mercados de la industria y de ahí que dada la caída del modelo agroexportador, por los desincentivos de la producción agraria (especialmente por el manejo que de los precios y del tipo de cambio hacía el IAPI), nuestro país fue decayendo en el comercio internacional y a partir de principios de la década del 50 enfrentó un déficit de divisas y un proceso inflacionario creciente. (La producción agrícola quedaría estancada desde 1930 hasta mediados de los años 70 en alrededor de los 20 millones de toneladas con caídas profundas a 10-12 millones en los primeros años de la década del 50 la Argentina ingresa tardíamente a la revolución tecnológica agropecuaria).

Políticas posteriores, especialmente durante el período 1958-62 —presidencia del doctor Frondizi—, intentaron dar un nuevo impulso al desarrollo industrial y al proceso sustitutivo de importaciones, a través de incentivos a la radicación de empresas extranjeras en ramas productoras de insumos: siderurgia, aluminio, papel y cartón, petróleo, química y petroquímica, mediante planes de promoción sectoriales y con el objetivo de integrar cadenas de valor y promover más adelante su exportación. El otro programa importante fue el referido a incentivar la instalación de terminales automotrices, a los efectos de fabricar vehículos nacionales y fortalecer la industria nacional de autopartes.

Este programa fue el último intento serio de consolidación del sector industrial y cierra el período de industria sustitutiva de importaciones hacia el año 1974. Su importancia está reflejada en el hecho de que un grupo considerable de empresas nacionales y

extranjeras aprovechó las ventajas otorgadas y realizó inversiones considerables, que permitieron no sólo abastecer el mercado interno sino exportar bienes industriales en forma creciente a mercados exigentes. De este grupo surgieron algunas de las experiencias más exitosas de internacionalización, como veremos más adelante.

IV. 3. Segunda etapa de internacionalización. La larga recesión (1975-89) y período de convertibilidad y reformas (1990-2001)

La inestabilidad institucional con sucesivos golpes y gobiernos militares (1955/57 - 1962/63 -1966/73 y 1976/83) y breves interregnos civiles fueron la causa y consecuencia de una débil macroeconomía con permanentes cambios de ministros y de políticas económicas (47 ministros de economía en 46 años: 1958-2004).

Las manifestaciones más graves de esa débil macroeconomía fueron una persistente inflación —luego mega y por último hiperinflación—, fuga de capitales, infraestructura en decadencia, caída de los indicadores sociales, y desindustrialización a partir de 1978.

Desde el punto de vista internacional, pérdida de importancia relativa, en los flujos comerciales y de inversiones mundiales como lo indica el cuadro siguiente.

Tasas de crecimiento anual del PBI, la productividad y las exportaciones (1950-1973)

	PBI per cápita*	Productividad Laboral**	Exportaciones***
Japón	8,1	7,7	18,0
Taiwán	6,7	5,6	19,6
Corea del Sur	5,8	4,1	24,0
España	5,8	6,4	11,9
Europa Occidental	4,1	4,8	s.d.
Brasil	3,7	3,7	6,8
México	3,2	4,0	6,5
Asia (sin Japón)	2,9	s.d.	s.d.
Mundo	2,9	s.d.	s.d.
Canadá	2,7	2,9	9,9
América Latina	2,5	s.d.	s.d.
EE.UU.	2,5	2,8	8,8
Argentina	2,1	2,4	4,5
África	2,1	s.d.	s.d.
Puesto en ranking	85 (sobre 136)	39 (sobre 42)	51 (sobre 56)

Fuente: Elaboración propia en base a Maddison (1995, 2001)

* medido en dólares constantes en base al método de paridad de poder adquisitivo (PPA)

** medido como el ratio entre PBI (en dólares constantes PPA) y horas trabajadas.

*** en dólares corrientes.

Comercio de bienes y servicios (en % del PBI) Promedio 1960/1975

País	Importaciones	Exportaciones
Taiwán	32,6	32,1
Corea	22,6	13,1
Reino Unido	22,6	21,8
Canadá	20,1	20,6
Chile	15,1	14,4
Australia	15,1	14,8
Francia	14,4	15,0
España	13,3	11,2
Japón	9,9	10,5
Brasil	7,8	6,9
Argentina	6,2	6,5
Estados Unidos	5,5	5,9
Ranking	118 (de 121)	113 (de 121)

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Mundial.

Visto a la distancia se destaca en ese período los diez años de crecimiento continuo, que van de 1963/72, como el último de esas características hasta finales del siglo XX⁹.

La inconsistencia de ciertas políticas se hicieron manifiestas durante el largo gobierno militar del llamado "Proceso", pues en el intento de aplacar el ritmo inflacionario, se planteó un esquema basado en devaluaciones periódicas decrecientes del tipo de cambio, "la Tablita" hacia la cual debían converger los precios (inflación decreciente) y la tasa de interés (menor). Este esquema, también conocido como de "ancla cambiaria", requería que la política fiscal y monetaria acompañaran este objetivo. Dada la existencia de un déficit fiscal creciente, apertura del mercado financiero y garantía irrestricta a los depósitos con libertad de tasas de interés, la tabla cambiaria se transformó en un seguro de cambio encubierto, ya que capitales del exterior —de residentes y no residentes— ingresaban montos considerables que se colocaban en pesos para aprovechar el diferencial de tasas y en equis meses hacían la operación inversa colocándose nuevamente en dólares.

Bajo este esquema se produjeron tres fenómenos que agravaron hasta un nivel desconocido la ya de por sí frágil estructura económica argentina: a) creciente endeudamiento externo de corto plazo, b) apreciación del tipo de cambio real a niveles tales que muchas empresas dejaron de fabricar o fueron desplazadas por las importaciones, c) las entidades financieras comenzaron a sentir la imposibilidad de hacer frente a sus depósitos, dada

⁹ Nota del autor: Si bien la década del 90 presenta un balance aparentemente favorable del PBI, tuvo una contracción en 1995 —crisis del "tequila"— y a partir de 1998 (segundo semestre) se inicia un período recesivo que culminará en la gravísima crisis de los años 2001/02.

la situación de muchas firmas deudoras que estaban ahogadas financieramente y no podían hacer frente a sus compromisos.

Esto llevó sucesivamente a quiebras bancarias —comenzó la corrida con la quiebra del primer banco privado en depósitos, el Banco de Intercambio Regional a principios de 1980—; una emisión desenfrenada para cubrir los depósitos garantizados; el abandono de la tabla cambiaria y devaluaciones sucesivas; imposibilidad de pago de los créditos en dólares tomados por empresas y particulares; "salvataje" de las firmas endeudadas en dólares mediante la conversión a pesos de las mismas; depresión del mercado inmobiliario por la ejecución de hipotecas indexadas por tasas de interés Circular BCRA 1050; empresas del sector público endeudadas en dólares con tarifas en pesos depreciadas; un Estado nacional insolvente.

En este contexto asumió el gobierno democrático en 1983, que intentó desindexar la economía en 1985, con el denominado Plan Austral inicialmente exitoso, pero que no pudo sostenerse por errores propios y porque si bien el problema inflacionario inercial era el más grave, el resto de los problemas estructurales heredados eran también profundos y dejaban escaso margen de maniobra.

El primer episodio hiperinflacionario obligó a acelerar el traspaso al presidente electo en 1989 y de esa manera comienza el período denominado de "Convertibilidad y Reformas, 1990-2001". Tras un intento fallido de reducir gradualmente la inflación, en marzo de 1991 se vuelve a la antigua caja de conversión estableciendo una paridad fija de 1 peso = 1 dólar, se abre totalmente el flujo financiero externo, se privatizan YPF, Gas del Estado, Somisa y se concede la explotación de las empresas de servicios públicos, se profundiza la apertura comercial ya iniciada en 1990, eliminando las restricciones no arancelarias remanentes; en 1993 se modifica el régimen previsional, abriendo el mercado a los fondos de pensión privados. En 1991 se firma el Tratado de Asunción entre nuestro país, Brasil, Paraguay y Uruguay con el propósito de avanzar hacia una unión aduanera y luego un mercado común (Mercosur).

Esta transformación tuvo enorme impacto en la estructura empresarial, se consolidan grupos como Techint, IMPSA, Arcor, Perez Companc, Comercial del Plata, Roggio, Bidas, SOCMA, Weirthen, Pluspetrol, Astra, Bagó y Roemmers. Una parte de esa consolidación tuvo que ver con la participación de muchas de ellas en las privatizaciones de empresas públicas, concesiones viales y mejor acceso al financiamiento internacional.

Pero al mismo tiempo se produjo una enorme absorción de empresas nacionales por ET de origen español y norteamericano especialmente.

Esta transnacionalización fue producto del aprovechamiento de ventajas de mercado —*market seeking*— de firmas argentinas con marcas de prestigio; de las posibilidades de complementación y especialización productiva y comercial con el Brasil, la explotación de recursos naturales y por parte de los empresarios argentinos realizar activos a precios atractivos en dólares, luego de más de una década sin posibilidades de capitalización o crecimiento.

Emblemáticamente, desde el sector automotriz Macri-Sevel pasa a Fiat y Peugeot-Antelo CIADEA a Renault-; en alimentación y bebidas Terrabusi, Bagley, Stani, Fargo, Pulenta, Santa Ana, La Salteña son adquiridas por ET; en artículos de higiene, Llauro,

Federal; en papel y cartón, Celulosa Argentina, Zucamor y Alto Paraná; en química y petroquímica, Petroquímica Bahía Blanca y Atanor; en cadenas de venta minorista, Norte, Disco, Tanti y Musimundo; en petróleo, Astra, EG, Pluspetrol e YPF; en bancos, Río, Quilmes, Crédito Argentino, Roberts y Francés, todos pasan a manos de empresas transnacionales.

La convertibilidad produjo resultados espectaculares en materia inflacionaria, pero la propia rigidez del cambio fijo, en un mundo de tipo de cambios volátiles y de precios internacionales fluctuantes, implicó serias dificultades a medida que se iban desarrollando crisis financieras en diversos países y regiones: México 1994, Sudeste Asiático 1997/8, Rusia 1998 y Brasil 1999. Todos estos fenómenos afectaron a la Argentina, especialmente la crisis brasileña, que sumado a la coincidencia de bajos precios de los *commodities* agrícolas y el petróleo entre 1998/2000, y la suba de las tasas de interés internacionales llevó a una situación insostenible a fines de 2001.

IV. 4. La recuperación 2003-2007 y nuevo proceso de transnacionalización de empresas

La Argentina soportó una grave depresión económica que abarcó los años 1999 a 2002 y que por su intensidad —caída del PBI— superó a todas las anteriores, excepto la ocurrida en la primera guerra mundial.

A partir de 2003 un contexto internacional más favorable: tasas de interés en baja, precios de los *commodities* en alza, la decisión norteamericana de no intervenir en la renegociación de la deuda a favor de los acreedores —argumento del "*moral hazard*"— y medidas adecuadas dada la situación interna: congelamiento de tarifas públicas, peso depreciado y mejoras salariales para ayudar la demanda, permitieron superar la situación y tener cinco años de crecimiento sostenido.

Sin embargo, en un contexto que indicaría prima facie mejores oportunidades de expansión interna y externa, con crecientes precios de los principales productos de exportación y tasas de interés locales e internacionales bajas, se ha verificado a partir de 2004 una nueva oleada de adquisiciones de grupos y empresas locales, con la diferencia que esta vez no provienen de ET de países desarrollados sino de las ETL brasileñas en primer lugar, luego mejicanas y chilenas¹⁰.

Inclusive grupos y empresas que llegaron en la década del 90 a transformarse en empresas transnacionales, como Perez Companc, Pluspetrol, Astra, YPF y el grupo Macri, terminaron siendo adquiridas o, como en el último caso, debieron reducirse como consecuencia de la crisis.

Inclusive un sector como el de frigoríficos integrados, cuyas perspectivas eran de las mejores, pasó a manos extranjeras, en un porcentaje relevante, en un proceso muy rápido que va de 2004 a la fecha:

Finexcor y Friar (Cargill-EE.UU.); Swift, CEPA y Consignaciones Rurales (Friboi-Brasil); ABP, Estancias del Sur y Quickfood (Marfrig-Brasil); Carnes Pampeanas (Tyson Foods-EE.UU.)

¹⁰ El detalle de esta segunda compra de grupos nacionales puede verse con más detalle en "Internacionalización de empresas brasileñas en Argentina", Porta, Moldovan y Bianco - CEPAL www.eclac.cl

Este proceso de adquisición de grandes empresas se completa en esta década con: Quilmes (AMBEV/IMBEV), Acindar (Belgo Mineira/Arcelor), Perez Companc (PetrobrAs/Skanska), Loma Negra (Camargo Correa), Alpargatas (Santista/Camargo Correa).

IV. 5. ¿Qué se puede aprender para el caso argentino? Reflexiones y conclusiones

La volatilidad de la economía argentina ha tenido un impacto negativo sobre el crecimiento económico y el bienestar. Esto puede observarse claramente en el cuadro siguiente sobre la caída permanente que ha tenido el ingreso per cápita nacional frente a otros países. Sobre 23 países, incluido nuestro país para el año 2001 solo superaba a Brasil y México, dos países triplicaban el ingreso argentino y dieciséis lo duplicaban o más, incluidos Irlanda, España, Taiwán y Corea que habían estado por debajo de la Argentina 25 años atrás (1975).

Relación entre el PBI per cápita de un conjunto de países y el de la Argentina (PBI per cápita de la Argentina = 1)

PAÍS / AÑO	2001	1990	1975	1957	1929
EE.UU.	3,4	3,3	2,0	2,0	1,6
NORUEGA	3,0	2,6	1,5	1,2	0,7
IRLANDA	2,9	1,7	0,9	0,7	0,7
DINAMARCA	2,8	2,7	1,7	1,5	1,1
SUIZA	2,7	3,3	2,1	2,1	1,4
HOLANDA	2,7	2,5	1,6	1,4	1,3
CANADÁ	2,7	3,0	1,8	1,6	1,1
AUSTRALIA	2,7	2,5	1,6	1,5	1,2
FRANCIA	2,6	2,7	1,6	1,3	1,1
BÉLGICA	2,6	2,6	1,5	1,2	1,1
AUSTRIA	2,5	2,6	1,4	1,0	0,9
JAPÓN	2,5	2,8	1,4	0,6	0,4
SUECIA	2,5	2,7	1,7	1,5	0,9
GRAN BRETAÑA	2,5	2,5	1,5	1,5	1,2
ALEMANIA	2,3	2,8	1,5	1,2	1,0
ITALIA	2,3	2,4	1,3	0,9	0,7
NUEVA ZELANDA	2,0	2,1	1,5	1,7	1,2
TAIWÁN	2,0	1,6	0,5	0,2	0,3
ESPAÑA	1,9	1,9	1,0	0,6	0,7
COREA DEL SUR	1,8	1,3	0,4	0,2	0,3
MÉXICO	0,9	0,8	0,6	0,5	0,3
BRASIL	0,7	0,7	0,5	0,4	0,3

Fuente: Elaboración propia sobre los datos del estudio de A. López "Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino" CEPAL.

La mayor incertidumbre disminuye la inversión reduciendo el crecimiento potencial. Restricciones al crédito o escaso o nulo acceso al mercado de capitales limitan el financiamiento a largo plazo amplificando las dificultades de crecer.

En economías de alta volatilidad, las inversiones en I&D son limitadas, ya que las mismas por definición están referidas al mediano y largo plazo.

En un contexto de estas características, la discusión de si los empresarios argentinos son de por sí "buscadores de rentas" y no "schumpeterianos" carece de rigor, pues la supervivencia obliga a determinadas conductas para sortear las crisis recurrentes. Dicho en otras palabras, cuando el PBI muestra oscilaciones propias de un electrocardiograma, perturba el crecimiento y la inversión y produce pérdidas irreparables de activos empresariales tangibles e intangibles.

Algunas señales de los problemas estructurales, que explican el porqué de pocas firmas que han logrado mantenerse e internacionalizarse en el largo plazo son las siguientes:

- El financiamiento a mediano y largo plazo para ampliar capacidades o ingresar en nuevos rubros fue siempre un problema en nuestro país: entre 1912 y 1991 ninguna empresa emitió un bono para financiarse.

- A pesar de la mejor situación económica del actual período —2003-2007— las firmas encuentran dificultades para acceder a los mercados internacionales, esto obedece por un lado al riesgo país, luego del *default*, y por otro a la intervención del INDEC que afecta a los bonos ajustados por CER.

- Tampoco la Bolsa de Valores de Buenos Aires ha podido convertirse en un mercado de capitales eficaz para la emisión y suscripción de acciones destinadas a la captación de ahorros del público y la entrada de un mayor número de empresas oferentes de títulos-valor; es más, entre 1980 y 1998 las empresas que cotizaban habitualmente pasaron de 278 a 130, actualmente son menos de 100.

- El racionamiento de crédito para la expansión de los negocios fue la norma no la excepción, sobre todo a partir de la década del 70 cuando el proceso inflacionario y mega-inflacionario se transformó en recurrente; las menos afectadas, en ese contexto, fueron las industrias capital intensivas —productoras de insumos difundidos o de industrias extractivas— y las empresas privatizadas; las más golpeadas, por esa situación endémica, las PyMEs (sobre todo a partir de la absorción de bancos privados nacionales por bancos extranjeros y la pérdida relativa de porción de mercado por la banca oficial), los productores de bienes mano de obra intensiva o de series cortas con desarrollo tecnológico: bienes de capital, metal-mecánica, textil y calzado. Con la convertibilidad, reaparece el crédito por un período corto 1991-1994, pero luego de la crisis del "tequila" el problema fue más grave, deuda en dólares-pesos con tasas de interés muy altas en un contexto deflacionario.

- En la década anterior se sostenía que muchos grupos empresarios vendían porque la convertibilidad apreciaba la moneda y se obtenían precios por los activos impensables en la década del 80, cuando directamente no había compradores, y también se señalaba, por otra parte, que a pesar de la mejor situación argentina seguía existiendo un diferencial importante entre tasa de interés interna y externa a favor de la segunda (menor).

- En un contexto macro distinto a partir de 2002, con rentabilidades de buenas a excelentes, con precios internacionales favorables para las industrias basadas en recursos naturales, sin embargo el proceso de adquisición de empresas y grupos nacionales ha continuado. El caso de frigoríficos es muy notable por su intensidad y porque las perspectivas a futuro son excelentes.

También es cierto que en este período algunos grupos nacionales han crecido internamente adquiriendo activos de empresas transnacionales que se han alejado de nuestro país: Dolphin (Midlin), Eurnekian(Aeropuertos 2000), Cirigliano (TBA), Míguens Bemberg (ex Quilmes), Eskenazi (Petersen), Romero (EMEPA), Elztain (IRSA).

Lo cierto es que la historia indicaría para nuestro país que, salvo casos excepcionales: Techint, Arcor, Bagó, Roemmers, en menor medida IMPSA, las graves crisis, los cambios bruscos de políticas, las dificultades de obtención de financiamiento adecuado y la inexistencia de apoyos a la internacionalización han dificultado el horizonte de planeamiento y han favorecido el *take over* de firmas locales por ET.

Los casos de ETL de Brasil y Chile con sus propios matices, diferencias de tamaño y de empuje y atracción indicarían que existió un espacio claro para las ETL argentinas, que las propias dificultades abortaron la mayoría de los intentos y en cantidad de casos fueron adquiridas por ETL incluidas las mejicanas.

Esto se puede observar tomando la situación en que se encontraban grandes grupos y empresas en 1992 en cuanto a control e internacionalización y su situación a la fecha.

Empresa	Control		Comprada por/ Nivel actividad
	1992	2007	
Acindar	Local	ET	Belgo-Mineira
Alpargatas	Local-ETL	ET	Camargo Correa
Arcor	Local-ETL	Local-ETL	Expansión
Clarín	Local	Local-ETL	Expansión
Astra	Local-ETL	ET	Repsol - YPF
Bagó	Local	Local-ETL	Expansión
Quilmes	Local-ETL	ET	Ambev-Imbev
BGH	Local	Local	Reducción
Bridas	Local-ETL	Local /ET PB	Expansión
AGD	Local	Local	Expansión
Comercial del Plata	Local-ETL	Local	Reducción
Corcemar	Local	ET	Holcim
Garovaglio	Local	-	Quiebra
Ledesma	Local	Local	Expansión
Loma Negra	Local	ET	Camargo Correa
Madanes	Local	Local	Expansión
Massuh	Local	Local	Reducción
P. Companc	Local-ETL	Local	ET Petrobras
Pescarmona	Local -ETL	Local - ETL	Reducción
Roggio	Local	Local	Expansión
Socma	Local -ETL	Local	Reducción
Techint	Local - ETL	Local - ETL	Expansión
Weirthen	Local	Local	Expansión

V. Internacionalización de PYMES

V. 1. Introducción

Un aspecto realmente interesante es un incipiente proceso de internacionalización de PyMEs de la región, que ya no sólo exportan a mercados exigentes, sino que llevan a cabo alianzas estratégicas para conocer mejor las características de determinados mercados, consolidar la distribución de sus productos, adquirir tecnologías y en una última etapa efectuar inversiones comerciales y/o productivas.

En el caso del Brasil, que se analizará a continuación, la internacionalización tiene apoyo público a través de APEX- Brasil y también del BNDES, lo que ha ayudado a dar más impulso a esta tendencia.

En lo referido a la Argentina, si bien no hay una política proactiva en este sentido, un número interesante de casos, basados la mayoría en la explotación de alguna ventaja competitiva adquirida o en otros casos la búsqueda de diversificación de riesgos, frente a un contexto difícil y volátil como el de este país, ha sido el impulsor para estas iniciativas.

V. 2. Internacionalización de pymes brasileñas

Tal como se efectuara en lo referido a grandes grupos o empresas se destacarán algunos casos por sus particularidades¹¹.

a) Escuelas Fisk - Educación - Este instituto de enseñanza de idiomas, creado por un norteamericano residente en San Pablo, comenzó su internacionalización tempranamente —década del 70— y está posicionada en toda la región y tiene filiales en varios estados norteamericanos y también en Japón.

b) Datasul - *Software* - Esta firma de *software* se especializa en programas diseñados para empresas y se encuentra muy bien posicionada en el mercado latinoamericano, siendo la Argentina uno de sus mercados importantes contando con varias filiales.

c) Carmen Steffens - Zapatos de lujo para mujer - Es una empresa que se destaca por la excelente capacidad de diseño y moda. Ha desarrollado una vasta red de locales en todo el mundo, hay franquicias en diversos países de América, EE.UU., Arabia Saudita y Europa.

Existen una cantidad importante de PyMEs (35 en total) que se están posicionando en el exterior apoyadas por APEX-SEBRAE, entre ellas:

- Spoletto Fast food a pedido: España y México;
- Livraria Nobel: Portugal, España, México y Angola;
- Showchocolate Fondue express: Portugal, España y EE.UU.;
- Wizard Idiomas: EE.UU., Portugal y Japón;
- Vía Uno Calzado Femenino: México, Sudáfrica; EAU; Italia y Alemania.

En los dos últimos años, siguiendo a las grandes empresas, un número significativo de PyMEs brasileñas han comenzado a internacionalizarse tomando posiciones en el mercado argentino. A las facilidades propias del conocimiento cultural se le han agrega-

¹¹ Las PyMEs brasileñas surgen de datos suministrados por APEX-Brasil y SEBRAE.

do como factores positivos la valorización del real frente al peso, lo que hace más accesible las inversiones, el importante poder adquisitivo del segmento ABC1 argentino y el aumento del turismo receptivo.

También BNDES estimula a las empresas para efectuar inversiones y tener capital de trabajo en plazas del exterior con créditos a uno y dos años de plazo.

APEX apoya la internacionalización con cinco centros de distribución, oficinas para uso de las empresas y depósitos. Estos están situados en Miami, Frankfurt, Varsovia, Dubai y Lisboa.

V. 3. Internacionalización de pymes argentinas

La volatilidad de la economía argentina, más acentuada a partir de los años 70, ha llevado a muchas PyMEs a dar creciente importancia a la conquista de clientes en el exterior en primer lugar, a formar alianzas estratégicas con empresas de otros países y en tercer lugar a instalar oficinas y locales comerciales y también en menor medida a fabricar en otros países.

Se detallan algunos casos exitosos de inserción internacional:

a) Caro Cuore - Ropa interior femenina - Empresa fundada en 1960, comienza a abrir sus primeros locales en el exterior en la década del 90. Reconocida por la calidad de sus productos y diseño, ya para el 2002 tenía 50 locales en el exterior, más de la mitad en Europa. Para atender el mercado europeo instaló un centro de distribución en España y para el mercado latinoamericano desarrolló otro en el Brasil. Es sinónimo de calidad y diseño en ropa íntima femenina.

b) Issue Group - Cosméticos - Se trata de un caso muy notable de dos emprendedores, empleados de una empresa americana de fabricación de medicamentos, que decidieron, en base a la experiencia adquirida, lanzarse a producir y comercializar dos productos: quitaesmalte y depilatorio. Tuvieron buena respuesta inicial y agregaron a sus líneas productos capilares. En 1991 adquirieron la primera planta en Capital Federal, a mediados de los 90 iniciaron un agresivo plan de exportaciones y conformaron el Issue Group, que actualmente fabrica sus productos en tres países y los comercializa con sus marcas en más de una decena de América y Europa.

En la actualidad posee dos grandes divisiones de productos: a) masiva, donde tiene a su vez representaciones de dos grandes firmas norteamericanas, y b) profesional, para los salones de peinado. Es un caso singular de posicionamiento en un nicho de mercado dominado por grandes multinacionales de fuerte capacidad publicitaria y de segmentación de productos y marcas por capacidad adquisitiva de los consumidores.

c) La Martina - Indumentaria y polo - El éxito de La Martina surge de la idea de asociar un deporte exclusivo donde predominan los polistas y petisos argentinos, un cuarteto de jugadores famosos que le da el nombre a la marca y de ahí comienza a comercializar camisetas y bolsos y hace poco tiempo atrás ropa de cuero, botas, monturas, tacos, etc. La imagen de exclusivo, diferente, implica locales con esas mismas características en los lugares *top* del mundo: Saint Tropez, Puerto Banus, Megev, Deauville, Portocervo,

Cerdeña, Mykonos, Sylt, Harrods, Madrid, París; en otras palabras, la internacionalización como paso imprescindible para posicionar una marca al más alto nivel. Fueron diez años de inversión en posicionamiento, para recoger en los últimos siete los resultados de esa promoción. Ahora ya más consolidado, el emprendedor, asociado con un grupo norteamericano, abrirá unos 10 locales más La Martina Cueros en otros puntos emblemáticos de Estados Unidos y Europa.

d) Havanna Café - Concepto Havanna - Empresa líder de repostería artesanal con sede original en Mar del Plata, pasó por una grave crisis financiera en 1998, luego de la compra por el Exxel Group, que la dejó con un elevado endeudamiento. Adquirida más tarde por un grupo inversor comenzó el desarrollo de cafeterías especializadas para que el cliente disfrute de sus productos *premium*. Pionera en este segmento, su inserción fue exitosa, contando con una extensa red de locales propios y por franquicia. Bajo este esquema de comercialización comenzó su incursión en otros países y actualmente se encuentra presente en trece países de todo el mundo.

Toda selección de casos conlleva a la pregunta por qué estos y no otros, lo cierto es que se ha buscado dar con diferentes formas de internacionalización, en mercados muy disímiles que representan a su vez decenas de otras PyMEs que también han emprendido este camino, tanto o más exitosas que las aquí presentadas.

La singularidad de estos ejemplos tiene que ver con distintas situaciones: crisis y reconversión del objetivo y concepto de la empresa pero manteniendo la marca asociada a la calidad: Havanna. Consolidación interna, locales propios, prestigio de diseño y moda, luego exportación, más tarde apertura de locales —franquicias— en mercados exigentes europeos para a posteriori localizarse regionalmente: Caro Cuore. Identificación de un deporte exclusivo de gravitante presencia argentina, el polo, con un equipo exitoso que le da el nombre a la marca y desarrollo de un extenso plan de posicionamiento para ubicar los productos —ropa y accesorios— como de alta gama y locales para su venta en ciudades o *resorts* emblemáticos de Europa y de Estados Unidos: La Martina. Y por último, la búsqueda de un nicho de mercado para competir con las grandes empresas de cosmética capilar con plantas y comercialización en otros países en un esquema flexible de alianzas estratégicas: Issue Group.

Estos casos como muchos otros en indumentaria, equipos deportivos, vinos, *software*, laboratorios farmacéuticos, construcción e ingeniería, indican que hay un potencial importante de empresarios con capacidad emprendedora a pesar de un contexto económico volátil, de la ausencia de políticas públicas que apoyen estos esfuerzos y de financiamiento a mediano y largo plazo.

- Boston Consulting Group*. Navigating the five currents of globalization. January 2005. www.bcg.com
- Boston Consulting Group*. The new global challengers. May 2006. www.bcg.com
- CEPAL - La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe. Años 2005 y 2006. www.eclac.cl
- Embraer*. A Embraer e as atuais negociacoes do sector aeronáutico na OCDE. Seminario CEBRI. Mayo 2007. www.cebri.org.br
- Fundação Dom Cabral*. Ranking de internacionalización de empresas brasileñas. www.fdc.org.br
- Kalache Filho*. J. O. BNDES e o apoio a internacionalicao de empresas brasileiras. Seminario CEBRI. Mayo 2007. www.cebri.org.br
- LÓPEZ Andrés. Empresarios, instituciones y desarrollo económico: El caso argentino. Enero 2006. CEPAL. www.eclac.cl
- OCHOA Raúl. Seminario Fundación Standard Bank. Internacionalización de empresas: Los casos de Brasil y Chile, presentación en pdf. Octubre 2007. www.fstandard-bank.edu.ar
- PEREIRA C.. Papel do mercado de capitais brasileiro no processo de internacionacao. BOVESPA. Seminario CEBRI. Mayo 2007. www.cebri.org.br
- PORTA. F. et al. Internacionalización de las empresas brasileñas en Argentina. Enero 2008. CEPAL. www.eclac.cl

**INVERSIÓN PRODUCTIVA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:
ACCESO AL CONOCIMIENTO Y FINANCIAMIENTO DE LAS INVERSIONES**

Guillermo Rozenwurcel

Las claves de un *catching-up* exitoso

Con el objetivo de encauzar nuestro análisis, podríamos enumerar en primer lugar tres dimensiones clave de las interrelaciones entre innovación e internacionalización, para luego abordar brevemente cuáles han sido los elementos esenciales de las diferentes estrategias dirigidas a salvar la brecha de desarrollo. Estas dimensiones son las siguientes:

- i. Los prerrequisitos de una inserción internacional empresarial sustentable.
- ii. Las estrategias privadas y públicas para el desarrollo de la capacidad innovativa y la internacionalización de las empresas argentinas, tanto desde el punto de vista de las firmas individuales como desde una visión sistémica.
- iii. El financiamiento de la innovación tecnológica en la Argentina y sus lecciones en perspectiva internacional.

Los países que han tenido éxito en obtener una reducción sustancial de sus brechas de productividad e ingreso (*catching-up*) con las economías más avanzadas han recurrido a formas dinámicas de inserción internacional en estrecha interacción con la movilización del potencial innovativo doméstico. Para ello, implementaron un conjunto de políticas y estrategias concurrentes, incluyendo las relativas a los tres andariveles de que se ocupa este módulo.

Ante todo, establecieron un marco de políticas macro y microeconómicas que aseguró la sustentabilidad del proceso de inserción internacional de las actividades empresarias.

Esto incluyó, desde el punto de vista macro, políticas cambiarias sin sesgo antiexportador y políticas arancelarias tendientes a estimular la exportación de bienes y servicios de mayor valor agregado unitario local, así como políticas financieras orientadas a compensar el escaso desarrollo de sus mercados de capitales. En materia cambiaria en particular, la evidencia sugiere que evitar la sobrevaluación persistente de la moneda doméstica es un requisito insoslayable para países en etapas tempranas de *catch-up*. Por otro lado, en los países exitosos hubo clara conciencia en que las limitadas capacidades del sector privado en materia de innovación hacía necesario recurrir a diversas formas de subsidio al aprendizaje científico y tecnológico local.

En este contexto, se recurrió a muy diversas estrategias y modalidades, incluyendo las basadas en la inversión extranjera directa (Singapur, Irlanda), el acceso a tecnología sin

vinculación accionaria (Corea) y políticas de apoyo a la industria incipiente (Taiwán, Corea). En todos los casos, se recurrió a diversas formas de asociación con empresas extranjeras como estrategia de acceso a los flujos internacionales de comercio, capital y tecnología.

Una faceta central del desarrollo es el proceso de cambio estructural, entendido como la renovación continua de actividades empresariales, bienes producidos y tecnologías incorporadas. Los procesos de cambio estructural de cada economía, así entendidos, se confrontan unos con otros en el mercado internacional. El resultado de esa compulsa depende en gran medida de la dinámica innovativa de los distintos países. A su vez, ese dinamismo es influenciado por la forma de inserción en el mercado mundial.

Se trata de un proceso de realimentación entre el ritmo y composición del proceso de modernización productiva a nivel de cada país, que depende de la magnitud y calidad de los recursos asignados a la innovación, por un lado, y del desempeño competitivo en los mercados internacionales, por el otro.

Pero sin un marco adecuado de políticas es dudoso que los esfuerzos empresarios por adquirir y consolidar estándares internacionales de competitividad puedan sostenerse a través del tiempo. Se trata, por tanto, de consolidar paulatinamente un marco apropiado de políticas y estrategias macro, meso y microeconómicas.

Si bien algunas de las políticas seguidas en los casos exitosos con anterioridad a los acuerdos de la Ronda Uruguay serían hoy accionables (es decir, potencialmente punibles) a través de los mecanismos de la Organización Mundial de Comercio (OMC) como violatorios, por ejemplo, de los acuerdos sobre las Medidas en Materia de Inversiones relacionadas con el Comercio-MIC, sobre Aspectos de la Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio-ADPIC y sobre subvenciones y medidas compensatorias, otras de esas políticas exitosas serían plenamente compatibles con los compromisos internacionales asumidos, incluyendo las que se comentan a continuación.

La implementación de políticas orientadas al desarrollo de sistemas sectoriales, regionales y nacionales de innovación tuvieron un papel muy importante en la inserción internacional sustentable de los países de *catching-up* exitoso. Estas políticas abarcan un amplio abanico, incluyendo las relativas a ciencia, tecnología, innovación, desarrollo empresarial, educación, formación profesional, estándares técnicos, sanitarios y fitosanitarios, extensionismo industrial y agrario y, en general, provisión de bienes públicos genéricos y bienes públicos para actividades específicas. El financiamiento del aprendizaje tecnológico e innovativo fue también una herramienta importante.

A partir de estas políticas se promovió el creciente fortalecimiento y efectiva interacción de tres componentes esenciales de los sistemas de innovación: los sistemas nacionales de ciencia y tecnología, la actividad innovativa del sector privado y el desarrollo de políticas públicas.

La clave a rescatar de estas experiencias consiste no en buscar justificación para enfoques y políticas específicas, de cuestionable generalización más allá de contextos específicos, sino en procesarlas como insumo para el desarrollo de políticas apropiadas desde la perspectiva nacional.

Llegados a este punto del análisis, surgen una serie de cuestiones conexas relacionadas con la realidad de la Argentina. La aproximación a las mismas permitiría, en cierta forma, plantear un estado de situación nacional al momento de proponer políticas y acciones destinadas al fortalecimiento de las capacidades de innovación productiva de la economía en su conjunto. Estamos hablando, básicamente, de los siguientes tres aspectos:

1. Sistemas de innovación en la Argentina

El proceso innovativo reconoce en la empresa su centro vital, un centro estrechamente interactuante con el entorno institucional con el que intercambia conocimientos, información y recursos.

En la Argentina asistimos a la formación de sistemas regionales y sectoriales de innovación aún incipientes que deben ser fortalecidos, profundizados y completados. Se trata de una diversidad de subsistemas domésticos de conocimiento que incluyen a entidades públicas y privadas de investigación, agencias regulatorias de estándares y medidas sanitarias y fitosanitarias, entidades de formación profesional, agrupaciones empresarias de orientación tecnológica, institutos tecnológicos y de extensión, entidades de financiamiento de la innovación, agencias de información técnica y asociaciones técnicas y profesionales.

El país posee una importante experiencia en la materia (cabe citar los casos de la energía atómica y de la biotecnología, entre otros), pero se trata de una experiencia sesgada y desarticulada, que debe ser evaluada críticamente y potenciada con los mecanismos y recursos adecuados a fin de explotar plenamente las oportunidades que ofrece el mercado mundial a partir de la creatividad científica, tecnológica e innovativa local.

2. Desempeño innovativo reciente e internacionalización de las empresas argentinas

La conducta tecnológica de las empresas argentinas ha comenzado a ser relevada de manera relativamente reciente a través de una serie de encuestas a cargo de la Secretaría de Ciencia y Tecnología (SECYT). Esto ha permitido ahondar en el conocimiento de la naturaleza, alcances y limitaciones de la actividad innovativa empresarial y de su vinculación actual y potencial con el proceso de internacionalización según el tamaño y otras características (organizacionales, sectoriales, etc.) de las entidades empresarias.

Además, el relevamiento empírico permitió cuantificar la magnitud y distribución sectorial y por tipo de empresa de los recursos que la industria nacional destina a actividades de innovación así como el nivel de calificación del personal involucrado y la naturaleza de los resultados obtenidos. Permitted, asimismo, comparar estos resultados con el desempeño de otros países.

Las conclusiones a que se ha llegado a partir de esta evaluación sugieren la necesidad urgente de establecer un apropiado régimen de incentivos a los efectos de estimular el creciente uso de la actividad innovativa como herramienta competitiva al nivel nacional e internacional.

3. *Financiamiento de la innovación tecnológica: la experiencia argentina y sus lecciones en perspectiva internacional*

La Argentina posee un desarrollo incipiente de mecanismos de financiamiento directo de la innovación de productos, procesos y de gestión, donde se destaca la insuficiente oferta de capital de riesgo y semilla, especialmente para apoyar la actividad innovativa de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

El Fondo Tecnológico Argentino-FONTAR de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica es la institución oficial clave en materia de financiamiento de la innovación productiva. En la región, el FINEP del Brasil es una entidad comparable, decana en la región, que actúa por medio de sus fondos sectoriales, reembolsables y no reembolsables. México dispone de los fondos mixtos y sectoriales, los fondos “avance”, de capital semilla, “última milla”, así como una variedad de estímulos fiscales.

Entre los desarrollos promisorios de proyección internacional facilitados por el apoyo del FONTAR que importa valorizar y difundir se incluyen la obtención biotecnológica de plantas de interés agronómico tolerantes al estrés hídrico y salino; una máquina automotriz cabalgante para la cosecha, poda y fumigación de los olivares y un nuevo método de tipo ELISA para detectar la diabetes insulino dependiente.

Cabe destacar, en especial, el apoyo que brinda el FONTAR a los Proyectos Integrados de Aglomerados Productivos, orientados a facilitar la actividad coordinada de investigación, desarrollo e innovación de *networks* empresas, centros de investigación y universidades y, con ello, la formación y emergencia de sistemas sectoriales/regionales de innovación.

MÓDULO V

GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y SERVICIOS DE APOYO A LAS EMPRESAS (SECTOR PÚBLICO, INSTITUCIONES EMPRESARIAS, BANCOS E INSTITUCIONES ACADÉMICAS)

Gustavo Svarzman

La apertura comercial, la integración regional y el nuevo contexto competitivo para las PyMEs de la región

Desde hace algo más de una década, los principales países de América Latina (y la Argentina en particular) han venido implementando políticas cuyo resultado ha sido —entre otras cosas— un fuerte incremento en el nivel de vinculación e interacción entre las empresas que operan en la región y sus pares del exterior. Y a diferencia de lo que sucedía en épocas pasadas, este fenómeno alcanzó —de manera directa— tanto a las empresas de mayor tamaño como a las pequeñas y medianas, particularmente a las que operan en los sectores de manufactureros.

Así, independientemente de la lectura que se tenga acerca de los resultados de las políticas implementadas a lo largo de la década del 90 en la región y en el país, lo concreto y real es que como resultado tanto de la política de apertura comercial unilateral como de la propia constitución del Mercosur a principios de aquel decenio, la cantidad de empresas PyMEs argentinas con operaciones regulares de exportación creció fuertemente respecto de los valores de principios de los años 90 (Gatto, 2000; CEP 2003; CEP, 2005).

Posteriormente, y luego de la pérdida de dinamismo que fue afectando al sector exportador en su conjunto (y al segmento PyMEs en particular) como resultado de la crisis que afectó a la economía de la región hacia fines del siglo XX, la cantidad de empresas con operaciones de exportación volvió a crecer fuertemente desde 2003. Y a diferencia de lo sucedido en épocas anteriores, dicho dinamismo comercial no se vio obstaculizado por la fuerte recuperación de la demanda interna que viene evidenciando la región desde la mencionada fecha. Así, la cantidad de firmas exportadoras argentinas (cualquiera sea la definición que se utilice para dicha categoría) es actualmente un 30/35% superior a la de fines de la década pasada, y casi el doble que el registrado durante la primera mitad de dicho decenio.

Y si bien persiste una fuerte concentración de las exportaciones en relativamente pocos rubros, a partir del nuevo contexto han ido surgiendo nuevos sectores y empresas cuyo nivel de competitividad les permite insertarse con éxito en el mercado regional e internacional. Y aun cuando el fenómeno es todavía incipiente, abre perspectivas razonablemente alentadoras para los próximos años, teniendo en cuenta que el actual panorama

de costos y oportunidades de negocios en diferentes sectores es hoy aprovechado solamente por una parte relativamente limitada del universo empresarial PyMEs.

En este marco, resulta esperable que el número de nuevos exportadores PyMEs continúe creciendo en los próximos años, debido a que en la actualidad un segmento importante de ellas está encarando acciones pro competitivas tales como la implementación de procesos de certificación de normas de calidad, el desarrollo de nuevos productos, incorporando nuevos bienes de capital y/o introduciendo innovaciones tecnológicas que faciliten su adaptación a los requerimientos de los principales mercados externos. Asimismo, un conjunto importante de estas PyMEs ya han creado áreas internas, departamentos de ventas externas o RRHH especializados en comercio exterior para el sector o nicho de mercado en cuestión, desarrollado contactos con el exterior y realizado misiones comerciales de prospección, etc., acciones que les podrán permitir, en el corto o mediano plazo, comenzar a exportar o bien incrementar y/o diversificar sus actuales envíos al exterior.

En definitiva, independientemente de las consideraciones y las valoraciones que se tengan acerca del fenómeno de la internacionalización de los negocios, el mismo es percibido cada vez en mayor medida por los empresarios (tanto los grandes como los medianos y pequeños) que operan en la región como un camino inexorable y sin vuelta atrás. Y que para poder insertarse en el mismo y/o para mantener sus actuales posiciones en el mercado interno y/o externo, es cada vez más necesario desarrollar capacidades humanas, materiales, tecnológicas y financieras bien diferentes a las utilizadas en el pasado.

La globalización y la reingeniería de las estrategias empresariales de negocios

La mencionada tendencia a la internacionalización de los negocios empresariales, sumada a la creciente participación de empresas extranjeras en la economía nacional (tanto como exportadores de productos desde y/o hacia la Argentina, como en carácter de inversores directos) ha generado un escenario en el cual el desarrollo de negocios y la celebración de acuerdos estratégicos con empresas de otros países (tanto para operar en el mercado local como en determinados mercados de destino) ha ido pasando a ser un tema de creciente relevancia en la agenda de numerosas empresas PyMEs, especialmente en el caso de aquellas con negocios de exportación.

En paralelo a ello, y de la mano de los avances alcanzados por un creciente segmento de empresas PyME en materia de consolidación de sus negocios en mercados externos (generalmente latinoamericanos) como de diversificación de mercados y de ampliación y "complejización" de su *scope* de negocios, ha comenzado a ganar relevancia la necesidad de avanzar en algún tipo de reingeniería (o redefinición) de las estrategias productivas, comerciales y de penetración de mercados externos, tanto desde la óptica empresarial como desde los organismos públicos orientados al fomento y la promoción de los negocios con el exterior.

De ese modo, y en paralelo a los reacomodamientos que en los diferentes sectores de actividad se han venido produciendo como resultado de los cambios acaecidos en la lógica de los negocios internacionales (derivados de fenómenos tan diversos como los cambios en algunas regulaciones nacionales, los cambios en los flujos comerciales derivados de la firma de acuerdos comerciales preferenciales en algunos países, la creciente partici-

pación de los productos chinos o asiáticos en algunos segmentos de mercado, etc.), también ha ido cambiando fuertemente el tradicional concepto de las políticas de apoyo a las exportaciones, o bien los alcances de la comúnmente llamada "promoción comercial".

En paralelo a ello, el desarrollo de nuevos instrumentos electrónicos y la creciente difusión de Internet como instrumento para la oferta de servicios cada vez más específicos y personalizados, ha ido cambiando fuertemente los conceptos de la asistencia a las empresas, tanto desde la esfera pública como privada. De este modo, mientras que por un lado la oferta de información acerca de mercados, oportunidades de negocios, flujos de comercio, barreras arancelarias, normativa interna o características de la demanda ha pasado de bien escaso a superabundante, el gran desafío que enfrentan actualmente las empresas de menor tamaño se relaciona cada vez más con su capacidad para analizar, tamizar y procesar en tiempo y forma la información primaria y secundaria que se ofrece en diferentes sitios Web (que en la mayor parte de los casos, es de acceso libre), tanto de empresas privadas o de bancos, como de consultoras o de organismos públicos o mixtos de diferentes países.

El acceso a la información y su aporte a la competitividad sistémica

Las nuevas condiciones competitivas generadas a partir del proceso de apertura y la creciente integración de las firmas productoras de bienes y servicios transables —que históricamente actuaban casi exclusivamente en la esfera de los mercados nacionales— a las corrientes internacionales de producción, comercio e inversiones, han implicado un profundo —y aún inconcluso— sendero de reestructuración interna para numerosas actividades. Este fenómeno no es privativo de la economía argentina, sino que —con las obvias diferencias y matices nacionales— ha afectado (y afecta) a las empresas de todos los países.

En nuestra región y como fenómeno de mediano plazo, la "mercosurización" del horizonte de las decisiones empresariales ha ampliado el mapa de oportunidades y alternativas de que disponen las empresas de numerosos sectores de actividad, tanto para participar de emprendimientos conjuntos y/o establecer acuerdos de cooperación comercial o productiva con sus pares de los restantes países del bloque, como para proveerse de insumos y partes.

Este escenario, en el que buena parte de los negocios ya no pueden ser pensados exclusivamente en función de los tradicionales actores internos, se está traduciendo en un paulatino proceso de reposicionamiento de parte de un creciente número de empresas y sectores productivos con capacidad exportadora, que comienzan así a "mirar" a los mercados regionales e internacionales con mucho mayor interés de lo que resultaba durante las épocas anteriores. Y lo mismo sucede —aunque en un sentido defensivo— con las empresas o sectores que históricamente operaban en el mercado interno sin tener que preocuparse por la competencia de los productos importados.

A ese respecto, dado que el comercio exterior es —casi diríamos que por definición— una temática "intensiva" en información— que incluye ítem tan diversos como el conocimiento de herramientas que faciliten la identificación y selección de los mercados aptos

de ser encarados y el análisis de los canales de distribución más adecuados para el producto/empresa en cuestión, hasta la determinación de precios de venta mayorista y las regulaciones existentes en cada mercado de destino, entre otras cuestiones—, el acceso y disponibilidad en tiempo y forma de la misma es un elemento de vital importancia, que define en muchos casos quiénes tienen posibilidades de éxito y quiénes quedan en el camino.

Así, tal como lo señalan diferentes estudios y encuestas entre exportadores y más allá de la "explosión" informativa generada por la difusión de Internet en el ámbito de los negocios, son las empresas de menor tamaño las que se enfrentan con mayores dificultades y restricciones para acceder, seleccionar e interpretar la información que resulta relevante y estratégica para sus negocios. Problemas derivados de altos costos de entrada, de dificultades para decodificar señales de los mercados o de falta de manejo profesional del comercio exterior, hacen que con mucha frecuencia muchas PyMEs se vean disuadidas en sus intentos por hacer pie con sus productos en mercados externos, o bien para negociar acuerdos estratégicos con firmas de otros países. O que, en otros casos, emprendan acciones "de aventura" o de "vía muerta", lo que las conduce con frecuencia a asignar ineficientemente sus limitados recursos humanos y materiales.

Es justamente aquí donde existe un amplio espacio para la acción de la política pública, a los efectos de facilitar y "democratizar" el acceso a información lo más procesada y adaptada posible a las necesidades específicas de las firmas que la requieren, en algunas de las múltiples temáticas vinculadas tanto al comercio exterior propiamente dicho, como al desarrollo de negocios internacionales en materia de producción, comercialización o intercambio de tecnología.

Pero independientemente de estas consideraciones, el impulso a la exportación de las PyMEs y la difusión de la cultura exportadora en empresas y sectores con escasos o nulos antecedentes en la materia no es una mera inquietud coyuntural, ni obedece a una simple motivación intelectual de una gestión en particular. Por el contrario, tal como lo señala repetidamente la literatura existente en torno de este tema, la competitividad de las empresas de un país—incluso las de gran tamaño— depende cada vez en mayor medida de sus posibilidades de interactuar y cooperar adecuadamente con el resto del tejido empresarial del país o de la región.

Por el contrario, la ausencia de un entorno microeconómico eficaz restringe la capacidad de las empresas que operan en un país para desarrollar una competitividad sólida y duradera. Ello es así ya que si las firmas, por más grandes que sean—y aun si son transnacionales—, no pueden concentrarse en la actividad central que las hace competitivas y se ven obligadas a desarrollar ellas mismas actividades o servicios para los cuales no disponen del *know how* o de activos intangibles relevantes, sus posibilidades de alcanzar el necesario *upgrading* productivo que les permita tener éxito en el marco de una economía globalizada se ve imposibilitada o, en el mejor de los casos, limitada.

Es así entonces que tanto desde un plano general como microeconómico, el ensanchamiento cuantitativo y cualitativo de la base exportadora nacional es un fenómeno que cobra especial relevancia global de cara al futuro, tanto en términos de la consistencia macroeconómica de las políticas públicas, como en relación a la gestación y fortaleci-

miento de redes interempresariales, que puedan conducir a la región por la vía del crecimiento económica y socialmente sustentable.

Acerca de las limitaciones de los organismos del Estado Nacional para gerenciar y/o gestionar proyectos de fomento productivo en temas específicos

Por las características propias de su funcionamiento, los organismos estatales (sean estos del Estado nacional o bien de la órbita estadual o provincial) suelen enfrentar problemas y dificultades a la hora de gestionar programas de fomento productivo o de promoción de la internacionalización de empresas. Esta situación se repite (con las obvias diferencias de contexto y de trayectoria) en buena parte de los países, tanto desarrollados como (en mayor medida) en desarrollo.

Estas limitaciones tienen que ver tanto con cuestiones propias de la actividad pública (relativamente alto grado de burocratización para la toma de decisiones, problemas de reputación, falta de credibilidad, dependencia de los vaivenes políticos, etc.) como con las dificultades que generalmente enfrentan las diferentes áreas oficiales para disponer de personal con el conocimiento técnico específico en las múltiples disciplinas que hacen a la agenda empresarial o del comercio exterior (normas de calidad, seguridad e higiene, formación profesional, ingeniería financiera, temas ambientales, logística del comercio exterior, normas técnicas, temas sanitarios, cuestiones sectoriales, marketing, desarrollo informático, acceso a mercados específicos, etc.).

En este marco, y como intento de respuesta a dichas dificultades, a lo largo de las últimas décadas ha ido cobrando creciente relevancia el rol de las entidades no gubernamentales o de la sociedad civil (educativas, gremiales empresarias, ONG, gobiernos locales, bancos privados, etc.) especializadas en acciones de asistencia técnica a PyMEs exportadoras.

A este respecto, existen actualmente en diferentes países un conjunto de entidades educativas, empresariales, de asistencia técnica, colegios profesionales, etc., que a lo largo de las últimas décadas ha desarrollado un importante *know how* en materia de gestión y prestación de servicios de apoyo al sector privado y empresarial. Dicha asistencia va desde la provisión de servicios educativos y de formación profesional, hasta el desarrollo de módulos *tailor made*, orientados a dar respuesta a necesidades y demandas específicas de las empresas.

Como resultado de ello, una parte de las entidades que acreditan experiencia y trayectoria en el trabajo en estos terrenos, disponen de calificados equipos técnicos internos y externos especializados en las diferentes temáticas que hacen al comercio exterior y/o la competitividad. Ello se traduce no sólo en una fuente de generación de externalidades positivas y de formación de recursos humanos, sino también en la existencia de referentes institucionales estables y reconocidos para la prestación de servicios útiles para el desarrollo de la actividad empresarial exportadora.

Formatos alternativos de intervención en materia de gestión de programas de fomento a PyMEs

Las organizaciones no gubernamentales o de la sociedad civil presentan usualmente al menos tres ventajas fundamentales en relación con las dependencias estatales. Esas ventajas tienen que ver con su trayectoria en el tema en cuestión, su "prestigio" en el mercado frente al universo empresarial y su *know how* personal e institucional en la temática específica.

Adicionalmente a ello, en algunos casos disponen de una capacidad administrativa y de toma de decisiones superior a la del Estado, pudiendo también actuar de manera mucho más flexible a efectos de hacer frente a las cambiantes necesidades y demandas del mercado.

En este marco, y dada la característica que este tipo de organizaciones suele tener en países como los nuestros, cabe a los Estados nacionales el desarrollo de programas o instrumentos orientados a favorecer el surgimiento de nuevas entidades no gubernamentales orientadas a la prestación de servicios a las empresas pequeñas y medianas en temáticas específicas (consultoría, asistencia técnica, formación de cuadros, capacitación de empresarios y/o personal, etc.) o bien el fortalecimiento de las ya existentes.

Experiencias y antecedentes disponibles en países iberoamericanos

Una de las experiencias más reconocidas y calificadas en la región en materia de desarrollo de políticas públicas de fomento a PyMEs es sin duda la de la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO) en Chile. A través de dicho organismo y desde hace más de veinte años, el Estado nacional de Chile gestiona diferentes tipos de instrumentos y programas de apoyo a PyMEs basados en el concepto de "segundo piso".

En ese marco, el sector público define prioridades, estrategias y políticas generales, las que son luego gestionadas a través de "agentes operadores" (no gubernamentales), los cuales se ocupan de interactuar con los beneficiarios finales de los programas de fomento (empresas, grupos asociativos, cooperativas, etc.) en el diseño, desarrollo y ejecución de los respectivos programas, utilizando a tal efecto su capacidad técnica y su *know how* institucional, el conocimiento de la temática o el sector en cuestión y el prestigio y conocimiento de los actores y de las cuestiones técnicas que han logrado acumular a lo largo de los años.

También existen programas e instrumentos basados en este tipo de lógica (conocimiento parcial de los temas técnicos por parte del Estado, necesidad de aprovechamiento del *know how* desarrollado por organizaciones no gubernamentales, desconfianza de los actores privados en la continuidad de los programas de gestión pública, etc.) en Brasil, Colombia y España, entre otros países.

El funcionamiento de los organismos públicos o público-privados de fomento a la internacionalización de empresas: algunos aspectos relevantes

A lo largo de las últimas dos décadas, la temática de la promoción de las exportaciones, el fomento al desarrollo de negocios internacionales y a la internacionalización de

empresas ha ido ocupando un lugar de creciente relevancia en la agenda de la política económica de la mayor parte de los países. Habida cuenta de que las grandes empresas y corporaciones internacionales no necesitan de este tipo de herramientas o instrumentos para el desarrollo de sus respectivas actividades o estrategias regionales o internacionales, los beneficiarios (o "clientes") de los esfuerzos públicos han sido y son las PyMEs.

Así, desde diferentes perspectivas, con distintas capacidades humanas y financieras, y con formatos diversos, los principales países del mundo han desarrollado programas orientados a ofrecer servicios de apoyo a las empresas interesadas en desarrollar negocios en el exterior (o con el exterior). En este marco, dadas las peculiaridades del tejido productivo de los diferentes países y del patrón de funcionamiento de sus respectivos sectores públicos, resulta útil efectuar un breve análisis acerca de algunas organizaciones de fomento, de sus principales instrumentos, de los criterios básicos que rigen su accionar y de algunas de las tendencias que también rigen su accionar en los últimos años.

a) Pautas generales de los programas e instrumentos de política

- A lo largo de los últimos diez o quince años, buena parte de los organismos o agencias de fomento han ido migrando desde el tradicional concepto de la promoción de las exportaciones al más moderno e integral criterio de apoyo a la internacionalización de empresas y promoción de negocios internacionales. En este marco, han ido ganando competencia tanto en los temas vinculados a la promoción de inversiones directas como en las temáticas relacionadas con el apoyo a la instalación de oficinas, centros de distribución, constitución de *joint ventures* o implantación de filiales de empresas nacionales en determinados mercados externos, desarrollo de canales propios de distribución, etc.

b) Criterios de focalización de las actividades y recursos humanos y financieros

- Las orientaciones oficiales en materia de sectores prioritarios y mercados *target* suelen ser meramente indicativas, y se basan tanto en el análisis de las experiencias del pasado reciente y en el *feed back* que de corriente se recibe de parte de sus "clientes" (empresas que se contactan en forma individual o a través de organizaciones gremiales empresariales) como de los *inputs* que se generan a través de las redes externas ("antenas comerciales") de la agencia de promoción en cuestión.

- No obstante ello y a los efectos de facilitar el desarrollo y la amplitud de escala de las actividades a ser encaradas, se tiende a orientar los esfuerzos públicos en base a planes de trabajo interdisciplinarios, orientados hacia cadenas productivas, *clusters* regionales o ramas verticales. En igual sentido, el fomento o estímulo al desarrollo de estrategias asociativas o de consorciamiento entre empresas aparecen en la mayor parte de los casos (particularmente en España, Chile, México y Brasil).

- Existen también instrumentos específicamente orientados hacia empresas de determinado tamaño, sean estas nuevos exportadores, exportadores consolidados o empresas "altamente exportadoras".

c) Tendencias generales en materia de subsidios, incentivos y mecanismos de apoyo a exportadores

• A lo largo de la última década y como resultado del creciente disciplinamiento de los países respecto de las normas multilaterales y plurilaterales en materia de subsidios y ayudas estatales a la exportación, los países relevados han ido desmantelando viejos sistemas de estímulo fiscal diferenciado, de subsidios directos y de programas de apoyo sectorial, a favor del desarrollo de sistemas de promoción más horizontales, más orientados a la competitividad y no discriminatorios respecto del mercado interno (ej.: desarrollo de marcas regionales, estudios de mercado, obtención de normas de calidad, capacitación empresarial, impresión de material de promoción, desarrollo de instrumentos para el *e-commerce*, capacitación de empresarios, etc.).

• De todos modos, en la mayor parte de los casos, los organismos de promoción efectúan algún tipo de aporte material —directo o indirecto— que facilita el desarrollo por parte de las empresas de las actividades que se pretende estimular. No obstante ello, la exigencia de aportes-contraparte y la evaluación *ex post* de los resultados es una característica constante y permanente de los mismos.

• En materia regulatoria, existen regímenes e instrumentos orientados a la facilitación de trámites, la automaticidad de devolución de impuestos (para operaciones menores a cierto valor techo) y la simplificación normativa, tema que adquiere especial relevancia en el caso de las empresas de menor tamaño.

• También existen programas específicamente orientados a familiarizar a las empresas con el uso de instrumentos electrónicos, como son los portales de comercio exterior oficiales o privados, páginas Web empresariales de características interactivas, *e-commerce*, etc.

d) Sobre los sistemas de provisión de información a exportadores

• Como pauta general, la provisión de información sobre mercados externos, oportunidades comerciales, estadísticas comerciales o servicios generales al exportador se realiza a través de la agencia o el organismo encargado de la promoción comercial. A este respecto, la mayor parte de los países disponen de portales electrónicos centralizados, en los cuales existe un segmento con información de acceso libre y otro reservado a las empresas del país en cuestión (previo registro a través de su número de CUIT o equivalente). Sólo en algunos casos se ofrecen productos o servicios *premium* arancelados.

e) Sobre el financiamiento de los organismos o agencias de promoción

• En varios de los casos analizados el financiamiento de las actividades ordinarias de los organismos corresponde al presupuesto público. En otros casos se adicionan a los mismos los aportes provenientes del sector privado, tanto a través de canales institucionales, de sistemas de crédito fiscal, o bien de la recaudación de cuotas societarias, que —por ley— deben ser obligatoriamente destinadas a financiar actividades que tengan que ver con la promoción del comercio exterior.

f) Organización interna de las agencias

• La mayor parte de los organismos analizados estructuran su trabajo en base a especialistas sectoriales, cuya tarea central es la de poner a disposición de los tomadores de decisiones (oficiales o privados) la información relevante para el mejor desarrollo de sus respectivas actividades. En tal sentido, la tarea de tales especialistas es la de establecer vínculos permanentes con empresas, agentes y operadores privados de los respectivos sectores (o macrosectores), a partir de lo cual se trata luego de diseñar una agenda de trabajo tendiente a fortalecer y potenciar las capacidades competitivas existentes en el sector.

• De igual modo, y teniendo en cuenta el carácter esencialmente microeconómico y puntual de la problemática empresarial-exportadora, el seguimiento de países o mercados no se realiza en términos genéricos sino en base a prioridades sectoriales oportunamente definidas en forma explícita ("agenda país", con especificación de los sectores prioritarios y de los respectivos temas críticos a ser abordados).

g) Interacción con las áreas encargadas de las negociaciones comerciales internacionales

• Si bien en algunos casos los organismos responsables de las negociaciones comerciales internacionales (bilaterales, plurilaterales o multilaterales) y los de la promoción de exportaciones pertenecen a diferentes áreas de Gobierno, se procura articular y potenciar las sinergias existentes entre ambas actividades. De este modo, la estrategia del país en los diferentes foros de negociaciones comerciales (especialmente en aquellos casos en los que se vislumbran resultados efectivos en el corto plazo) es un "arma" más de la política de promoción de exportaciones y de apertura de mercados para algunos sectores en particular.

h) Articulación de esfuerzos con áreas complementarias

• Existe por lo general una fuerte sinergia y complementación de esfuerzos entre las diferentes dependencias vinculadas a las políticas de apoyo a la competitividad microeconómica (no necesariamente orientada a la exportación), las áreas oficiales relacionadas con la promoción comercial propiamente dicha (organización de viajes y eventos en el exterior) y los entes que proveen servicios vinculados con el financiamiento —bancario o no bancario— y la provisión de garantías o seguros para la exportación.

• En cualquier caso, la duplicación de tareas con organismos regionales, estatales o autonómicos es un riesgo por demás frecuente, que de corriente trata de zanjarse (con suerte dispar) a través de acuerdos formales o informales entre las autoridades políticas respectivas.

i) Descentralización de acciones e interacción con agentes institucionales

• En algunos casos, se procura involucrar a actores institucionales (privados) en la gestión "en el terreno" de los programas de apoyo a la exportación. Así, los organismos o agencias públicas (tales los casos de Brasil, Chile o España) actúan como entidades de

segundo piso, que definen estrategias y criterios generales para la asignación de recursos y esfuerzos, quedando a cargo de entidades empresariales, ONG o gobiernos locales la gestión efectiva de los diferentes programas.

- A tal efecto, la selección de los proyectos a ser apoyados se realiza a través de mecanismos de licitación competitiva de recursos, en los cuales las instituciones que aplican para la gestión deben cumplir ciertos requisitos de formato, monitorear la efectivización de determinados aportes materiales por parte de las empresas beneficiarias y garantizar el cumplimiento de determinados objetivos cuantitativos y cualitativos en los plazos establecidos.

j) Organigramas y modelos de funcionamiento

- En materia de redes o antenas externas, la experiencia internacional no es concluyente en lo que hace a los formatos. Así como en algunos casos las actividades de promoción se realizan en el marco de los ministerios de Relaciones Exteriores (ej.: Chile), en otros casos los organismos encargados de esta tarea son independientes del servicio exterior (ej.: España, México o Colombia). No obstante ello, aun en los casos en los que los ministerios de Relaciones Exteriores tienen un papel importante en el desarrollo de las actividades de promoción, el seguimiento de las tareas desarrolladas en cada uno de los destinos está a cargo de un organismo especializado (ej.: ProChile).

- También encontramos agencias de promoción de exportaciones que tienen a su cargo la promoción de las inversiones (tanto extranjeras en el país como de empresas nacionales en el exterior). En estos casos, existen programas específicos que tratan de vincular las corrientes de comercio con las oportunidades de negocios en el país o en el exterior.

MÓDULO VI

LA IMPORTANCIA DE LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS INTERNACIONALES

Ricardo Rozemberg ()*

Una relación estrecha

Las negociaciones internacionales, originalmente limitadas a la reducción de aranceles en el intercambio de bienes, han adquirido un profundo grado de complejidad a través de la introducción de nuevos temas, la proliferación de acuerdos bilaterales y regionales, etc. Lo que se discute en los distintos ámbitos de negociación afecta las decisiones de internacionalización de las empresas a través de múltiples canales. En efecto, la definición de normas y disciplinas que rigen —en buena medida— el flujo de bienes y servicios a escala global, y que regulan también aspectos tan amplios y diferentes como los derechos de propiedad intelectual, las compras gubernamentales o las políticas de defensa de la competencia (entre muchos otros), tienen incidencia sobre las decisiones empresarias de segmentar su producción y especializarla, a partir de la radicación de inversiones en diferentes partes del mundo.

Así, el objetivo de este documento base consiste, pues, en analizar en forma sintética y esquemática, cómo la estrategia de internacionalización de las firmas se ve afectada por las principales cuestiones que se discuten en el ámbito de las negociaciones bilaterales, regionales y multilaterales.

Los determinantes de la internacionalización y las negociaciones internacionales

A la hora de internacionalizarse, las empresas pueden optar por distintas estrategias: desde la venta del producto desde el país de origen (exportación), hasta la producción y comercialización directa en otro país (inversión extranjera directa, IED), pasando por una mayor presencia en el país de destino a través de terceros, mediante el otorgamiento de licencias a empresas en el extranjero¹.

La decisión de internacionalización y el modo particular elegido para hacerlo dependerán de la existencia de distintos elementos. En primer lugar, la empresa analizará sus ventajas de propiedad, es decir aquellos factores que le permiten posicionarse mejor que sus competidores en el mercado de destino. Por ejemplo, la firma tendrá este tipo de ven-

* Elaborado juntamente con Romina Gayá.

¹ Dunning (1988).

tajas si es poseedora de una patente para fabricar el producto en cuestión, si su marca goza de buena reputación, si ha obtenido mejores tecnologías de diferenciación del producto, etc.

En segundo término, la empresa deberá evaluar las ventajas de localización que ofrece el mercado de destino. En otras palabras, examinará distintos factores que definen la elección del país en el cual concretará su inversión. Dependiendo de sus necesidades específicas, algunos de los elementos que tendrá en cuenta son la disponibilidad y costo de la mano de obra, la calificación de los recursos humanos, el tamaño y dinamismo del mercado, los costos de transporte, el contexto político y económico, la existencia de acuerdos comerciales con otros mercados de interés, la disponibilidad de incentivos, etc.

Por último, evaluará las ventajas de internacionalización. Es decir, aquellos aspectos que determinan la conveniencia de realizar la actividad productiva directamente en otro país y no a través de terceros. Entre ellos se puede citar el peso de los costos de transacción (negociación de contratos, riesgo moral), la necesidad de proteger la calidad del producto o el secreto industrial, la intención de llevar a cabo prácticas anticompetitivas (subsidios cruzados, precios de transferencia), etc.

La existencia de ventajas de propiedad es una condición necesaria para que la empresa decida internacionalizarse. Con frecuencia, su detección permite a la firma optar por la exportación como primera vía de internacionalización. Las ventajas de localización indicarán a la empresa que no solamente está en condiciones de posicionarse mejor que la competencia en el mercado de destino, sino que le conviene tener una mayor presencia a través del otorgamiento de licencias a terceros o bien, a través de la radicación de inversiones productivas, dos fases más avanzadas del proceso. La elección de una u otra alternativa dependerá de la existencia de ventajas de internacionalización. En caso de que la presencia directa sea más conveniente, la inversión directa en el país de destino (IED) será la opción escogida.

La opción de internacionalizarse por la vía de IED está motivada por distintos factores². Entre los más frecuentes se puede citar el intento de aprovechar los recursos del país de destino, tales como los recursos naturales, la calificación y/o el costo de la mano de obra, etc. Los sectores donde este tipo de inversión es más frecuente son las industrias extractivas y las actividades intensivas en mano de obra. Cuando predomina este tipo de estímulos, se dice que la IED es de tipo *resource seeking*.

Muchos de estos factores se ven afectados directa o indirectamente por las negociaciones internacionales. Por ejemplo, la inclusión de estándares laborales en un TLC puede modificar los costos de la mano de obra, en tanto que las disposiciones ambientales tienen el potencial de restringir el libre aprovechamiento de los recursos naturales por parte de las firmas.

Por otro lado, el móvil de la empresa al decidir producir en otro país puede ser la intención de aprovechar las características del mercado de destino (IED *market seeking*): el tamaño, el dinamismo de la demanda, el gusto de los consumidores, etc. Este tipo de

inversiones fue muy común en América Latina durante los procesos de industrialización por sustitución de importaciones, puesto que los niveles arancelarios elevados limitaban las posibilidades de las empresas de acceder al mercado a través de la exportación. En la actualidad estas inversiones se ven favorecidas, por ejemplo, por la firma de tratados de libre comercio entre diferentes países, al generar espacios ampliados que pueden ser aprovechados por firmas que se radiquen en alguno/s de los países socios.

Asimismo, la empresa puede decidir internacionalizarse con el objetivo de racionalizar la producción para explotar economías de especialización y de *scope* (IED *efficiency seeking*). De este modo, una empresa decide descomponer su cadena de valor o bien especializarse, a través de su radicación en diferentes países, con el objeto de optimizar su patrón productivo. Una vez más, el establecimiento de espacios de libre comercio a nivel de subregiones o la existencia de marcos regulatorios que protejan adecuadamente los derechos de propiedad intelectual o, de manera más general, las inversiones, son factores que facilitan este tipo de decisiones empresarias.

Por último, la IED puede responder a la necesidad de adquirir recursos y capacidades orientadas a mantener e incrementar la competitividad de la empresa (IED *strategic asset seeking*). Por ejemplo, la compra de firmas en el exterior por parte de empresas de un mismo sector puede tener como objetivo ganar posiciones de mercado a nivel regional o global. A este respecto, la existencia de disciplinas regionales de defensa de la competencia puede limitar, de algún modo, la concreción de este tipo de estrategias. Por el contrario, las negociaciones en materia de inversiones pueden favorecer las fusiones y adquisiciones, a través de las cuales se desarrollan normalmente estas iniciativas.

En definitiva, las ventajas de las firmas para internacionalizarse se ven de algún modo afectadas por las diferentes negociaciones internacionales, a través de múltiples canales. Por ejemplo, para que una empresa pueda beneficiarse del uso de una patente o se asegure el resguardo del secreto industrial, se requiere que el país elegido para producir o comercializar el producto tenga un marco adecuado de protección de los derechos de propiedad intelectual, lo cual puede estar garantizado por sus compromisos ante la Organización Mundial del Comercio (OMC) o en el marco de tratados de libre comercio (TLC).

Dichos compromisos pueden implicar también restricciones a la capacidad del país de otorgar incentivos para la inversión de las firmas. Esto significa que así como las negociaciones pueden operar como "facilitadoras" de las actividades de internacionalización productiva de una firma, pueden a la vez constituirse en un obstáculo para hacerlo (como en el caso planteado de los límites a los incentivos que un gobierno puede ofrecer para atraer inversiones).

Otro canal que vincula claramente estos dos fenómenos (internacionalización y negociaciones) puede encontrarse en los Acuerdos Bilaterales de Inversión. En efecto, muchos países firman diferentes tipos de Acuerdos de Inversión con el objeto de proteger las inversiones recíprocas e inhibir la doble imposición de sus actividades, entre otras cuestiones. Así, por ejemplo, la decisión de una firma extranjera que decide invertir en la Argentina puede estar amparada por alguno de estos Acuerdos (si es que la Argentina tiene firmado uno con el país de origen de dicha empresa), lo cual le otorga ventajas tales como la de contar con un tribunal internacional en caso de que surgieran problemas lega-

² Véase Chudnovsky y López (2006), entre otros.

les y evitar la mencionada doble imposición —en el país de origen y de destino de la inversión al mismo tiempo—, entre otros factores.

Sólo para mencionar un ejemplo más, la firma de un TLC puede motivar a una empresa a invertir en uno de los países signatarios para abastecer desde allí un mercado de interés. En otras palabras, la ampliación de mercado que se genera a partir de la firma de un Tratado de Libre Comercio puede ser aprovechada por empresas de terceros países que deciden radicarse productivamente en —al menos— uno de los países socios para abastecer al conjunto del espacio ampliado.

Principales aspectos de las negociaciones internacionales que afectan la internacionalización de las empresas

Las negociaciones internacionales, tanto multilaterales como bilaterales o regionales, afectan por tanto, decisiones empresariales que van mucho más allá de las cuestiones estrictamente comerciales. Por ende, detrás de las diferentes temáticas que se negocian en los diferentes ámbitos existen intereses concretos de países, empresas, trabajadores, ONG, etc.

Estos intereses varían considerablemente de acuerdo al grado de desarrollo de los países involucrados (y por ende, en función de sus disímiles ofertas productivas y de inversiones, así como del grado de "sofisticación" o nivel de vida de sus ciudadanos). También influyen los tamaños y el nivel de internacionalización que tengan las firmas en los diferentes países, así como los sectores en los cuales operan.

Estos elementos diferenciales determinan que las empresas —y los países que las representan— tengan intereses ofensivos y defensivos en distintos temas. Así, por ejemplo, los laboratorios farmacéuticos de las economías maduras promueven una fuerte protección para sus invenciones y desarrollos, en tanto que los países más pobres del planeta procuran limitar en parte estos derechos, con el fin de poder hacer más accesibles los medicamentos a sus pobladores.

Del mismo modo, las economías más ricas y con empresas fuertemente internacionalizadas promueven la firma de acuerdos bilaterales de inversión con el objeto de instaurar a la justicia internacional como amparo para eventuales demandas contra el país en el cual sus firmas desarrollan actividades.

En forma simplificada, es posible pensar que las negociaciones comerciales internacionales impactan sobre las decisiones de internacionalización de las empresas por dos vías principales. Por un lado, su influencia es de carácter general en tanto y en cuanto inciden sobre el ambiente de negocios influyendo sobre la previsibilidad de las políticas, la seguridad jurídica, la claridad sobre solución de controversias, la regulación en materia de competencia, la previsibilidad sobre el acceso a mercados, la transparencia, etc.

En otras palabras, los compromisos asumidos por los países permiten a las empresas conocer las normas que rigen el comercio internacional y otras dimensiones de su actividad económica, garantizando que las políticas no sufrirán cambios abruptos. Además, los acuerdos prevén distintos ámbitos de solución de disputas a los cuales las firmas pueden recurrir (de manera directa o a través de los gobiernos de sus países de origen, según el tipo de acuerdo) en caso de incumplimiento de lo pactado.

Por ejemplo, la firma de un acuerdo de libre comercio entre dos o más países permite ampliar el mercado y puede constituir un incentivo para que una empresa se radique en un país para abastecer desde allí a todo el bloque. En el caso del Mercosur, la regulación del sector automotor (donde no rige el libre comercio sino que el intercambio se encuentra reglamentado por acuerdos bilaterales) ha motivado a las firmas a establecer la producción de ciertos modelos en la Argentina y otros en Brasil, en ambos casos destinados al mercado ampliado. En esta misma línea, desde la creación del NAFTA muchas empresas han optado por instalarse en México para abastecer el mercado estadounidense, beneficiándose en muchos casos de los menores costos de producción mejicanos (particularmente en los sectores intensivos en mano de obra).

Por otro lado, las negociaciones tienen consecuencias sobre temas específicos que se encuentran estrechamente ligados a las estrategias de internacionalización de las empresas³. Entre los más relevantes, se destacan las discusiones sobre:

- *Derechos de propiedad intelectual*. Derecho de autor y derechos conexos, marcas, indicaciones geográficas, dibujos y modelos industriales, patentes, información no divulgada (incluidos los secretos comerciales).

El comercio comprende más elementos vinculados a las ideas, los conocimientos, la innovación, la investigación, el diseño, etc. (medicamentos, películas, grabaciones musicales, libros, *software*, biotecnología, productos con marca, etc.). Distintos acuerdos negociados internacionalmente protegen los derechos de propiedad intelectual, con el objetivo de estimular la generación de ideas que benefician a la sociedad. Es decir, otorgan a los creadores el derecho de impedir que otros utilicen sus invenciones, diseños o demás creaciones y de valerse de ese derecho para negociar la percepción de un pago por permitir esa utilización. Por ejemplo, los libros, las pinturas y las películas están protegidos por el derecho de autor; las invenciones pueden patentarse; los nombres comerciales y los logotipos de productos pueden registrarse como marcas, etc.

El Acuerdo de la OMC sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) busca reducir las diferencias en los niveles de protección y observancia de estos derechos en los distintos países del mundo y de someterlos a normas internacionales. Además, los países desarrollados (PD) incluyen medidas de tipo "OMC plus" en materia de propiedad intelectual en la mayoría de sus negociaciones comerciales bilaterales.

En este marco, la regulación y el *enforcement* de los derechos de propiedad intelectual son un factor clave en la internacionalización de las empresas para las cuales estos derechos constituyen un activo importante, debido a sus grandes inversiones en investigación y desarrollo y marketing y a los riesgos de falsificación existentes. En general se trata de grandes firmas originarias de PD, particularmente en sectores como farmacéutico, biotecnología, indumentaria y electrodomésticos de marcas reconocidas que son falsificadas con frecuencia, etc. En contraste, los fabricantes de productos genéricos —generalmente de menor tamaño— son quienes se oponen más fervientemente a la mayor regulación en este ámbito.

³ Véase OMC. Temas comerciales. <http://www.wto.org>

• *Normas técnicas.* Los fabricantes y los exportadores necesitan saber cuáles son las normas que se aplican en sus posibles mercados y frecuentemente enfrentan serias dificultades porque los reglamentos técnicos y las normas sobre productos difieren de un país a otro. Además, en algunos casos la regulación sobre estos temas no proporciona un trato justo y equitativo sino que funciona como herramienta de protección, favoreciendo a empresas locales en detrimento de las extranjeras. Por tanto, las negociaciones comerciales internacionales buscan garantizar que los reglamentos técnicos y las normas y los procedimientos de prueba y certificación que afectan a las empresas no creen obstáculos innecesarios al comercio.

• *Medidas sanitarias y fitosanitarias.* Las negociaciones sobre medidas sanitarias y fitosanitarias buscan garantizar a los países la posibilidad de regular para que se suministren a los consumidores de su país productos inocuos y, simultáneamente, evitar que la aplicación de normas de salud y seguridad no constituya proteccionismo encubierto y perjudique a las empresas de otros países.

Los sectores más protegidos por medidas sanitarias y fitosanitarias son la agricultura y la producción de alimentos, en particular en los PD. Por tanto, las firmas que operan en países en desarrollo (PED) persiguen la apertura en este ámbito —siempre garantizando el cumplimiento de las normas básicas de prevención—, en tanto que las principales opositoras son empresas originarias de PD, que se benefician con el uso de este tipo de medidas como barreras al comercio.

• *Compras gubernamentales.* Las compras de los gobiernos, por su envergadura, tienen gran relevancia económica y representan una porción significativa del comercio internacional. Las negociaciones sobre estos temas buscan garantizar la transparencia en la contratación pública y restringir el margen de discrecionalidad del Estado para aplicar medidas proteccionistas en este ámbito. Así, cuanto más claro y abierto sea un régimen de compras públicas, mayores posibilidades tendrá una empresa extranjera de participar en condiciones equitativas en las licitaciones correspondientes.

• *Estándares laborales y ambientales.* Los países cuentan con regulación tendiente a proteger los derechos de los trabajadores y el medio ambiente. Sin embargo, estas normas difieren de un lugar a otro y las exigencias que enfrentan las firmas en distintos mercados son muy diversas. Las negociaciones sobre estos temas —principalmente en los acuerdos comerciales entre PD y PED— buscan establecer estándares mínimos para el tratamiento de estos temas, con el objetivo de evitar que los países tengan "incentivos perversos" para atraer inversiones a través de normas laxas. Asimismo, intentan evitar la deslocalización de empresas hacia destinos donde la legislación ambiental y laboral es más permisiva.

Lógicamente, las empresas más reacias a avanzar en las negociaciones sobre estándares laborales y ambientales son aquellas que basan sus estrategias de internacionalización en la posibilidad de beneficiarse de regulación más laxa, aunque también muchas firmas de PED temen que estas medidas sólo sirvan como barrera de entrada a los mercados más ricos del mundo. Contrariamente, las firmas que operan en países con mayores controles en esta materia tienen fuertes incentivos para que mejoren los estándares internacionales.

• *Subvenciones.* Las negociaciones comerciales internacionales regulan las subvenciones que los países pueden otorgar a la producción y la exportación, en tanto que reglamentan las medidas que se pueden aplicar para contrarrestar los efectos de las importaciones subsidiadas (derechos compensatorios). Por tanto, las empresas pueden ver afectada la ayuda que reciben o sus productos pueden sufrir restricciones en otros mercados si se benefician de distintos tipos de subvenciones.

• *Inversiones.* Las negociaciones sobre inversiones —particularmente en el ámbito bilateral— se refieren a las obligaciones de dar un cierto tratamiento a los inversores extranjeros que asumen los Estados en materia de trato nacional, prohibición de establecer requisitos de desempeño, libertad para repatriar utilidades, condiciones sobre expropiación directa e indirecta, etc. Las empresas pueden demandar al Estado ante tribunales internacionales por el incumplimiento de los compromisos del acuerdo. En este aspecto, los inversores extranjeros se encuentran en una situación más ventajosa que los nacionales. Las principales interesadas en difundir este tipo de acuerdos son las grandes empresas multinacionales.

La existencia de acuerdos de este tipo puede constituir un incentivo importante para localizarse en un determinado destino. De hecho, hay estudios que demuestran que la suscripción de acuerdos bilaterales de inversión (ABI) contribuye a incrementar los flujos de IED hacia PED (Neumayer y Spess [2005]). De todas maneras, algunos países son importantes receptores de inversiones, aun sin contar con este tipo de acuerdos. Un ejemplo de ello es Brasil, quien no ha ratificado ninguno de los ABI firmados durante los años noventa.

• *Servicios.* La internacionalización de las empresas de servicios puede verse afectada por las negociaciones comerciales multilaterales y bilaterales que afectan cuatro modos de suministro de servicios: suministro transfronterizo (prestación del servicio desde el territorio de un país al territorio de otro), consumo en el extranjero (el consumidor se traslada desde un país a otro para obtener el servicio), presencia comercial (IED en servicios) y movimiento de personas físicas (desplazamiento de personas de un país a otro para prestar el servicio). Los países asumen compromisos generales de otorgar tratamiento de nación más favorecida y específicos (para algunos sectores y modos de suministro determinados) de tratamiento nacional que varían de un país a otro y generan distintos tipos de incentivos para la internacionalización de las empresas.

Los mayores defensores de la apertura en materia de servicios son las grandes empresas de PD. El cuarto modo —movimiento de personas físicas— es el más controvertido debido a su estrecha relación con el debate sobre inmigración y es el más promovido por los PED.

Las decisiones de internacionalización de las firmas dependen de múltiples factores, tanto propios como del destino elegido. Muchos de estos elementos se ven influenciados por las negociaciones comerciales internacionales, tanto a nivel general como en cuestiones específicas.

Por un lado, los compromisos que los países asumen en los distintos ámbitos de negociación (OMC, acuerdos bilaterales, etc.) modifican el entorno en el cual se desarrollan las actividades de las empresas. Incrementan la previsibilidad y la transparencia, reduciendo el margen de discrecionalidad de los gobiernos para tomar medidas que impliquen cambios abruptos del escenario. Simultáneamente, las negociaciones pueden dar lugar a restricciones en la libertad de acción de las empresas, por ejemplo, a través de leyes de regulación de la competencia.

Por otro lado, las negociaciones comerciales internacionales inciden sobre temas específicos de gran importancia en el proceso de internacionalización de las empresas. El modo y la intensidad en que las tratativas sobre estas cuestiones afectan a cada firma dependen de múltiples factores, tales como su origen, tamaño y sector de actividad.

En síntesis, a la hora de tomar una decisión vinculada con su internacionalización las empresas no pueden ignorar las negociaciones comerciales internacionales en las que participan los posibles destinos de su exportación, licencia o inversión. La inserción internacional exitosa de una firma indudablemente no debe dejar de considerar estos elementos.

Algunos casos ilustrativos

Caso 1. *ADPIC y salud pública: licencias compulsivas en Canadá para la fabricación de medicamentos para tratamiento de pacientes con HIV*

El acuerdo ADPIC (Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio) está orientado a proteger los derechos de propiedad intelectual. Sin embargo, en algunos casos especiales el acuerdo permite la concesión de licencias obligatorias de patentes y el uso por el gobierno de una patente sin autorización de su titular.

Recientemente Canadá anunció que autorizó a una empresa a fabricar para la exportación una versión genérica de un medicamento patentado, al amparo de disposiciones especiales convenidas en la OMC en 2003. El TriAvir, medicamento de triterapia contra el SIDA, puede ser fabricado y exportado a Rwanda, país que no tiene capacidad para fabricarlo por sí mismo.

Aunque se expidió una autorización para que una firma elabore un medicamento patentado por otra, el ADPIC protege los derechos de la dueña de la patente, puesto que exige a Canadá que brinde información sobre la licencia obligatoria, con el objetivo de asegurar que realmente contribuya a paliar el problema de salud pública en Rwanda y no sea utilizada por la empresa que fabricará el genérico para conquistar nuevos mercados⁴.

Caso 2. *Protección de los derechos de propiedad intelectual de Nike en China*

Si bien China es signataria de diversos protocolos en materia de propiedad intelectual, muchas veces se acusa al país asiático de no otorgar la debida protección a estos derechos. Nike ha sido una de las empresas que más ha presionado por el resguardo de su marca y recientemente logró que un tribunal de Shanghai sancionara a dos fabricantes chinos y a la cadena francesa de supermercados Auchan a pagar una multa por violar los derechos de propiedad intelectual del fabricante de calzado deportivo. Las empresas chinas fueron condenadas por elaborar unas zapatillas con un logo idéntico a uno utilizado por Nike, en tanto que Auchan fue multada por comercializar estos productos sin autorización de Nike⁵.

Caso 3. *Cassis de Dijon y reconocimiento mutuo*

A fines de los setenta, Alemania prohibió la importación de un licor de cassis originario de Dijon, argumentando que el contenido alcohólico del licor era inferior al míni-

⁴ Véase: OMC. El Canadá es el primer país en notificar una licencia obligatoria de exportación de un medicamento genérico. 4 de octubre de 2007.

http://www.wto.org/spanish/news_s/news07_s/trips_health_notif_oct07_s.htm

⁵ Véase: China Briefing Blog. Chinese shoemakers, Auchan to pay Nike compensation. 21 de agosto de 2007.

<http://www.china-briefing.com/blog/2007/08/21/chinese-shoemakers-auchan-to-pay-nike-compensation.html>

mo establecido en el derecho alemán. No obstante, la Corte de Justicia de las Comunidades Europeas definió que la medida alemana violaba el Tratado de la CE, pues restringía la libre circulación de mercancías, ya que el licor se producía y comercializaba lícitamente en Francia y la medida alemana no se justificaba en pos del bienestar general.

Desde ese entonces, prevalece el principio según el cual la ausencia de armonización comunitaria de las reglamentaciones no puede justificar los obstáculos a la libre circulación. De acuerdo a lo estipulado por el Tribunal, "todo producto legalmente fabricado y comercializado en un Estado miembro, de conformidad con la reglamentación y los procedimientos de fabricación leales y tradicionales de este país, debe ser admitido en el mercado de cualquier otro Estado miembro" (reconocimiento mutuo)⁶.

Caso 4. Compras gubernamentales en el acuerdo Estados Unidos-Canadá

Antes de la firma del TLC entre Estados Unidos y Canadá, el Gobierno Federal Canadiense garantizaba una preferencia de 10% a los productores nacionales en licitaciones inferiores a un valor mínimo de 171 mil dólares, de acuerdo al compromiso asumido en el GATT (hoy OMC). La puesta en marcha del TLC, sin embargo, garantizó a las firmas estadounidenses un tratamiento igual al de las canadienses en licitaciones superiores a 25 mil dólares. Esta disminución considerable del umbral mínimo abrió una importante oportunidad de negocios para las pequeñas y medianas empresas, debido a que en el marco del GATT las beneficiarias eran casi exclusivamente las grandes firmas⁷.

Caso 5. Emilio Maffezini vs. Reino de España

La demanda de Emilio Maffezini contra el Reino de España resulta de interés por tratarse de la primera controversia planteada por un inversor argentino ante España y porque se aplicó la cláusula de Nación Más Favorecida (NMF) con relación a la jurisdicción del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI).

El Acuerdo Bilateral de Inversión entre la Argentina y España establece que las controversias deben resolverse en los tribunales nacionales y, sólo en caso de no llegar a un acuerdo en un plazo determinado, el inversor puede recurrir a los tribunales internacionales. A comienzos de los noventa, el señor Maffezini demandó a una empresa dependiente del gobierno de Galicia ante el CIADI, invocando la cláusula de NMF, pues España había determinado este ámbito de solución de disputas en su acuerdo con Chile.

El CIADI dio lugar al pedido de jurisdicción y estableció que el Reino de España debía compensar parcialmente al señor Maffezini en el marco de su reclamo por el tratamiento recibido por su inversión.

⁶ Véase: Parlamento Europeo. Libre circulación de mercancías. http://www.europarl.europa.eu/factsheets/3_2_1_es.htm

⁷ Véase Fernández, K. FTA expands government procurement opportunities - Free Trade Agreement between United States and Canada" Business America. Jan 30, 1989. FindArticles.com. 25 Oct. 2007. http://findarticles.com/p/articles/mi_m1052/is_n2_v110/ai_7002880

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

ASIA PACIFIC ECONOMIC COOPERATION (APEC), ORGANIZATION ON ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) y MINISTERIO DE DESARROLLO DE GRECIA. OECD-APEC Keynote paper on removing barriers to SME access to international markets. Atenas, noviembre de 2006. <http://www.oecd.org/dataoecd/4/16/37818320.pdf>

BELTRAMINO, Ricardo. Apuntes sobre las inversiones brasileñas en el exterior. Febrero 2007.

CHUDNOVSKY, Daniel y LÓPEZ, Andrés. La transnacionalización de la economía argentina. Cap. 1. EUDEBA. Buenos Aires, 2001.

Inversión extranjera directa y desarrollo: la experiencia del MERCOSUR. Red Mercosur: 2006. http://www.redmercosur.org.uy/uploads/cms_news_docs/IED_y_Desarrollo.doc

DICKEN, Peter. Global shift: transforming the world economy. Caps. 7 y 9. Cromwell Press Limited. Gran Bretaña, 2003.

DUNNING, J. Explaining international production, Unwin Hyman: Londres, 1988.

_____. Multinational enterprises and the global economy, University of Reading, Adison Wesley. Reino Unido, 1993.

_____. Re-evaluating the benefits of foreign direct investment en Transnational Corporations, Vol. 3, N° 1, pp. 23-52. Reino Unido, 1994a.

_____. Globalization, economic restructuring and development, Discussion Papers in International Investment and Business Studies No. 187, University of Reading. Reino Unido, 1994b.

FERNÁNDEZ, Kenneth. FTA expands government procurement opportunities - Free Trade Agreement between United States and Canada. Business America. Jan 30, 1989. FindArticles.com. 25 Oct. 2007. http://findarticles.com/p/articles/mi_m1052/is_n2_v110/ai_7002880

LOEWENDAHL, Henry. A framework for FDI promotion en Transnational Corporations, vol. 10, N° 1. Abril de 2001. [http://www.locomonitor.com/loco/uploads/cms_files/locomonitor/pdf/Framework%20for%20investment%20promotion%20\(Loewendahl,%202001\).pdf](http://www.locomonitor.com/loco/uploads/cms_files/locomonitor/pdf/Framework%20for%20investment%20promotion%20(Loewendahl,%202001).pdf)

MANN, Howard. Investment Liberalization: Some Key Elements and Issues in Today's Negotiating Context. Issues in International Investment Law Background Papers for the Developing Country Investment Negotiators' Forum. Singapur. Octubre de 2007.

NEUMAYER, Eric y Laura SPESS. Do bilateral investment treaties increase foreign direct investment to developing countries? LSE Research Online. Londres, 2005. <http://eprints.lse.ac.uk/627/>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC). Temas comerciales. <http://www.wto.org>

ORGANIZATION ON ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). The OECD Tokyo action statement for strengthening the role of SMEs in global value chains. OECD Global Conference. Tokyo. Junio de 2007. <http://www.oecd.org/data-oecd/44/31/38774814.pdf>

SAUVANT, Karl. O investimento direto estrangeiro dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior em SANTOS DE ALMEIDA, André Lúcio (Ed.), *Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos*. Elsevier Editora Ltda: São Paulo, 2007.

SCANDIUCCI, José Gilberto Filho. The Brazilian Experience with Bilateral Investment Agreements: A Note. UNCTAD Expert Meeting on Development Implications of International Investment Rule Making. Junio de 2007.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). World Investment Report. Varios números. 2003-2006. <http://www.unctad.org>

CASOS

CENTRO INTERNACIONAL DE ARREGLO DE DIFERENCIAS RELATIVAS A INVERSIONES (CIADI). Procedimiento entre Emilio Agustín Maffezini (demandante) y el Reino de España (demandado). Caso N°. Arb/97/7. Laudo. CIADI: Washington DC, 2000.

CHINA BRIEFING BLOG. Chinese shoemakers, Auchan to pay Nike compensation. Shangai, 21 de agosto de 2007. <http://www.china-briefing.com/blog/2007/08/21/chinese-shoemakers-auchan-to-pay-nike-compensation.html>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. El Canadá es el primer país en notificar una licencia obligatoria de exportación de un medicamento genérico. Ginebra, 4 de octubre de 2007. http://www.wto.org/spanish/news_s/news07_s/trips_health_notif_oct07_s.htm

PARLAMENTO EUROPEO. Libre circulación de mercancías. Fichas técnicas. http://www.europarl.europa.eu/factsheets/3_2_1_es.htm

MÓDULO VII

ESTRATEGIAS Y GESTIÓN DEL MARKETING INTERNACIONAL

Héctor F. Arese y Francisco Sciscenko

Primera Parte

El marketing internacional en la internacionalización de empresas

Héctor F. Arese

Luego de la crisis económica de 2001, se verificó en la Argentina un importante incremento de las exportaciones. Apoyadas en condiciones internas y externas, numerosas empresas se lanzaron y otras potenciaron su proceso exportador, actividad que tuvo lugar en un escenario internacional relativamente favorable, pero a la vez dinámico y complejo.

En efecto, el escenario internacional se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización, lo que configura un entorno mundial competitivo y cambiante (Ohmae, 2005), situación que impacta decididamente en el accionar empresario. Así, las firmas tienen la necesidad de comenzar o profundizar sus operaciones internacionales, por cuanto están soportando la creciente acción de competidores de terceros países (Hitt, Hoskisson y Kim, 1997). De esta forma, se ven presionadas a un proceso de internacionalización creciente, sea mediante la ampliación de sus mercados, sea exportando, efectuando acuerdos o produciendo en el exterior (Forsner, H., Ballance, R., 1990). Sin embargo, dicho proceso es difícil, complejo y costoso, e incluso puede perjudicar a la empresa que lo emprenda si la misma no realiza previamente un análisis estratégico serio y riguroso antes de tomar tal decisión (J. Canals, 1991).

El crecimiento exportador de la Argentina del último lustro muestra por un lado la incorporación al proceso internacional de numerosas empresas (PyMEs), así como el incremento de volúmenes de otras (Armengol, 2006), empresas que han sido reconocidas en muchos casos como exportadores exitosos (Fund. Exportar, 2002-2006).

Resulta de especial interés en relación con la temática profundizar en el marco conceptual que permita luego —mediante ejemplos— debatir sobre la importancia, formas y metodologías de profundizar el proceso de internacionalización de las empresas mediante el uso de las capacidades e instrumentos que desde el marketing internacional puede apoyar la estrategia de desarrollo internacional.

Así es cuanto menos interesante detenernos a observar cómo se gestiona un negocio desde la concepción internacional, así como revisar las últimas tendencias e investigaciones sobre estos temas a fin de presentar un mapa mayor para las exportaciones.

Pensar la competencia en una visión de mercados globales (Porter, Omahue) nos puede permitir debatir la regla de tres (Sheth y Sisodia), es decir aquella que sostiene que en un sector abierto y competitivo en términos mundiales, dos o tres empresas que integran actividades compartirán el escenario empresario con uno o dos especialistas, el resto caerá en un zanja de baja rentabilidad. Esta posición se debate con otra en la cual el desafío de las empresas pasará por ingresar con productos altamente diferenciados (innovadores absolutos o relativos, según Kim).

Focalizar el desarrollo de la internacionalización en el uso de capacidades de marketing internacional en las tendencias anteriores permite visualizar los desafíos que las empresas argentinas tienen y tendrán en dicho contexto, así como analizar la formación y desarrollo de empresas internacionales hacia empresas multinacionales, llamadas multilatinas (Santiso).

En repetidas oportunidades encontramos profesionales, empresarios o conferencistas que suelen limitar las posibilidades de diseño de estrategias internacionales según el tamaño de la empresa.

Con cierto criterio, sobre todo referido a estrategias globales, se preguntan: ¿Cuántas empresas en la Argentina o en Latinoamérica tienen la dimensión suficiente como para establecer pautas de estrategias internacionales?

Siguiendo el razonamiento a que la pregunta nos conduce, resulta claro que una gran empresa tendrá los medios y tal vez la vocación de plantear esquemas mucho más ambiciosos en cuanto a la actuación internacional. La empresa pequeña intentará, en todo caso, una pequeña posición de mercado en otro país. Sin embargo, la dinámica internacional presenta cada vez más espacios para la internacionalización de las empresas, básicamente focalizadas en segmentos de mercados pequeños.

A través de los ejemplos de diferentes empresas, se pueden ver diversos lineamientos concretos sobre modalidades de internacionalización, permitiendo observar cómo, mediante el uso de las variables del marketing internacional, se han consolidado estrategias exitosas de mediano y largo plazo.

No escapará a ello la dinámica competitiva espacial en la formación de las estrategias de mercados. El paso de la nación, a la región y luego al mundo, es otro recorrido fundamental a analizar y observar.

Vender el mismo producto que en origen, adaptarlo o hacer un producto para el mercado mundial serán elementos a ser analizados, en el contexto de la necesaria información que debe existir para la toma de decisión.

En efecto, investigar dónde, cómo, por qué, son algunos de los parámetros que en forma dinámica y práctica se deben tratar como corolario para la definición de una estrategia de marketing internacional.

Es una pregunta habitual por parte de los empresarios nacionales la relativa a: adónde puedo vender mi producto. Este primer interrogante tiene en su definición ciertas cargas negativas que suelen conducir a variadas discusiones o desconfianzas por parte del empresario en cuestión, cuando la respuesta es, por ejemplo: ¿Qué puede usted fabricar, además de ese producto?

La vinculación entre un mercado y una empresa, la formación estratégica de tal relación como capacidad de construcción de posibilidades exitosas de mediano y largo plazo son, en definitiva, parte principal de los elementos que constituyen una estrategia efectiva de marketing para la inserción de la empresa en nuevos mercados.

Segunda Parte

Del marketing local al marketing internacional

Francisco Sciscenko

El marketing internacional no es ni más ni menos que la aplicación de las técnicas comunes del marketing al desarrollo de mercados internacionales. Sin embargo, este hecho marca ciertas diferencias. La primera y quizás más importante tiene que ver con el entorno en el que se desarrolla la actividad comercial. Todo plan comercial se basa en el manejo de ciertas variables controlables, frente a una multiplicidad de variables incontrolables, dentro de un mercado que interactúa y es influenciado por un contexto.

Aquí comienza a verse el cambio de enfoque que se necesita al abordar una política de marketing internacional. Si bien es cierto que el estudio del contexto y su posible evolución en términos de escenarios es clave para la formulación de cualquier estrategia comercial, lo es más en una estrategia internacional. Al expandir el negocio de la empresa hacia mercados externos, ésta tendrá que tener en cuenta no sólo las variables del entorno local, sino también las de los países o mercados de destino.

De todas ellas, nosotros nos abocaremos a las variables controlables, es decir, aquellas cosas o aquellas herramientas que la empresa puede ir manejando, gestionando y controlando para acceder al mercado en un ambiente competitivo y en determinado entorno. Básicamente, estas variables se reducen a cuatro, que según los autores y las épocas fueron tomando diferentes nombres (mix de marketing, cuatro "P", cuatro "C", PLIP, etc.).

- **Producto.** Es el factor fundamental que la empresa puede controlar y el elemento que utiliza para satisfacer las necesidades de un mercado, entendido éste como el conjunto de compradores potenciales que comparten cierta necesidad o deseo.

Se puede analizar desde el punto de vista de empresas que han encontrado negocios, investigando necesidades insatisfechas y fabricando el producto especialmente para ella o desde el de otras que, en cambio, generan un diferencial en algunas de las dimensiones del mismo y han encontrado la posibilidad de exportar.

- **Precio.** Es un factor estratégico por esto y porque en los mercados actuales cada vez adquiere más relevancia en el proceso de toma de decisiones. Es uno de los factores clave del proceso de internacionalización y una poderosa herramienta para la apertura o penetración de nuevos mercados. En marketing el precio debe ser visto desde dos perspectivas: la primera, que tiene que ver con un valor objetivo o precio; y la segunda, con un factor subjetivo o valor percibido por el cliente más allá del precio objetivo.

Por otro lado, la variable precio es compleja, ya que surge de confrontar varios aspectos; algunos internos, como los costos de fabricación, los objetivos de rentabilidad y los gastos comerciales asociados; y otros externos, como las necesidades del mercado, tipo de distribución elegida, las percepciones del consumidor, reglamentaciones externas, etc.

Desde el punto de vista del marketing, debemos analizar esta variable —íntimamente ligada al resto de las variables controlables— desde el producto, ya que el precio no es concebido sólo desde la óptica economicista de regulador de la oferta y la demanda, sino como la valoración realizada por el consumidor (en términos monetarios) del conjunto de atributos de un producto y su capacidad para satisfacer sus necesidades tanto funcionales como simbólicas. Lo que explica por qué elementos como la marca (factor simbólico) le añaden un valor concreto al producto que luego se traslada al precio independientemente de sus características técnicas.

- **Distribución.** Incluye tanto la logística como el almacenaje y hoy en día a toda la cadena de abastecimiento. Comprende todos los procesos que se realizan para que el producto llegue a las manos del consumidor. Es decir, asegurar que el producto esté disponible en el lugar, en la cantidad suficiente y de la manera adecuada para satisfacer el requerimiento del cliente. Esta variable ha cobrado especial importancia en la actualidad ante la revolución producida en los canales de distribución y es, junto a la política de precios, el otro factor clave de toda estrategia de comercio internacional.

Por tal motivo, la elección del tipo de distribución a efectuar es quizás la primera gran decisión estratégica dentro del proceso de exportación (luego de decidir el mercado potencial), y es tan esencial que marcará en sí el tipo de enfoque que se usará para llevar a cabo la estrategia de internacionalización; en primer término, si será en forma directa o indirecta. Muchas PyMEs exportadoras tienen en la distribución una ventaja competitiva.

- **Comunicación.** Es todo lo que se hace para que el consumidor conozca el producto, sus ventajas y a través de ello se incentive su actitud de compra. Nótese que hablamos de actitud y no de compra propiamente dicha, ya que ésta no depende sólo de la comunicación, sino de la integración adecuada y con valor para el cliente de todas las variables: un producto que satisfaga las necesidades, en el lugar y el momento adecuados y a un precio justo que refleje el valor percibido por el cliente.

Cuando dentro del marketing se habla de comunicación se está haciendo referencia a un concepto integrador, que utiliza diferentes técnicas comunicacionales para llegar con un mensaje único y diferenciador al *target* elegido. Entre las herramientas de comunicación que una empresa puede utilizar dentro de su estrategia comercial existen, entre otras:

- a. **Publicidad.** Entendida como la herramienta que utiliza medios de comunicación establecidos para emitir mensajes comerciales preconcebidos y con objetivos concretos. En los últimos años y de la mano de la globalización —tanto de las marcas como de los medios de comunicación— ha habido un gran desarrollo de la publicidad internacional, lo que fue acompañado del crecimiento de agencias de publicidad internacionales o redes que tienen la capacidad técnica y operativa, a través de sedes regionales o socios locales, de manejar "cuentas" o marcas en diferentes mercados y países global e integradamente. El objetivo fundamental de la publicidad es crear y mantener "marcas", que son uno de los aspectos más relevantes en todo plan de comercio exterior.

- b. **Promoción.** A diferencia de la publicidad, la promoción tiene objetivos de corto plazo y está dirigida a provocar una respuesta inmediata por parte del consumidor. Es un plus que se le brinda a éste para que tome una decisión. Es una técnica versátil, que crea

respuesta y que es fácil de medir en su efectividad. Bonificaciones, rebajas de precios, ofertas especiales y concursos, son sólo algunos de los ejemplos de herramientas promocionales que una empresa puede utilizar como integración de sus políticas promocionales.

c. *Merchandising*. Entendido como el marketing del punto de venta, son todas las actividades que se llevan a cabo en el lugar mismo en donde se toman las decisiones de compra, para que el consumidor elija determinado producto o marca. Es una de las técnicas de mayor crecimiento en los últimos años por el creciente poder de las cadenas de distribución, los cambios en los comportamientos de compra, la sobrecomunicación en los medios y la hipercompetitividad, entre otros aspectos. Las técnicas de merchandising demuestran día a día su efectividad y no deben dejar de ser tenidas en cuenta a la hora de trabajar sobre un plan de comunicaciones, dentro de una estrategia internacional.

d. *Marketing directo*. Tomado como una instancia de evolución dentro del marketing tradicional, hoy todas las políticas de comunicación apuntan a establecer un vínculo directo y personalizado con el cliente. A diferencia de la publicidad, el marketing directo no utiliza los medios de comunicación masiva, sino que se vale de medios alternativos (*mailing*, teléfono, *e-mail*, etc.) que permitan una llegada "uno a uno" con el cliente o potencial cliente, de manera de crear una relación duradera y rentable con él a partir del conocimiento de sus necesidades y características particulares para poder satisfacerlas de manera personalizada.

En este sentido todo plan de marketing a nivel internacional deberá contemplar el establecimiento y mantenimiento de vínculos comerciales con clientes fuera de nuestro ámbito geográfico para lo cual las herramientas provistas por el marketing directo serán de vital importancia.

e. *Relaciones públicas*. Las relaciones públicas tienen muchas definiciones, pero básicamente representan los esfuerzos programados y coherentes de una empresa para crear y mantener relaciones eficaces —guiadas por objetivos específicos— con sus diversos públicos de interés, tanto internos como externos: accionistas, empleados, medios de comunicación, cámaras, competidores, organismos específicos, gobierno, etc. Para ello se pueden utilizar diferentes herramientas, que van desde los contactos personales, el *lobby*, los eventos y la prensa, hasta la homogeneización de mensajes con otras técnicas como la publicidad. Todo plan de expansión hacia mercados internacionales incluye el entrar en contacto con nuevos y diferentes públicos de interés: cámaras sectoriales, organismos públicos y de promoción, tanto locales como extranjeros, clientes y potenciales clientes, eventuales socios, etc. Y es fundamental programar y administrar estas actividades de forma planificada y profesional.

f. *Internet*. Por su relevancia y crecimiento hoy se lo puede identificar como una técnica de comunicación por sí misma. Las alternativas y potencialidades de este medio son casi infinitas y están en pleno desarrollo. *E-commerce*, *e-business*, portales verticales, BtoB, BtoC, hoy son términos comunes en el ámbito de los negocios, pero lo son más y lo serán en el futuro en el ámbito de los negocios internacionales. Es evidente que para aquellas empresas que deseen abrir su negocio a los mercados internacionales, Internet se convierte en un arma estratégica, tanto para brindar como para obtener información de manera rápida y barata. Una página Web moderna, dinámica y multilingüe y una plata-

forma de consultas y de comercio *on-line*, son herramientas sin las cuales hoy en día no se podría comenzar a diseñar una estrategia comercial de exportaciones.

g. *Ventas personales*. Por último, queremos incluir a las ventas personales dentro del amplio abanico de herramientas que conforman la variable de comunicación de un plan de marketing, ya sea local o internacional. El desarrollo de los medios y el surgimiento de alternativas de comunicación a través de la tecnología, no han opacado la necesidad y eficacia del contacto personal en la venta. El rol del vendedor no sólo sigue vigente sino que ha crecido y se ha profesionalizado. Es necesario el conocimiento mutuo, el cara a cara, el viajar y conocerse. Una relación comercial puede gestionarse y mantenerse a través de vías de comunicación pero, en general, debe abrirse y concretarse a través de un trato entre personas.

http://www.microsoft.com/spain/empresas/legal/estrategias_exportar.msp
http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=634062
http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=743884
http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=798810
http://www.lanacion.com.ar/edicionimpresa/suplementos/comercioexterior/nota.asp?nota_id=937942&origen=rankingLeidas

BIBLIOGRAFIA DE AMPLIACIÓN

- ARESE, Héctor F. "Comercio y Marketing Internacional, Modelo para el diseño estratégico", Editorial Norma, Buenos Aires, 1999.
- ARESE, Héctor F.: "Práctica Profesional de Negocios Internacionales", Editorial Norma, Buenos Aires, Marzo 2003, Junio 1995.
- BRADKEY, Frank. "International Marketing Strategy", Prentice Hall, USA, 1995.
- CATEORA, P. "Marketing Internacional", Irwin, España, 1995.
- CZINKOTA, M. y Ronkainen, I. "Marketing Internacional", McGraw Hill, México, 1996.
- KEEGAN, W. "Marketing Global", Prentice Hall, España, 1997.
- KIM, W., MAUBORGNE, R. "La estrategia del océano azul" Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2005.
- OHMAE, Keichi. "El próximo escenario Global", Grupo Editorial Norma, Colombia, 2005.
- OHMAE, Keichi. "The End of the Nation State: The Rise of Regional Economics", The Free Press, Nueva York, 1995.
- RAMSAY, W. "Las condiciones futuras de la competencia global", Northbrook, Nilsen Company, 1988.
- RICO, Rubén. "Retail Marqueting", editorial Prentice Hall, 2002.
- SCISCENKO, Francisco. "Prepararse para Exportar", ediciones Guía Práctica, 2004.
- SHETH, J., Sisodia, R. "The Rule of three". Free Press, N. York, 2002
- TULLER, L; Rugman, A. y Hodgetts, R. "Entorno Internacional de los Negocios", McGraw Hill, México, 1995.

GESTIÓN DE LA CALIDAD: EL CASO DE LOS ALIMENTOS

Patricia García

El concepto de diferenciación: la calidad para agregar valor y mejorar los procesos en toda la cadena desde el productor agropecuario hasta el reconocimiento del consumidor.

1. Introducción

El mundo globalizado es altamente competitivo y los mercados se caracterizan por su creciente nivel de exigencia. En tales condiciones, articular con eficiencia la calidad, el valor agregado y la capacidad de negociación tiene importancia decisiva para alcanzar éxito en la exportación de alimentos.

Sin duda que la Industria de Alimentos y Bebidas (AyB) realizó un aporte importantísimo al incremento del PBI. La industria agroalimentaria ha sido uno de los motores del crecimiento de la economía del país. Las recientes cifras oficiales destacan que durante 2006 el PBI total de la economía creció un 8,5%, mientras que el de la industria de AyB lo hizo un 8,9%.



Como productores de agroalimentos, la lucha por incrementar el ingreso tratando de adherir valor a la producción de materias primas se ha incrementado dramáticamente. Aun la venta de materias primas per se lleva implícito el concepto de aseguramiento de la inocuidad y de la calidad.

Aunque la frase "sell the sizzle, not the steak" es de 1930 y pertenece a un adelantado vendedor y pionero del marketing, Elmer Wheeler, tiene aún un gran valor conceptual: no vender un bife, sino las ventajitas, los beneficios, el "olor" y el sonido de la carne asándose.

Claramente es una materia que puede ser encarada de manera particular. Sin embargo, las condiciones legales, institucionales, culturales de un país, una provincia o una región ciertamente ayudan al productor.

Las condiciones legales generalmente aseguran la inocuidad de los alimentos. Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son, o deberían ser, la base del ingreso de cualquier alimento al mercado, aun del mercado local.

A estas condiciones se las suele denominar barreras técnicas, puesto que son un obstáculo que debe superar cualquier productor, procesador o manipulador de alimentos para colocar su producto.

Mientras más sofisticados son los mercados, las barreras técnicas suelen serlo de la misma manera. A medida que los mercados internacionales adhieren requisitos a su normativa técnica, los países proveedores de alimentos también lo hacen de manera de poder estar a la altura de las circunstancias.

Por otro lado, también hay condiciones dadas por las exigencias del consumidor: ¿qué espera o demanda el consumidor de sus alimentos? Información, parece ser la respuesta.

¿Información? Pero la información, ¿no está dada por el etiquetado de ley? ¿Por la fecha de elaboración y vencimiento?

Sí, pero el consumidor exige cada vez más: ¿dónde y cómo se ha obtenido el producto, cuáles son sus ingredientes, si contiene alérgenos u organismos genéticamente modificados, si la producción/elaboración es amigable con el medio ambiente, si se usan solventes, si se respeta el bienestar animal, si se emiten gases de efecto invernadero, si se talan bosques para producir, si se utiliza el trabajo de niños, si el trabajador recibe una parte justa del precio que el consumidor paga por el producto, etc.

Gran parte de la exigencia que en un primer momento pertenece al área del consumidor, es con el tiempo agregada a la norma técnica.

Y todas esas exigencias, que hacen a la calidad del producto, son incorporadas por el productor como forma de agregar valor. Son las maneras de diferenciación, de ventaja competitiva con las que nos podemos mover en el mundo global.

Joseph Stiglitz, Premio Nobel de economía en 2001 por su análisis de los mercados con información asimétrica, fue interrogado recientemente acerca de cómo pueden las pequeñas y medianas empresas competir con éxito en el mercado global. Respondió que una cuestión estratégica clave para cualquier empresa consiste en encontrar un nicho, porque en el mercado global no podrán competir con la producción en masa y los *commodities* chinos que, por otra parte, no dejan altos márgenes de ganancias. Luego, se deben aprovechar las redes o vínculos con la base de clientes: Internet facilita el lazo entre personas y empresas y reduce el efecto de la distancia. También son importantes las acciones cooperativas.

Salir del *commodity*, usar los métodos modernos de marketing y asociarse. Tres elementos tan simples como revolucionarios a la hora de ponerlos en acción.

2. Los pasos básicos: la inocuidad

Primero las BPM. Despuntando la década de 1990, las necesidades de los consumidores comenzaron a hacerse sentir entre los productores de alimentos.

Estas exigencias se centraban particularmente en el aseguramiento de la inocuidad a través de una serie de sistemas dirigidos a ordenar las acciones que preservan los productos del deterioro y de las contaminaciones. El consumidor exigía por su salud. El productor debía ofrecer inocuidad.

La difusión de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y los Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización (POES) comenzaron a exigirse como la base de la calidad del agroalimento.

En ese momento, surge con fuerza desde los países centrales la aplicación del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) para los productos considerados de alto riesgo sanitario. El HACCP es básico hoy en los países más desarrollados. Entonces comenzó a exigirse como parte del *background* de un alimento que pretende ser vendido en estos mercados.

La irrupción de las BPA. Era normal que el sector primario se hallara al margen de la discusión en torno a la inocuidad alimentaria. Sin embargo, el avance de los sistemas de calidad en su industria asociada determinó la necesidad de gestionar la producción de materias primas seguras, extendiendo los parámetros básicos de la calidad a lo largo de toda la cadena. Se da impulso así a las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), que ingresó a la idiosincrasia del productor rural y se incorporaron a la actividad normal del campo.

Temas como la calidad de los insumos, el desarrollo de proveedores, la capacitación del personal, la utilización de la documentación y los registros en reemplazo de la libreta de campo, se sumaron a las habituales preocupaciones del productor rural. El sector rural define así su nuevo rol dentro de la cadena agroalimentaria.

Cuando las posibilidades de exportar son pocas, la información sobre las tendencias de consumo en los mercados externos no llega al campo ni tiene suficiente difusión. La visión del producto "desde tranqueras afuera", en la mesa del consumidor, generalmente se logra cuando las exigencias internacionales golpean las puertas del campo. De esta manera se reesfuerza la transformación en la forma de producir y de conducir las empresas primarias.

3. Las exigencias de la calidad

La percepción del consumidor y las exigencias de los compradores están reflejadas en las Normas de producción orgánica de principios de la década del 90 y luego, avanzando en la década siguiente, hizo su irrupción Eurepgap, hoy Globalgap, que son precisamente nuestras BPA "a la europea".

El empresario debe apostar al cambio como una manera de adaptarse a las exigencias impuestas, o, mejor aún, como una manera de anticiparse a ellas. Es necesario echar mano a las herramientas de la capacitación, la actualización y los responsables.

Es necesario dejar de lado la producción anónima y sin información. La producción responsable y transparente brinda seguridad al consumidor respecto de la inocuidad y calidad del alimento. A la vez, representa beneficios económicos para el productor: ingresar y/o mantener mercados exigentes y minimizar los costos de la no calidad.

La inclusión de los costos de la no calidad entre las variables que definen el desarrollo de una empresa permite al empresario definir con certeza los costos de la calidad. Los procesadores comprobaron que es más rentable adoptar un sistema para prevenir fallas que afrontar las pérdidas por desacreditación pública, reproceso y otras consecuencias.

Por otro lado, el reemplazo de la dirección por objetivos por una visión que sitúa a la industria como un sistema orientado a lograr productos de calidad permitió a las empresas cambiar la concepción de que la productividad era la única base de la rentabilidad.

4. Estrategias de agregado de valor y diferenciación de productos

De acuerdo a todo lo anterior, el desarrollo de estrategias en el sentido amplio de la calidad forma el alma del concepto de diferenciación.

La diferenciación entonces se focaliza no sólo en el agregado de valor a los productos sino en la mejora de los procesos, agrupando a los productores agropecuarios, elaboradores/industrias, empaques, envasadores y otros actores involucrados en la cadena, con un objetivo común: el reconocimiento del consumidor.

Dicha diferenciación se alcanza a través de diferentes estrategias de agregado de valor, que pueden ser de carácter tangible, referido a atributos de calidad objetiva y medible, o bien el activo intangible, que consiste en el agregado de información de distinta índole, aunque de interés del consumidor o el de utilizar nombres reconocidos por el consumidor vinculándolo con características especiales de los productos, entre otros.

Cuando el productor o elaborador de un alimento decide comunicar fehacientemente los atributos diferenciales de un producto, luego decide certificar.

5. ¿Qué es una certificación?

La certificación es un proceso mediante el cual una organización de tercera parte independiente audita, controla y evalúa un proceso, servicio o producto para luego proveer una constancia de que tal proceso o sistema o producto cumple con determinadas especificaciones que le son aplicables.

La certificación es la herramienta más eficaz, en este mundo global, para el acercamiento entre productor y consumidor y para salvar las barreras técnicas que imponen los mercados.

6. Conclusión

¿Cuáles son los atributos certificables en un producto más demandados por el consumidor?

La calidad orgánica es una tendencia que crece tres veces más que el crecimiento del mercado de los alimentos de manera global. Producir y certificar alimentos orgánicos,

ecológicos o biológicos es una manera de posicionarse en el mercado. Producir respetando los ciclos naturales, sin el uso de agroquímicos o de organismos genéticamente modificados, manejando la fertilidad del suelo y la sanidad de las plantas en armonía con la salud y la vida, son las exigencias del consumidor en los mercados más exigentes.

Es también muy apreciado saber del origen y las indicaciones geográficas. Nuestro país ha desarrollado la denominación "Alimento argentino, una elección natural", basándose en BPA o BPM o ambas, según corresponda.

Las actuales globalgap determinan la calidad de buena práctica agrícola en producciones frutihortícolas, producciones extensivas de cereales y oleaginosas, así como producción ganadera, acuicultura y flores y plantas ornamentales.

La forestación responsable y la pesca responsable también regulan dos actividades tan antiguas como depredadoras.

La emisión de gases invernadero también ha comenzado a regularse, medirse y certificarse globalmente, a través de métodos de contabilización de las emisiones bastante complejos.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

BORN, Holly and BACHMANN, Jannet, Adding Value to Farm Products: An Overview

Entrevista a Joseph Stiglitz, Brown, Eduardo, Revista Gestión, Julio-Agosto 2007.

El Imperativo Global, Estrategia de expansión, PAAVOLA, Nina, CHATTOPADH-YAY, Amitava, TANURE, Betania, Revista Gestión, Julio-Agosto 2006.

FAO, Sistemas de Calidad e Inocuidad de los Alimentos, ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN, Roma, 2002.

FULD, Leonard M., The Secret Language of Competitive Intelligence, Crown Business, 2006.

GARCÍA, Patricia, Organic Overview and Global warming, LETIS, 2007.

GARIBAY, Salvador, Organic Supply Chain trends, Fibl, 2007.

IFOAM website, www.ifoam.org

IFOAM, What we need to know about the corporate takeover of the "organic" food market Paul Glover y Carole Resnick, Biofach 2007, Nuremberg 2007.

LETIS S.A. website, www.letis.com.ar

NCAT Agriculture Specialists, NCAT, 2006.

PETER GNANT/RALPH LIEBING, Bio Austria, Toralf Richter, BioPlus AG, Biofach 2007, Nuremberg 2007.

SAGPyA website, www.alimentosargentinos.gov.ar

www.o-r-a-.org, Tom Vaclavik, Biofach 2007.

SEGUNDA PARTE

LAS EXPERIENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DEL BRASIL

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS BRASILEÑAS

Sérgio Amaral()*

Brasil vive el tercer momento de una nueva fase de internacionalización de su economía. El primero fue la liberalización del comercio internacional, a fines de los años 80 e inicio de los 90. El segundo, la apertura de la economía a las inversiones externas, a mediados de la década de los 90. Por fin, más recientemente, a ritmo cada vez más acelerado, es el turno de la internacionalización de las empresas brasileñas.

Pocos recuerdan que a mediados de la década de los 80, el arancel medio de importación en Brasil era del orden del 50%, mientras casi dos mil productos formaban parte de una lista de importaciones suspendidas. Eso, sin hablar del llamado "cajoneo de la Cacex" (CACEX: Cartera de Comercio Exterior del Banco do Brasil S/A) que era la práctica, entonces acostumbrada, de retrasar indefinidamente la concesión de la licencia de importación, que en esa época era obligatoria. A fines de los 80 e inicio de la década siguiente se realizó una significativa reducción de la protección a la industria nacional.

Hoy Brasil no tiene cualquier barrera no arancelaria —son muy pocos los países que pueden decir lo mismo— y su arancel medio de importación, que es el Arancel Externo Común (AEC) del Mercosur, es del orden del 12%. Existen, es verdad, algunas pocas sobretasas y restricciones cuantitativas, que se deben a justificadas medidas de defensa comercial.

Por otro lado, si se computaran las diferentes excepciones al AEC, como consecuencia de acuerdos comerciales o de otros procedimientos como los ex tarifarios, se constataría que la tarifa efectivamente practicada cayó en 2005 a 10,7, de acuerdo con el estudio preparado por la CNI¹.

Así, al contrario de lo que muchos imaginan, inclusive entre nosotros, la protección a la economía brasileña está entre las más bajas del mundo en desarrollo. En efecto, la misma investigación de la CNI muestra que la tarifa media efectivamente practicada en Brasil es equiparable, o incluso inferior, a la de varios países emergentes, entre los cuales están Sudáfrica (10,4%), China (10,4%), Corea del Sur (12,4%), México (16,0%), Tailandia (16,2 %) e India (29,9%).

Esto no significa que las tarifas no puedan caer más. Pueden y deben, pero en el ámbito de negociaciones comerciales, sobre todo bilaterales, dado que el acuerdo multilateral en el marco de la OMC deberá demorar. Si la apertura de la economía, en cuanto a la participación del comercio exterior en relación con el PBI, aún es pequeña, cerca del 25%, esto no se debe al alto nivel de protección, sino a la baja tasa de crecimiento de la economía, como lo está comprobando el desempeño de las importaciones en 2007.

Hoy parece difícil explicar por qué las inversiones extranjeras en telecomunicaciones, explotación de petróleo, informática y tantos otros sectores estaban prohibidas o, por lo

* Diplomático. Ex embajador del Brasil en Londres y en París y ex Ministro de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior de ese país.

¹ Evaluación de la estructura tarifaria brasileña. Confederación Nacional de la Industria, CNI, oct. 2005.

menos, sometidas a varias restricciones. Pero así era hasta mediados de los años 90. Y fueron necesarios cambios constitucionales para permitir que inversiones en estos sectores comenzaran a fluir hacia Brasil y promover una saludable competencia en servicios vitales para el desarrollo, como el de la informática, o indispensables para la población, como la telefonía celular.

Por fin, a inicios del año 2000, ingresamos en el tercer momento de la inserción internacional de la economía. Y no se trata solamente de remover las barreras a la importación, sino de exportar más y diversificar mercados y productos de exportación. No se trata sólo de abrir la economía a los capitales extranjeros, sino también de realizar inversiones en mercados externos, para estar más cerca del consumidor, agregar valor a la exportación, ingresar en los canales de distribución o promover un *up grading* tecnológico.

En resumen, después de haberse abierto a los bienes, servicios e inversiones externas, Brasil se encontraba preparado para salir del aislamiento en el que se colocó durante tantos años, para exportar más e invertir afuera.

En verdad, las inversiones brasileñas directas en el exterior no empezaron en esta década. Desde los años 60 y 70 algunas grandes empresas como Petrobras así como las compañías de comercialización y bancos ya operaban en el extranjero. A fines de los años 70, con la quiebra financiera del Estado, empresas de ingeniería y construcción fueron inducidas a buscar nuevos mercados para sus servicios. Pero en la década de los 80, los valores aún eran modestos, poco más de 2 mil millones de dólares. En los años 90 llega el momento de las empresas productivas. Después de haberse ajustado a la apertura de la economía, comienzan a salir, sobre todo hacia los países vecinos de Sudamérica. En algunos casos, buscaban protegerse de los préstamos contraídos en moneda extranjera; en otros, procuraban insumos más baratos para reducir costos.

Actualmente los volúmenes son más significativos y las motivaciones más diversificadas. La mayoría de las empresas busca una expansión de las exportaciones y la conquista de nuevos mercados mediante la proximidad con el consumidor (Marpololo) o el ingreso en los canales de distribución (Sadia); algunas tienen por objetivo una elevación del nivel tecnológico, mediante la presencia en mercados más competitivos, como es el caso de la Odebrecht en los Estados Unidos; otras procuran posicionarse en el ámbito de la consolidación del sector (Gerdau); varias con miras a eludir barreras al acceso a mercados protegidos (Coteminas y Friboi en los Estados Unidos); Vale y Petrobras fortalecen su posición en el mercado de recursos naturales; finalmente, algunas comienzan a salir para posicionar su marca, como es el caso de Natura en Francia. Además de estas razones específicas, las empresas brasileñas sacan provecho de los incentivos ofrecidos por el cambio valorizado para invertir en el exterior.

Detrás de la diversidad de situaciones, existe la percepción de que, para sobrevivir a la competencia global, en particular de los países de mano de obra más barata y de la avasalladora ola de mercaderías chinas, es preciso agregar valor al producto. La integración del proceso productivo en escala global está conduciendo a una desintegración de la cadena productiva a nivel nacional. Pocos países se apropian de la totalidad de una cadena productiva. Frecuentemente, la investigación y la concepción del producto están hechas en un país; la materia prima viene de otro, la fabricación está en un tercero. La

financiación y el marketing casi siempre provienen de orígenes diferentes. En este proceso de segmentación, todo lo que es "comoditizable" será destinado a los países de mano de obra barata. La competencia, entonces, no está solamente en la conquista del mercado para un producto de exportación o en la atracción de una inversión sino en la apropiación de los segmentos nobles, es decir, de mayor agregación de valor. Para ello, es preciso estar integrado a la cadena productiva en escala mundial y estar presente en varios mercados.

De allí la proliferación de las multinacionales. En el inicio del siglo XXI llegaron a ser 60.000, entre las cuales 37.000 provenían de los 15 países más desarrollados. Los países emergentes que informaron a la UNCTAD la salida de capitales bajo la forma de IED (Inversión Extranjera Directa) aumentaron de 70 en 1985 a 122 en 2003, sumando un stock de US\$ 46 mil millones en este último año². En el caso de Brasil, el crecimiento ha sido expresivo. Como muestra la tabla 1, en el período de 2002 a 2006, las inversiones directas netas de empresas brasileñas en el exterior crecieron de 2,5 a 28 mil millones de dólares. Es cierto que estos números padecen algunas distorsiones: primero, son las operaciones individuales de gran porte, en un solo año, como es el caso de la fusión de Ambev en 2004, o la adquisición de Inco por Vale, en 2006. Otras posibles distorsiones están en el hecho de que, a veces, la inversión toma la forma de crédito intraempresas, con recursos que, por eso mismo, vuelven enseguida al país. Es el ejemplo de los créditos repatriados en 2007.

Cuadro 1. Balanza de pago
(en millones de US\$)

Discriminación	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Inversión brasilera directa	-2482	-249	-9807	-2517	-28202	5392
Crédito	585	1737	1287	1515	1129	14521
Débito	-3067	-1986	-11094	-4032	-29331	-9129
Participación del capital	-2402	-62	-6640	-2695	-23413	-6214
Préstamo entre compañías	-81	-187	-3167	178	-4789	11606

Fuente: Banco Central do Brasil

* Enero-Septiembre

El cuadro 2 discrimina las inversiones extranjeras directas (IED) de Brasil por país de por destino. En 2006 muestra la preferencia por los Países Bajos, lo que se explica posiblemente por inversiones asociadas a la distribución de productos en Europa. Por la Argentina, esa preferencia se refleja en el importante número de adquisiciones en los años recientes. Estos números contienen también distorsiones, como la que fue provocada por la adquisición de Inco, en Canadá, por Vale do Rio Doce. Y una importante imprecisión, que viene del hecho de que muchos de los capitales brasileños se dirigen en pri-

² Datos de la UNCTAD, mencionados por Karl P. Sauvart en el artículo "La inversión directa extranjera de los BRIC en el exterior", en Internacionalización de las Empresas Brasileñas, pág. 42. Fundação Dom Cabral, Editora Campus, 2007.

mer lugar hacia paraísos fiscales, tales como las Bahamas, Bermudas e Islas Cayman, para sólo después seguir el camino de su destino final.

Cuadro 2. Participaciones en el Capital

(distribución por país)

Discriminación	2006	2007	2007 - %*
Total	24 005	7 084	100,0
Argentina	1 317	239	3,4
Bahamas	1 418	709	10,0
Bermudas	24	360	5,1
Canadá	14 516	2	0,0
Chile	41	680	9,6
España	237	32	0,5
Estados Unidos	999	1 792	25,3
Islas Cayman	3 176	1 821	25,7
Islas Virgenes Británicas	990	545	7,7
México	10	257	3,6
Países Bajos	303	35	0,5
República da Hungría	196	-	-
Uruguay	233	191	2,7

Fuente: Banco Central do Brasil

* Enero-Agosto 2007

Por último, el cuadro 3 distribuye la IED por sector. Cerca del 53% de los capitales se destinan al segmento de servicios, en el cual prevalece la intermediación financiera (33%). Cerca del 45% se dirige a actividades industriales, preferentemente para la fabricación de productos alimenticios y bebidas.

Cuadro 3. Participaciones en el capital

(distribución por sector)

Discriminación	2006	2007	2007 - %*
Total	24 005	7 084	29,5
Agricultura, ganadería y extracción mineral	15 896	101	1,4
Extracción de minerales metálicos	15 560	24	0,3
Extracción de minerales no-metálicos	223	2	0,0
Industria	3 334	3 187	45,0
Fabr. de productos alimenticios y bebidas	1 524	1 539	21,7
Metalurgia básica	718	486	6,9
Fabr. de productos textiles	674	71	1,0
Fabr. de productos de minerales no-metálicos	147	6	0,1
Fabr. de máquina y equipamientos	107	37	0,5
Fabr. de productos químicos	50	835	11,8
Servicios	4 775	3 796	53,6
Intermediación financiera	2 642	2 337	33,0
Servicios prestados a empresas	1 258	1 030	14,5
Electricidad, gas y agua caliente	326	26	0,4
Comercio	298	193	2,7
Construcción	150	54	0,8
Activ. inmobiliarias	44	111	1,6

Fuente: Banco Central do Brasil

* Enero-Agosto 2007

La aceleración del proceso de internacionalización suscita tres cuestiones relevantes. La primera está en saber si la salida de inversiones es positiva para la economía. La segunda, más compleja, indaga si el gobierno debe apoyar la internacionalización de empresas. La última parte del presupuesto de que, en ciertos casos, la ayuda es legítima y se refiere a las modalidades del apoyo público.

Las dos primeras indagaciones son controversiales en varios países. En Francia, el propio ex presidente Chirac llegó a pronunciarse reiteradas veces contra la "*délocalisation*" de capitales franceses. Tales afirmaciones no le impidieron al mandatario francés viajar a China al frente de una importante delegación de empresarios franceses, para estimularlos a invertir en el país. El Congreso norteamericano, a su vez, movilizó una ruidosa campaña contra el *out-sourcing*, particularmente en lo que se refiere a la prestación de servicios de informática - por empresas indias.

En Brasil, curiosamente, la internacionalización de empresas tiende a ser más aceptada que la privatización, aunque reste empleos al país. Una evaluación objetiva muestra

que la internacionalización es saludable para la economía y positiva para el país, siempre que contribuya a aumentar la competitividad de las empresas para conquistar nuevos mercados y agregar valor a los productos de exportación. En este caso, el apoyo público es legítimo, dentro de límites razonables.

Cuando, sin embargo, la empresa es inducida a invertir en el exterior porque la economía no ofrece condiciones adecuadas de competitividad, la internacionalización no es saludable para la economía, ni para el país que pierde innecesariamente valiosos empleos.

En Brasil, un número creciente de empresas está siendo forzado a invertir en el exterior para no perder mercados de exportación como consecuencia de tasas de interés excesivas, de la moneda sobrevaluada o de la carga tributaria elevada.

Otras veces, la salida de capitales tiene por objetivo eludir las barreras proteccionistas de países con los cuales no tenemos acuerdos de comercio. Por ejemplo, si una industria textil se ubica en Guatemala, podrá exportar para los Estados Unidos con tarifa cero; si lo hace desde Brasil, deberá pagar una tarifa de importación del 17%, lo que podrá inviabilizar la exportación. Si hubiéramos celebrado acuerdos comerciales con un mayor número de nuestros socios comerciales, como lo hicieron México e, incluso, Estados Unidos, muchas de nuestras empresas no habrían tenido que dejar Brasil para crear empleos en otro país.

De esa forma, la decisión de invertir en el exterior, muchas veces, deja de ser una opción de la empresa, tornándose una condición de supervivencia. O la compañía se traslada o pierde competitividad y, por consiguiente, el mercado. Es el dilema que están viviendo por igual empresarios de Europa Occidental, como consecuencia de la integración con los países de Europa del Este. El profesor José Pastore, en un estudio reciente, señala las consecuencias de la disparidad de sueldos entre los antiguos y nuevos miembros de la Unión Europea³. Mientras que el sueldo promedio por hora en Alemania es de US\$ 25, en la República Checa es de US\$ 4,92. Como elemento de comparación, en los Estados Unidos es de US\$ 21, en Brasil US\$ 4,23 y en China US\$ 0,64. El proceso de integración en curso en Europa está forzando, por ejemplo, a una empresa alemana (o de otras nacionalidades) a reducir el costo de la mano de obra —mediante una disminución en el salario o en otro tipo de beneficios al trabajador— o a trasladarse hacia Europa del Este. Los asalariados a su vez, o aceptan reducir beneficios y salarios o pierden el empleo. El proceso de integración entre economías con alta disparidad de rentas tiende a provocar una convergencia salarial, con beneficio para los países de renta más baja.

En los Estados Unidos, los acuerdos de integración con varios países latinoamericanos y, principalmente, la competencia de productos chinos, están provocando un desafío parecido.

Sólo que, en este caso, el ajuste no ocurre tanto por la reducción del costo del trabajo, sino por las ganancias de la productividad y por la expansión acelerada del contingente de inmigrantes que ya alcanzan los 10 millones de personas, computando solamente los que se encuentran en situación irregular. De ese modo, la inmigración, aún ayudando

³ José Pastore, *Industrial Relocation and Labour Relations: The Case of Eastern Europe*. Business Institute Foundation of the University of São Paulo, 2007.

a la economía, está produciendo crecientes fricciones sociales, a punto de tornarse uno de los temas principales y más delicados de la campaña presidencial en curso en ese país.

La significativa expansión de los trueques comerciales y el crecimiento de los flujos de inversión están trayendo innegables ganancias al consumidor. Pero, lo que tal vez sea más relevante y menos percibido es el proceso, aún incipiente, pero inexorable, de convergencia del nivel de renta.

China parece haber comprendido con claridad este proceso. Estructuró su crecimiento sobre la base de la apertura comercial —que representa el espantoso porcentaje de 70% del PBI— y en la atracción de inversiones extranjeras, hábilmente dirigidas hacia la agregación de valor y no sólo en función del aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la mano de obra barata. Un país que aún preserva, en buena medida, una economía planificada revela, curiosamente, una percepción más aguda del modo del funcionamiento del mercado global que la que ha logrado la mayoría de sus grandes competidores.

En Brasil, damos la impresión de tener aún dificultades para entender el mundo en el que estamos insertos. Nos resistimos a la celebración de acuerdos de comercio y a una mayor apertura de la economía. Adosamos el insólito argumento de que los acuerdos de libre comercio y de integración no son posibles o deseables entre "economías asimétricas". Si así fuera, los países de Europa del Este no lucharían con tanto empeño para ingresar a la Unión Europea. Ni los centroamericanos, caribeños o andinos buscarían con tanta tenacidad un acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos.

Las inversiones extranjeras directas (IED) son, de ese modo, parte integrante y central del proceso de ampliación de intercambio y circulación de los capitales. Pueden y deben ser apoyadas toda vez que aumenten la competitividad de la empresa y la agregación de valor a los productos. Resta saber de qué forma el gobierno puede apoyar a las inversiones en el exterior. Las medidas y políticas adecuadas son, en general, conocidas. Algunas comienzan a ser implantadas, aún siendo de carácter experimental e incipiente, como por ejemplo:

- Actualización de los mecanismos de promoción comercial, de modo de proveer subsidios para la identificación de nichos de mercado, canales de distribución y sociedades de inversión. La simple presentación de productos de exportación en misiones empresariales, ferias y exposiciones ya no es suficiente.

- Apoyo a la comercialización de productos. Brasil es uno de los principales productores y/o exportadores, si no el principal, de una decena de *commodities*, como mineral de hierro, soja, jugo de naranja, café, carne, pollos, azúcar y alcohol. Pero, en la mayoría de los casos, no lo es ni en la comercialización ni en la distribución. Responde por un tercio del café producido en el mundo, pero la comercialización es hecha básicamente por 4 grandes *traders* internacionales. Mientras el productor de café se apropia cerca del 10% del valor final del producto en los mercados importadores, el *trader* se queda con cerca del 30% y la distribución con más del 20%. A pesar de que Alemania cuenta con una escalada tributaria mayor, exporta más café soluble que nosotros. Producimos el 80% de la naranja comercializada internacionalmente, pero no tenemos una marca brasileña para el jugo de naranja que exportamos, excepto en algunos casos marginales y ais-

lados. Somos, por el momento, los únicos importantes productores de alcohol, pero no entramos significativamente ni en la comercialización ni en la distribución que comienzan a ser hechas por importantes *traders* multinacionales.

- Financiamiento para la inversión en el exterior, principalmente, en el caso de medianas empresas. Una alternativa sería la celebración de protocolos de cooperación entre bancos de inversión, como el que fue incluido en 2002 entre el brasileño BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social) y el Banco de Desarrollo de China.

- Desarrollo de un programa amplio y específico para la exportación de servicios.

Entre los nuevos desafíos para el país y para las empresas, en el nuevo momento de internacionalización de la economía, se destacan la construcción de la marca y una actualización de la política industrial.

En la medida en que la empresa se internacionaliza, su marca pasa a ser más relevante, especialmente si fabrica bienes de consumo. La empresa pasa a competir en un mercado en el que, generalmente, no es conocida, tampoco su marca. Además, carga con la imagen del país de origen —la marca país— que podrá influir positiva o negativamente en su producto.

La cuestión de la marca Brasil se viene discutiendo desde hace varios años. No obstante, aún no logramos resolverla de forma adecuada. Algunas veces confundimos marca con logomarca, que es apenas su expresión visual. Otras, desarrollamos una marca destinada a un objetivo específico, como el turismo, como si fuera posible trasplantar las mismas cualidades que buscan atraer turistas a la promoción de máquinas de precisión. La marca es responsabilidad de la empresa; la marca País es responsabilidad del Gobierno. Pero ambas precisan andar juntas. El "made in Brazil" es como el pasaporte que acompaña el producto: puede generar simpatía, confianza y atracción o suscitar desconfianza y rechazo.

Finalmente, una palabra sobre política industrial en el momento de apertura e internacionalización de la economía. Nos hemos habituado a asociar política industrial al proceso de sustitución de importaciones, o sea, a la protección y subsidios concedidos a las "industrias nacientes" para que pudiesen surgir y consolidarse dentro de una economía cerrada. Política industrial evoca también el rechazo a los abusos habidos tanto en la protección como en los subsidios del Gobierno.

En el mundo globalizado, que es por definición de economías abiertas y de subsidios declinantes —con la salvedad del comercio agrícola— la política industrial, tal como la conocimos en el pasado, no tiene más sentido. Hoy, ella sólo puede significar la movilización y coordinación de las políticas públicas —de la educación a la ciencia y tecnología, de la diplomacia a la cooperación técnica, de la negociación comercial al financiamiento productivo— a favor de la competitividad de las empresas nacionales, sea en la defensa contra la competencia desleal, sea en la exportación o en la internacionalización. La política industrial constituye la regla y no la excepción; todos la practican, de modo más o menos agresivo. Ella se manifiesta bajo diferentes formas:

- Busca cómo proporcionar condiciones económicas más favorables de competitividad para las empresas nacionales, en lo que se refiere a cambio, intereses, carga tributaria e infraestructura.

- Exención de impuestos en la exportación.

- Transferencia al sector productivo de los avances en ciencia y tecnología, particularmente en lo que se refiere a las tecnologías del sector de defensa.

- Incentivos para la innovación para el *design* y especialmente para una más intensa asociación universidad-empresa.

- Políticas de normalización técnica y de certificación a fin de incentivar las exportaciones y garantizar el acceso a mercados.

- Políticas activas de defensa comercial, que no pueden estar sujetas a imposiciones políticas o a ser vistas como protección, pero sí como el corolario legítimo de la liberalización comercial.

- Condiciones competitivas de financiamiento

- Negociación de acuerdos comerciales para ampliar el acceso a los mercados más relevantes.

- Nuevas modalidades e instrumentos para la promoción comercial y para el incentivo a asociaciones empresariales.

Esta relación, meramente ilustrativa, muestra que, de un lado, hicimos avances. Del otro, sin embargo, resta un largo camino por recorrer. Señaliza, esencialmente, que política industrial en el siglo XXI es una política de la competitividad, del comercio exterior y, fundamentalmente, de la agregación de valor.

Agregación de valor para ascender a niveles de tecnología de punta, como nuevas tecnologías de energía, comunicaciones, satélites y aviones. Pero también, y tal vez principalmente, en los sectores en que somos altamente competitivos, como el de los *commodities*, de los recursos naturales y del agronegocio, pues el camino será más corto y los resultados más rápidos.

La internacionalización de empresas es un componente relevante de este nuevo momento de inserción del país en el mundo global. Es, en general, positiva, muchas veces deseable; otras, inexorable. Es un camino importante para el avance tecnológico, para la competitividad y para la agregación de valor. A corto plazo, la internacionalización de la empresa puede dejar de crear empleos. A mediano, sin embargo, crea nuevos con más altos salarios.

Al comienzo de esta década, el tema fusiones y adquisiciones no generaba noticias suficientes para alimentar una sección especializada en las páginas de economía de los diarios brasileños. En 2007, son tantos los reportajes sobre el tema que no caben en una simple columna de diario. Los textos se destacan en páginas enteras tanto de las ediciones de los diarios de cobertura general como de los especializados en economía. Es raro el día en el que no se publique una información sobre firmas brasileñas adquiriendo rivales en el mismo sector, en Brasil, o efectuando operaciones de inversiones directas en el exterior.

La colección de noticias sobre el asunto ya ilustra muy bien uno de los capítulos más actuales de la historia del capitalismo brasileño: el fenómeno de la internacionalización de empresas nacionales, explicado por razones macro y microeconómicas. El rápido cambio de actitud de las empresas brasileñas se debe en gran parte al fortalecimiento del mercado de capitales en el país. La apertura de capital en la Bolsa de Valores de San Pablo (Bovespa) está permitiendo al sector privado la posibilidad de buscar capital para operaciones audaces de adquisición de empresas.

Las compañías brasileñas están hoy más sólidas que en el inicio de la década, sobre todo por la estabilidad económica, que las llevó a dar pasos firmes y decisivos en la globalización. "Hay una revolución capitalista en Brasil", dice el ex presidente del Banco Central, Armínio Fraga, que preside Gávea Investimentos. "Es la globalización que llega, cada vez más, a Brasil. Con la estabilidad y la caída de los intereses, el foco está saliendo del corto plazo. Y hay ese cambio de cultura, que está ejemplificado claramente por la creación del Nuevo Mercado del Bovespa que, dígame de paso, acabó de abrir su propio capital. Son dos movimientos que, a mi entender, marcan la llegada definitiva del capitalismo en Brasil¹.

Agronegocio y ventajas competitivas

La ola de apertura de capital y de lanzamiento de acciones es bastante fuerte en el área del agronegocio. De las 46 OPA (oferta pública de acciones) de 2007, registradas en Bovespa hasta julio, 17 fueron hechas por el sector de la construcción e incorporación inmobiliaria y 7 por empresas del agronegocio, principalmente, del área de faena de bovinos. En este año, tres de los mayores frigoríficos brasileños —JBS-Friboi, Marfrig y Minerva— realizaron OPA.

En 2007, particularmente, la agresividad y el dinamismo de los grupos del sector del agronegocio brasileño en el área de internacionalización son muy llamativos. Brasil, poseedor de ventajas competitivas que lo sitúan en tercer lugar en las exportaciones agrí-

* Periodista especializada en comercio internacional, política externa y relaciones internacionales.

¹ O Estado de São Paulo. Cuaderno de Economía. Pág. B 6. 28 de octubre de 2007.

colas mundiales, amplió su proceso de internacionalización, en este año, con varios negocios importantes en el área agroalimentaria, entre ellos la compra de la procesadora de carnes holandesa Plusfood Groep BV por el grupo Perdigão, por 30 millones de euros, y de la americana Swift Foods & Company por el Frigorífico Friboi, por US\$ 1.400 millones. Con esa adquisición, la empresa Friboi pasa a ser la mayor del mundo. En la Argentina, Friboi adquirió el megafrigorífico Swift por US\$ 200 millones, en 2005.

Según el presidente ejecutivo de JBS-Friboi, Joesley Mendonça Batista, la compañía pretende duplicar, en 2008, sus negocios en la Argentina. Marfrig Frigoríficos, uno de los mayores del país, con una facturación de 2 mil millones de reales en 2006, y el segundo en el ranking de faenas, concluyó en octubre de 2007 la compra de las empresas argentinas Best Beef S.A. (Vivoratá) y Estancias del Sur, por US\$ 39,3 millones. El negocio fue hecho por medio de la subsidiarias argentina de Marfrig, la AB&P. En 2007, la empresa pretende concluir la compra de 70,51% de las acciones de Quickfood, también de Argentina. Vivoratá tiene capacidad de faena de 800 cabezas/día de ganado bovino y produce 15 t/día de hamburguesas con las marcas Lola y Lolita. Por su lado, Estancias del Sur, localizada en la ciudad de Córdoba, tiene capacidad de faena de 1.000 cabezas/día de ganado bovino.

Quickfood es líder en la producción de alimentos derivados de carne bovina en la Argentina y tiene 4 fábricas en el país. Sus principales actividades son faena, producción, procesamiento y exportación de carne bovina y productos de ella derivados, incluyendo cortes congelados de alta calidad. La capacidad total de faena de Quickfood es de 1.400 cabezas/día, con procesamiento total de 180 t/día de hamburguesas, cortes fríos y carne cocida congelada.

En Uruguay, Marfrig ya adquirió tres frigoríficos: La Caballada, Tacuarembó y Elbio Pérez Rodríguez, convirtiéndose en el mayor grupo exportador de carne bovina del país vecino y el líder en faena. Según el Instituto Nacional de Carnes (INAC) del Uruguay, en 2006 el Tacuarembó y Elbio Pérez exportaron, respectivamente, US\$ 94,3 millones y US\$ 2,9 millones, y La Caballada, US\$61,5 millones. La estrategia de Marfrig, así como de otros frigoríficos brasileños que están adquiriendo empresas del sector en el MERCOSUR, es conseguir acceso a mercados importantes (donde Brasil no puede vender carne bovina "in natura" por restricciones sanitarias), como Estados Unidos, Canadá, México, Japón y China. El Frigorífico Bertin también ya está en Uruguay con el Canelones.

La industria de frigoríficos en Brasil, extremadamente atomizada (JBS-Friboi, mayor grupo frigorífico nacional, tiene menos de 10% del mercado brasileño), está pasando por un proceso de concentración. Hasta septiembre de 2007, fueron anunciadas 16 operaciones de fusión y adquisición en el sector, según un relevamiento de KPMG, con relación a 6 acuerdos del género cerrados en 2005 y 10 en 2006. La mayor parte de las operaciones (60%) fue de compras brasileñas en el exterior. Más del 20% de la producción de Marfrig ya está en Uruguay. La empresa también hizo un *joint-venture* con la *trading* Quinto Cuarto, una de las mayores de Chile. Con el negocio, Marfrig quiere aumentar su participación en el mercado chileno, que es uno de los principales clientes de Brasil. Quinto Cuarto facturó, en 2005, US\$ 70 millones.

Los cambios en el escenario de la industria alimenticia brasileña han sido rápidos. A fines de octubre de 2007, la empresa Perdigão, con la compra de Eleva, superó a Sadia, hasta entonces líder en el sector en valor de mercado y en facturación. Perdigão también se volvió líder en lácteos. Ya tiene el control de Batavia y, con la compra de Eleva, que actúa en lácteos con la marca Elegê, conquista una porción mayor del mercado. En leche larga vida, por ejemplo, Perdigão más Eleva superan a Parmalat. Perdigão, actualmente, lidera el procesamiento de carne de pollo y de leche de Brasil.

Sadia sigue firme en su estrategia de internacionalización y comenzará a construir, en 2008, su segunda fábrica en el exterior, en los Emiratos Árabes Unidos. Las inversiones serán de US\$ 100 millones y la unidad hará industrializados de pollo y bovinos para atender a la demanda del Oriente Medio, responsable por exportaciones de Sadia de US\$ 550 millones por año. En Rusia, Sadia está construyendo su primera fábrica en el exterior, en sociedad con una empresa local, Miratorg. En 2009, según adelantó el presidente de Sadia, Gilberto Tomazoni, otra unidad será construida en el exterior, también con inversiones de US\$ 100 millones.

La valorización del real favorece las adquisiciones de compañías brasileñas en el mercado global.

Una de las cifras más celebradas son los US\$ 28.200 millones de Inversiones Brasileñas Directas en el exterior (IBD) en 2006, que, por primera vez, superaron la Inversión Extranjera Directa en Brasil (IED), que alcanzó US\$ 18.700 millones. Solamente la operación de compra que hizo la Compañía Vale do Rio Doce (CVRD) de la canadiense Inco fue responsable por cerca de US\$ 18.000 millones de aquel valor. Con esa jugada, Vale se volvió la segunda empresa minera mundial y la primera en níquel. Fue la mayor adquisición realizada por un país emergente en un país desarrollado.

La escalada de internacionalización de firmas brasileñas es un fenómeno típico de los años 2000. Mientras que en la década del 80 las IBD no pasaban de US\$ 2.000 millones, solamente en 2004 alcanzaron los US\$ 9.500 millones. En aquel año, el stock de IBD llegó a los 69.000 millones de dólares. Un año más tarde, pasó a US\$ 79.200 millones, de acuerdo a datos del Banco Central. Y en el año pasado, con operaciones de fusión y adquisición de empresas como CVRD, Gerdau y Camargo Correa, el monto se aproximó a US\$ 90.000 millones.

En el acumulado de 12 meses, hasta agosto de 2007, las IBD sumaban US\$ 27.200 millones con relación a los US\$ 35.000 millones de IED. América Latina recibe hoy más del 40% de las inversiones brasileñas directas en el exterior. Desde enero hasta agosto de 2007, los principales destinos de IBD fueron: EE.UU. (50,2%), Chile (19,1%), México (7,2%), Argentina (6,7%), Uruguay (5,4%), Venezuela (2%), Portugal (1,6%), Suiza (1,5%), Austria (1,4%), Países Bajos (1%)².

En comparación con 2006, este año se revela como el más expresivo en la participación de América Latina como destino de IBD. Eso porque en 2006, los países latinoamericanos respondieron por apenas el 9% del monto de inversiones brasileñas directas en el

² Fuente: Banco Central do Brasil. Elaboración: Sobeet - Sociedad Brasileña de Estudios de Empresas Transnacionales y de la Globalización Económica.

exterior. En aquel año, Canadá, con la compra de Inco por CVRD, representó el 79,7% del valor de IBD; la Argentina, 7,2%; Estados Unidos 5,5%; Holanda 1,7%; España 1,3%; Uruguay 1,3%; Hungría 1,1%; Italia 0,5%; Suiza 0,4% y Portugal 0,2%³.

En 2007, entre las operaciones de IBD se destacaron la compra por el Frigorífico Friboi de la norteamericana Swift Foods & Company por US\$ 1.400 millones; la compra por Perdigão de la holandesa Plusfood Groep BV por 30 millones de euros; la adquisición por Votorantim Cimentos de una fábrica de concreto (Prestige) en Florida, EE.UU., por US\$ 200 millones, la compra de Chaparral Steel Company (EE.UU.) por Gerdau Ameristeel, y de la Argentina Alpargatas por São Paulo Alpargatas.

Late movers

Brasil es un *late mover*, es decir, el proceso de internacionalización de sus empresas comenzó tardíamente, en comparación con el de otros países emergentes. Esto sucedió porque el desempeño de la economía brasileña, en las décadas de 1980 y 1990, impactó negativamente en la salida de las empresas para el exterior. No está de más recordar que el país pasó por 7 planes de estabilización en la "década perdida" y que a lo largo de ese período, hubo oscilaciones que dificultaron las estrategias de internacionalización. Unas veces había aumento del poder adquisitivo de las clases media y baja, lo que estimulaba las ventas internas y no las exportaciones; otras, las ventas externas se tornaban una salida, principalmente, en momentos de recesión. Además, Brasil no tenía un mercado de capitales desarrollado y la disponibilidad del crédito a largo plazo, principalmente, para las pequeñas y medianas empresas, era baja.

Los primeros pasos rumbo a la internacionalización fueron dados en la década de 1980, cuando hubo movimientos tímidos en el sector financiero, del petróleo y de construcción e ingeniería, éste motivado por la reducción de los contratos en Brasil. También algunos fabricantes de autopartes hicieron operaciones en el exterior.

El viraje en la tendencia, hoy firme, de la internacionalización, ocurrió a partir del inicio de la década de 1990, con la apertura de la economía brasileña, que exigió cambios radicales de las empresas en un ambiente de creciente competencia. Eso estimuló la internacionalización. La creación del Mercosur también desempeñó un papel importante. Se sabe que las zonas de libre comercio y la formación de mercados comunes estimulan a las empresas locales y a las multinacionales a invertir en los países vecinos. Además, la integración regional permite la reducción de barreras institucionales y de la distancia psicológica en relación con otros mercados. El Mercosur, sin dudas, amplió el cuadro cognitivo de referencia de los gerentes brasileños. La Argentina, Uruguay y Paraguay eran vistos como extensión del mercado brasileño.

Motivación

Los motivos para la internacionalización dependen de la historia y del perfil de cada empresa, pero se puede decir que una de las razones principales es el mantenimiento de tasas continuas de crecimiento. Después de alcanzar liderazgo en el mercado doméstico

³ *Ídem.*

y agotar otras formas de expansión, las empresas parten para el exterior. Es el caso de Weg y de Marcopolo. Empresas de ingeniería y construcción, como Odebrecht, Andrade Gutiérrez, Camargo Correa y Queiroz Galvão se internacionalizaron para mantener sus tasas históricas de crecimiento ante la reducción de contratos gubernamentales para grandes obras (Fleury, 2007, p.188).

La consolidación del sector siderúrgico, sin precedentes, llevó a Gerdau, a Usiminas y a CSN a internacionalizarse para acompañar el proceso de transformación de sus sectores en industrias globales. Los mismos pasos fueron seguidos por Votorantim y por Camargo Correa, de cara a la consolidación del sector del cemento.

Fabricantes de autopartes, como DHB, Embraco y Sabó y otros proveedores de montadoras (Tintas Renner), que se internacionalizaron en la senda de la globalización de la industria automotriz, lo hicieron para acompañar a los clientes. Agencias de publicidad también salieron del país para acompañar a los bancos.

Otra motivación clásica para la internacionalización es el acceso a recursos estratégicos. Ejemplos: Votorantim Cimentos, que, además de tales recursos, también buscó acceso a capitales baratos en el exterior; Petrobras y CVRD, atraídas por el acceso a materias primas; Petrobras y Oxford Cerámica, atraídas por el acceso a tecnología y *know-how*.

Gradiente y Sadia optaron por la internacionalización en función del acceso a canales de distribución. En el caso de Fujitec (soluciones en sistemas de informatización), un elemento importante fue la valorización de la marca. Lo mismo sucedió con Florense (muebles); Marisol (moda infantil); y Lenny (moda playa). Andrade Gutiérrez, Odebrecht y CSN se internacionalizaron para obtener acceso a mercados protegidos.

Empresas como Amil, Blue Man, Habib's y Rede Globo fueron hacia el exterior por la simple voluntad de sus dirigentes. Bematech (equipamientos para automatización comercial y bancaria), Churrascaria Plataforma, Pastelândia, Churrascaria Porcão y O Boticário se internacionalizaron atraídas por las oportunidades que se presentaron. En esos casos, no hubo por detrás de la decisión tomada una intención previa y explícita de internacionalización (Fleury, 2007).

En 2006, la Fundación Dom Cabral (FDC) elaboró un ranking de las transnacionales brasileñas mencionando 24 casos con lógicas diferentes para la internacionalización. Según David Travesso, de la FDC, las principales motivaciones incluyen: crecimiento, riesgo, costo, ventajas de ubicación, barreras de entrada y cadena de abastecimiento.

Alegaron razón de crecimiento: Weg (motores), Embraco (compresores), Sadia (productos agroalimentarios), Natura (cosméticos) y Tigre (tubos y conexiones). Riesgo (reducir riesgo cambiario y costo de capital, disminuir la exposición provocada por deudas o costos en monedas fuertes): Gerdau, CVRD, Bunge. Costo (aprovechamiento de economías de escala de productos y procesos para reducción de costos): es el caso de la empresa Embraco. Ventajas de ubicación (acceso a insumos o proximidad a mercados consumidores): CVRD y Petrobras. Barreras de entrada (minimización de barreras de acceso a mercados deseados o ya cautivos): Gerdau, Citrosuco, CVRD. Cadena de abastecimiento (mantenerse en la cadena en la que ya se está inserto): es el caso de Sabó, Tramontina y Tupy.

Analizando algunos casos

El grupo Odebrecht, de ingeniería y construcción, inició su proceso de internacionalización en 1979, cuando faltaron proyectos de infraestructura en Brasil. Entre los grandes contratos de la empresa, se incluyen obras en las terminales aeroportuarias de Miami y trabajos de reconstrucción en Angola.

Ambev tuvo problemas con la fusión Brama-Antártica en 1999. Eso la forzó a buscar nuevas oportunidades. Entró en la Argentina con la adquisición de Quilmes, en 2002, antes de la fusión con Interbrew, que creó a Imbev, en 2004, empresa líder en el rubro de la cerveza.

Los productores de caña de azúcar hicieron inversiones en el Caribe para tener acceso preferencial a los Estados Unidos, aprovechándose de las ventajas de la Caribbean Basin Initiative (CBI). Los Frigoríficos JBS-Friboi, Sadia y Perdigão se internacionalizaron para tener acceso al mercado mundial de consumidores.

El caso del sector textil está relacionado con el ordenamiento del mercado mundial, aún muy fragmentado. Esa lógica presidió la decisión de Santista Têxtil, del grupo Camargo Correa, a fusionarse, en marzo de 2006, con la española Tavex. Formaron entonces una empresa líder en denim, tela para fabricar jeans, que provee a marcas internacionales como Diesel, Zara, Miss Sixty y Blue Cult. Hoy la empresa tiene siete fábricas de Santista (cinco en Brasil, una en la Argentina y una en Chile) y cinco de Tavex (tres en España, una en México y una en Marruecos). Otro ejemplo de ordenamiento de mercado: Coteminas, en octubre de 2005, se fusionó con la norteamericana Springs, lo que resultó en la Springs Global, la mayor compañía mundial de textiles para el hogar.

En abril de 2005, Camargo Correa Cimentos compró la cementera argentina Loma Negra, líder en el mercado argentino. Contribuyó, así, a doblar la capacidad de producción de Camargo Correa Cimentos, dueña de la marca Cauê.

Gerdau, según el ranking de la FDC/2006, es considerada una de las empresas más internacionalizadas de Brasil: tiene más del 40% de sus activos en el exterior y más de un tercio de los trabajadores fuera del país. Está presente en 13 países (Argentina, Chile, Colombia, Perú, Uruguay, México, República Dominicana, Venezuela, Estados Unidos, Canadá, España e India). El grupo Gerdau tiene 42 usinas siderúrgicas, emplea 35 mil personas y obtuvo una facturación de U\$S 12.600 millones en 2006.

El inicio de su internacionalización se dio en la década de 1980, cuando adquirió a la uruguaya Laisa y a Courtice Steel en Canadá. Enseguida se fue a Chile, donde asumió el control de AZA. En la Argentina participa del capital social de Laminadora Sipar Aceros y en los Estados Unidos asumió el control de Ameristeel. En 2004 se hizo accionista del grupo Diaco, de Colombia. Gerdau también es accionista de la española Corporación Sidenor. En 2006 incorporó a Siderperú y a Sheffield Steel Corporation (Estados Unidos).

Gerdau compró la Fargo Iron and Metal Company (EE.UU.), que almacena y procesa chatarra, y la Callaway Building Products (EE.UU.) que produce barras de metal cortadas y dobladas. El grupo adquirió también, por medio de Gerdau Ameristeel, la Chaparral Steel Company.

El proceso de internacionalización de la empresa Natura tuvo inicio en 1999, motivado por la necesidad de crecimiento. Como una industria de ventas directas del rubro de cosméticos no puede ser solamente una exportadora, necesita formar redes de consultoras en los países donde se instala y canales de distribución. Las consultoras adhieren a las creencias y valores de la empresa: la belleza está asociada al bienestar físico y emocional ("Bien Estar Bien"). Natura valoriza la biodiversidad y la cultura brasileñas. La compañía está presente en Chile, Perú, México, Bolivia (representada por un distribuidor), Argentina, Colombia, Venezuela y, desde 2005, en París, donde abrió una tienda en Saint-Germain-des-Près e inició la venta directa con consultoras. Dependiendo de los resultados en París, Natura pretende hacer una expansión en Europa Occidental a mediados de 2008. "Nuestra estrategia asume que no somos conocidos (en el exterior) y que tenemos una marca de valor que debe ser construida", dice Mauricio Bellora, vicepresidente de Natura. En la Argentina, el 90% de las consumidoras conocen Natura, en Perú el 80%.

Las medianas van al exterior

En la ola de internacionalización, las empresas de mediano porte son la novedad. La operadora de turismo CVC, por ejemplo, debutó en Europa con una agencia en París, a ser inaugurada oficialmente en 2007. En 2008 pretende abrir filiales en Italia y Alemania. CVC ya tiene agencias en la Argentina, en Chile y en Uruguay, y la lógica de su IBD es ampliar la base de servicios para brasileños en el exterior, además de aprovechar el flujo contrario, de turistas extranjeros para Brasil.

Otro ejemplo de mediana empresa internacionalizada es Datasul, de *software*. También se encuadra en esa categoría Duas Rodas, de aromas para industrias alimenticias. La compañía produce cerca de 3 mil aromas y tiene fábricas en Chile y en la Argentina y oficinas en Perú y en México. Facturó R\$ 300 millones en 2006, de los cuales el 20% procede del exterior. Duas Rodas alega como motivación para internacionalizarse seguir a los clientes que son multinacionales, entre ellos Nestlé, Unilever y Coca-Cola. De aquí a 2010 pretende entrar en China en sociedad con empresarios locales.

Beneficios de internacionalización

Un estudio del Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), de 2005, muestra que las multinacionales brasileñas son mayores, más eficientes y exportan, en promedio, más de lo que lo hacen las empresas sin inversiones en el exterior y hasta las multinacionales extranjeras en Brasil. Las transnacionales brasileñas también remuneran mejor a sus trabajadores y acostumbran contratar personal más calificado que las demás, según el mismo estudio. Las exportaciones de estas empresas poseen mayor valor agregado y mayor contenido tecnológico que el promedio de la industria brasileña. Otros beneficios: crecimiento de las exportaciones derivado del acceso facilitado a otros mercados; ampliación de la productividad de las empresas inversoras en virtud de las ganancias de escala y de objetivos relacionados con la inversión en otros países; ampliación de las capacitaciones tecnológicas de la industria brasileña, en función del acceso facilitado a nuevas tecnologías desarrolladas en otros países.

Apoyo del BNDES

El primer financiamiento, de 80 millones de dólares, concedido por el Banco Nacional de Desenvolvimento Economico e Social (BNDES) dentro de la línea de internacionalización de empresas, fue en 2005, para que JBS-Friboi adquiriera el 85,3% de Swift Armour, el mayor grupo en el sector de carnes y embutidos de la Argentina. En este año están en análisis pedidos de financiamiento de empresas de alimentos, cosméticos, farmacéuticas y de *software*, según Armando Mariante, vicepresidente del BNDES y director del Área de Industria y Comercio Exterior.

Cuando la línea fue creada, el banco ya preveía que los recursos no serían usados de forma intensiva, pues las grandes empresas brasileñas se expanden en el exterior con recursos propios o usando fuentes locales. "Las de mayor porte tienen autosuficiencia para obtener recursos. El BNDES entra en las lagunas", explica Mariante.

Negocios en el área de la bioenergía contarán con los recursos del banco, que financiará exportación de equipamientos y servicios de empresas de ingeniería y consultoría que están instalándose en África y en América Latina para prestar asesoramiento.

El BNDES financia la inversión directa en el exterior a compañías de capital nacional, siempre que el proyecto contribuya a promover las exportaciones brasileñas. Friboi deberá generar divisas para Brasil por medio de exportaciones o de remesas de dividendos en el valor correspondiente a una vez y media el financiamiento recibido.

Según informaciones del banco, el frigorífico podrá cumplir la meta de expansión de entrada de divisas en el país, mediante la utilización de nuevas tecnologías en el área de enlatados y embutidos de carne en sus unidades en Brasil, incorporadas de la fábrica de Swift en la Argentina. Así, la empresa puede exportar productos que no formaban parte de su línea de producción. Además, gana los canales de exportación de Swift para alcanzar mercados en los cuales tiene dificultad de acceso, como los Estados Unidos.

El segundo financiamiento de la línea de internacionalización fue concedido a la Cooperativa Agroindustrial Lar para la implantación, en Paraguay, de dos unidades de almacenamiento de productos agrícolas. El objetivo es el aumento de la capacidad de almacenaje en un país que tiene gran potencialidad de expansión de la producción agrícola. Lar es una cooperativa de producción agropecuaria que actúa también en el rubro agroindustrial y en la comercialización de alimentos en el oeste de Paraná y Santa Catarina, en el sur de Mato Grosso do Sul y en regiones próximas a la frontera de Paraguay con Brasil.

La línea del BNDES amparó otros dos proyectos de internacionalización: uno de CPM, del sector de *software*, para el montaje de una estructura comercial y de ventas en el exterior, con inversiones de R\$ 3,68 millones y otro de Itautec, con el valor de R\$ 142,6 millones. Esta fue la última operación financiada por el banco, a junio de 2007. El apoyo del BNDES, que equivale al 79% de las inversiones totales, de 180 millones de reales, será destinado a la investigación, al desarrollo y a la innovación en productos y procesos, aumento de la capacidad productiva y a la expansión de la actividad internacional, con la adquisición de una empresa distribuidora de productos de informática en los Estados Unidos. El BNDES ya financió a Itautec en la adquisición de la americana Tallard Technologies y apoyó la capitalización de dos subsidiarias en el exterior, en Lisboa y Miami.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A.; (Org.) Internacionalização de Empresas Brasileiras. São Paulo: Elsevier, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. (Org.) Internacionalização e os Países Emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

1. Introducción

El desempeño del comercio internacional brasileño en los últimos cinco años ha recibido la atención tanto de analistas económicos como del mundo empresarial en Brasil y en el exterior. El examen de los indicadores recientes de desempeño muestra un dinamismo del sector externo brasileño en cuanto a las exportaciones, que pasaron de un valor de 55.086 millones de dólares en 2000, a un valor de 118.300 millones en 2006. Lo que corresponde a una participación de las exportaciones en el PBI del país, respectivamente, de un 9% en 2000 y un 15% en 2005. Por otro lado, es importante destacar que durante este período hay un desempeño creciente de las inversiones extranjeras directas de las empresas brasileñas, mostrando un elevado grado de maduración del proceso de internacionalización en Brasil. En 2004, las inversiones directas de Brasil en el exterior alcanzaron el valor de 9.000 millones de dólares, de acuerdo a los datos del Banco Central do Brasil (MDIC, 2007).

Diversos factores están en el origen de este proceso. Desde el punto de vista macroeconómico, la estabilidad de los precios, el cambio favorable hasta 2004, el aumento de la productividad del sector de agronegocios y el aumento de los precios de los *commodities* contribuyeron significativamente a la expansión de las actividades de las empresas en los mercados externos.

Aunque el proceso de inserción internacional de la economía brasileña haya sido fuertemente impulsado por las actividades de las grandes empresas, es posible delinear una tendencia creciente, a partir de mediados de los 90, de la participación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en las exportaciones brasileñas. Entretanto, como es el caso de gran parte de las PyMEs, la falta de recursos humanos y financieros, de experiencia y de conocimiento limita el proceso de su internacionalización. Para superar estas deficiencias, las Pequeñas y Medianas Empresas brasileñas, de acuerdo al APEX Brasil, tienden a formar redes de relacionamiento, buscando agregar fuerzas y recursos para superar tales limitaciones y alcanzar éxito en sus actividades internacionales.

La internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas está, hoy, en el centro de la discusión sobre los modos de cómo estimular las exportaciones brasileñas y de cómo realizar una inserción competitiva de Brasil en la economía global. Entretanto, la internacionalización de esa categoría de empresas presenta una serie de dificultades y barreras. Primero, las PyMEs no llegaron a acumular experiencia suficiente y a incorporar el conocimiento necesario para abordar el mercado externo de manera individual. Por otro lado,

* Profesor del departamento de economía y del programa de posgrado en administración de la Universidad Regional de Blumenau - FURB. Este trabajo tuvo el apoyo del alumno Enrique Reboch para la realización de la investigación de campo. E-mail: amal@furb.br

la competitividad internacional exige inversiones y estructuras organizacionales y de mercado que, generalmente, las PyMEs no poseen. La estructura de las exportaciones brasileñas, caracterizada por el predominio de las grandes empresas y de empresas multinacionales, muestra la deficiencia y las debilidades de la base exportadora en el país.

El análisis de los datos publicados por la Secretaría de Comercio Exterior del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior (MDIC) muestra dos características principales con relación al perfil de las empresas exportadoras brasileñas. Primero, la fuerte concentración de las exportaciones brasileñas, o sea, las empresas de gran porte son responsables por el 89% del valor total de las exportaciones en 2004, contra apenas el 81% en 1990, como puede ser observado. Segundo, con relación al número de empresas exportadoras, se nota un aumento expresivo entre 1990 y 2004, de 8.537 a 20.902 empresas, de acuerdo con los datos del MDIC (2007), lo que representa un crecimiento del 145%. Este aumento es, particularmente, resultado del aumento de la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Su participación pasó de 4.041, representando un 47% del total de las empresas exportadoras en Brasil en 1990, a 16.044 empresas en 2004, lo que corresponde al 77% del total de las empresas exportadoras y un crecimiento aproximado del 300% durante el periodo de análisis, de acuerdo con los datos del MDIC (2007).

Los años 90 están marcados, especialmente, por el fuerte empeño de las medianas empresas en el proceso de internacionalización. Aunque su participación en el número de empresas exportadoras haya registrado una caída del 23,4% en 1990 al 22,5% en 1994, su participación en el valor total de las exportaciones pasó del 17,5% en 1990 para el 21% en 1994. Eso permite sugerir que el crecimiento es consecuencia del incremento del desempeño de esas empresas para aumentar el valor de sus exportaciones y no del aumento del número de medianas empresas exportadoras.

Cuadro 1. Exportación según tamaño/tipo de empresas
(en U\$S millones)

	1990 Valor %	1994 Valor %	2002 Valor %	2003 Valor %	2004 Valor %
Total	31,414	43,558	60,369	73,084	96,475
PyMEs	0,444 1%	0,164 0%	1,334 2%	1,736 2%	2,555 3%
Promedios	5,491 17%	9,238 21%	4,655 8%	5,844 8%	7,81 8%
Grandes	25,478 81%	33,475 77%	54,314 90%	65,401 89%	85,88 89%

Fuente: Elaboración propia con el FUNCEX. En: Revista Brasileña de Comercio Exterior, N° 60 - jul/sep. 1999: Informe del Exportador. Y con base en los datos del MDIC (2007).

El objetivo del presente trabajo es discutir las estrategias de internacionalización de las PyMEs brasileñas, sus orígenes y factores determinantes, el papel de las redes de relacionamiento y evaluar el papel del Estado y de las políticas públicas en la aceleración del proceso de inserción competitiva internacional de las empresas.

2. Lo que sabemos sobre la internacionalización de las PyMEs

Durante las últimas dos décadas, el interés por las operaciones de internacionalización viene creciendo no sólo entre los empresarios e inversores, sino también entre académicos y los responsables por las políticas de desarrollo. El concepto de internacionalización tiende a ser usado para describir "*the outward movement in an individual firm's or larger grouping's international operations*" (Welch y Luostarinen, 1999, pág. 84). Sin embargo, valiéndose de un concepto más amplio, la internacionalización puede ser definida como *the process of increasing involvement in international operations* (Welch y Luostarinen, 1999, pág. 84). La ventaja de utilizar una definición más amplia del concepto es que ella permite considerar los dos lados del proceso, o sea, *inward and outward*, que son las operaciones desarrolladas en los mercados externos y los flujos de transacciones realizadas en el mercado de origen, involucrando estructuras y agentes externos. Los dos lados de la internacionalización están estrictamente conectados en el cuadro de la dinámica del comercio internacional. De este modo, el término internacional se refiere o a una actitud de la empresa con relación a las actividades externas o a las preocupaciones actuales de la empresa con las actividades externas.

Las teorías que trataron el proceso de internacionalización a lo largo de las últimas décadas pueden ser clasificadas de acuerdo a su perspectiva de análisis. En este sentido, es posible delimitar dos grandes perspectivas: la primera es la perspectiva económica, especialmente la que fue desarrollada en el cuadro de las teorías de negocios internacionales. Esa perspectiva sirvió de fundamento para desarrollar diferentes abordajes de la internacionalización de las empresas, especialmente en lo que se refiere al fenómeno del surgimiento de las Empresas Multinacionales (EMN) y al análisis de los determinantes y estrategias de la Inversión Directa Externa (IDE). En este campo se destacan las teorías de la organización industrial (Hymer, 1960), la teoría de la internacionalización (Buckley y Casson, 1976) y el paradigma ecléctico (Dunning, 2000). La segunda, por otro lado, especialmente en la década de 1970, investigadores de la Universidad de Uppsala (Hornell, Vahlne y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990) enfocaron su interés de análisis del proceso de internacionalización con base en las teorías comportamentales. En este trabajo se enfatizaron, particularmente, los abordajes de comportamiento para el análisis del proceso de internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs).

2. 1. Del gradualismo a la teoría de red de relacionamientos

De acuerdo con el modelo Uppsala, la internacionalización de una empresa es un proceso impulsado a través de una interacción entre el aprendizaje sobre operaciones internacionales y el compromiso con los negocios internacionales.

De este modo, la falta de conocimiento sobre mercados externos y operaciones representa el principal obstáculo hacia la internacionalización. Desde esta perspectiva, es necesario observar que el conocimiento puede, principalmente, ser desarrollado a través de la acumulación de experiencias generadas por las operaciones realizadas en los mercados externos. La experiencia es importante, en la concepción nórdica (Johanson y Vahlne, 2003), en la medida en que proporciona a la empresa la habilidad de ver y eva-

luar oportunidades de negocios y, por lo tanto, reducir el grado de incertidumbre asociado al compromiso e involucramiento en los mercados externos.

De este modo, así como el conocimiento se desarrolla de manera gradual, la expansión internacional es hecha de modo incremental.

El postulado básico del estudio de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) es que la empresa inicialmente se desarrolla en el mercado doméstico y que la internacionalización es una consecuencia de una serie de decisiones que se incrementan (*series of incremental decisions*). Según Hilal y Hemais (2003), con la evolución de las empresas y sus procesos de internacionalización, las teorías de gradualismo de las escuelas nórdicas ya no explicaban más toda la realidad en que las empresas estaban insertas; suministrando, así, espacio para el surgimiento de una nueva teoría que pudiese explicar los nuevos comportamientos empresariales y proveer sustento a la continuidad del desarrollo de estas organizaciones. Surge así la teoría de las redes, una reciente y moderna teoría que se propone aportar sustento teórico para la comprensión del proceso de internacionalización de empresas. Este cuadro teórico se mostró particularmente relevante para el análisis de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas que consiguieron mejorar su desempeño internacional a través de la unión de fuerzas con otras empresas, superando así las limitaciones impuestas por su tamaño menor y permitiendo el acceso a recursos intangibles aisladamente y la penetración de nuevos y desconocidos mercados.

En esta perspectiva, el enfoque de la red (Johanson y Mattson, 1988) considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la empresa y aquellas que pertenecen al resto de los miembros de la red en la cual la empresa está inserta; también entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países. En este sentido, para explicar la internacionalización de las empresas, la teoría de las redes de relacionamiento enfatiza, en especial, los lazos cognitivos y sociales que se forman entre los actores involucrados en relaciones de negocios (Björkman y Forsgren, 2000). Por otro lado, es fundamental destacar que todas las empresas están involucradas en un cierto conjunto limitado de relacionamientos de negocios con sus clientes más importantes y con sus empresas proveedoras que, a su vez, poseen y mantienen relaciones con otras empresas. De modo que cada empresa representa una parte de una red de negocios.

De acuerdo con el modelo de Johanson y Mattson, las empresas establecen y desarrollan posiciones en los mercados externos dependiendo de sus características, en la medida en que estas son diferentes en el caso de empresas altamente internacionalizadas o no, y del grado de internacionalización de la red a la cual pertenece. El cuadro que sigue resume las diferentes alternativas posibles, considerando el grado de internacionalización de la empresa y de la red.

Cuadro 2. Internacionalización y modelo de la red

		Grado de internacionalización de la empresa	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	Empresa iniciante	Empresa atrasada
	Alto	Empresa solitaria	Empresa global junto con las otras empresas de la red

Fuente: Johanson y Mattson (1988).

El modelo de red permite, por lo tanto, establecer la relación entre la estrategia de internacionalización de la empresa y el grado de internacionalización de la red en la cual está inserta. Esta perspectiva es esencial en la medida en que suministra los elementos para definir las herramientas analíticas para entender el impacto del grado de integración y competitividad regional sobre la eficiencia y el patrón de la estrategia de internacionalización de las empresas, particularmente aquellas de pequeño y mediano porte. Considerando los efectos del aprendizaje de relacionamiento, la empresa desarrolla un conocimiento específico de cómo formar nuevas redes de negocios y relacionarlas. Considerando este abordaje, la experiencia del emprendedor y sus compromisos pasados deben influenciar la elección del primer mercado a donde pretende exportar.

En este sentido, el proceso de internacionalización pasa a depender de la capacidad de la empresa de coordinar sus actividades dentro de una red ya establecida, mientras que su expansión internacional depende de su capacidad de formar nuevas redes y establecer procesos de cooperación entre las redes en las que está involucrada.

Diversos estudios buscaron aplicar la teoría de redes de relacionamiento para evaluar el desempeño exportador de las PyMEs. Las empresas se valen de sus redes de relacionamiento para tener acceso a recursos, para mejorar sus posiciones estratégicas, para controlar los costos de transacciones y para aprender nuevas técnicas, entre otros (Álvarez y Barney, 2001; Bonaccorsi, 1992; Hitt y Ieland, 2000; Gulati, 1995). Mientras que otros, preocupados en captar el fenómeno de internacionalización rápida, buscaron integrar la teoría de redes de relacionamiento en el abordaje del emprendedorismo internacional (*International entrepreneurship*), tales como Oviatt y McDougall (1994); Bell (1995); Coviello y Munro (1995, 1997) y más recientemente el trabajo de Johanson y Vahlne (2003).

De un modo general, es importante destacar, de acuerdo con McDougall y Oviatt (2003) que el análisis de redes representa un modelo poderoso para la investigación sobre el emprendedorismo internacional. Las redes ayudan a los emprendedores a identificar oportunidades internacionales, a generar credibilidad junto a sus socios internacionales, proveer el acceso a recursos considerados estratégicos, tales como el conocimiento de mercado, y frecuentemente permiten el desarrollo de alianzas y otras formas de cooperación estratégicas.

2. 2. Internacionalización de las PyMEs

A partir de los años 80, el proceso de internacionalización de las PyMEs inició un profundo ritmo de aceleración (Hollenstein, 2005). Aún siendo la modalidad de exportación el tipo de actividad más frecuente en el proceso de internacionalización de empresas de ese porte, recientemente hubo un incremento en otras modalidades de internacionalización como, por ejemplo, las de distribución, producción, investigación y desarrollo, etc., en países extranjeros hecho por esas empresas. Hollenstein (2005), corroborando las conclusiones de Gemser, Brand y Sorge (2004), afirma que las PyMEs poseen severas limitaciones de recursos y elevadas barreras internacionales de los mercados como reglamentaciones y leyes nacionales, dificultades mercadológicas debido a peculiaridades de cada nación, etc. Generando, consecuentemente, una probabilidad menor de que las PyMEs se internacionalicen.

De este modo, las PyMEs, diferenciándose del comportamiento de las grandes corporaciones, buscan viabilizar el desarrollo de sus actividades en el mercado externo a través de cooperación y asociaciones específicas con otras empresas o con una red de empresas, aun cuando esta alianza implicara una disminución del retorno financiero de sus transacciones. Las grandes empresas realizan un proceso inverso: estas prefieren ejercer sus actividades en forma exclusiva y cuando realizan asociaciones, prefieren controlar la mayor parte de las acciones y de la actividad como un todo (Hollenstein, 2005). En este sentido, Rowden (2001), preocupado en definir un modelo para la estrategia de internacionalización de las PyMEs, lo presenta como un proceso evolutivo, que ocurre en 6 estadios, que son los siguientes: Estadio 1 - Exportaciones Pasivas; Estadio 2 - Gerenciamiento de Exportación; Estadio 3 - Departamento de exportación; Estadio 4 - Venta de la marca; Estadio 5 - Producción en el exterior y Estadio 6 - La transnacionalización.

Sin embargo, en relación con la internacionalización de las PyMEs, Buckley y Ghauri (1999) apuntaron que no siempre las empresas siguen un proceso gradual y lineal de obtención de conocimiento, compromiso e inversión, pues muchas de las empresas que se internacionalizaron no siguieron la trayectoria gradual y lineal del modelo Uppsala. Para la comprensión de este proceso, ciertos autores sugieren que las PyMEs se internacionalizan, predominantemente, en función, primero, de la proximidad a sus consumidores, acabando por influir sobre la entrada en el mercado internacional. Segundo, en función de los relacionamientos intraempresa (con clientes, proveedores, entre otros). De esta forma, se sugiere que el proceso de internacionalización se da predominantemente por las redes de relacionamientos existentes y las influencias que estas redes ejercen sobre sus operaciones, permitiendo a las empresas de menor porte facilidades y un direccionamiento de sus operaciones durante el proceso de internacionalización, garantizando así su inserción competitiva en el mercado internacional. En otros términos, son las alianzas estratégicas entre las pequeñas empresas (*joint-ventures*, cooperativas, consorcios de exportación, entre otros) que constituyen los mecanismos que permiten a estas empresas penetrar en el mercado internacional de una forma más eficiente.

En esta perspectiva, el proceso de internacionalización de las PyMEs deberá ser analizado en el marco de un paradigma que permite la inserción de modalidades de análisis

propios de los abordajes de emprendedorismo internacional y de la teoría de redes de relacionamiento. Analizando la representación, percibimos que las actitudes del emprendedorismo internacional y las teorías de redes convergen hacia el proceso de internacionalización de las empresas, influyendo directamente en la selección de los mercados, en las estrategias de penetración para explotar las oportunidades identificadas y finalmente en el propio desempeño de las empresas en los mercados externos.

3. Estrategias y determinantes de la internacionalización de las PyMEs

Para analizar las estrategias y determinantes de la internacionalización de las PyMEs y verificar, más específicamente, el papel de las redes de relacionamiento y de emprendedorismo fue aplicada una investigación de campo junto a las empresas exportadoras del estado de Santa Catarina (Brasil) a través de un cuestionario de carácter cuantitativo.

El contacto fue hecho por vía electrónica y el cuestionario fue enviado a todas las empresas exportadoras registradas en el listado de la Federación de Industrias del Estado de Santa Catarina (FIESC). Obtuvimos respuesta, con el cuestionario debidamente respondido, de 69 empresas, de las cuales seleccionamos 52 para componer el universo de nuestro muestreo. El criterio de selección de las empresas para participar de nuestro muestreo fue escoger empresas exportadoras, limitadas por el número máximo de 499 empleados, según la clasificación adoptada por el SEBRAE, para trabajar solamente con micro, pequeñas y medianas empresas. Al evaluar los productos exportados por esas empresas de acuerdo con sus secciones dentro de la Nomenclatura Común de Mercosur (NCM) se observa que los productos más exportados por las empresas de nuestro muestreo son los de la sección XVI, que corresponde a Máquinas y Aparatos. Aproximadamente un tercio de nuestro muestreo trabaja con ese tipo de producto en su pauta exportadora. Otros productos muy exportados son: metales, madera, muebles, alimentos y bebidas, textiles, entre otros. La investigación fue realizada entre los meses de mayo y julio de 2007.

Los resultados de la investigación llevaron a las siguientes conclusiones:

Las teorías comportamentales se muestran más útiles que las teorías económicas para explicar la internacionalización de PyMEs, puesto que las teorías económicas se preocupan más en explicar el comportamiento de las empresas en la decisión entre exportar o fabricar en el exterior, y ese no es el caso de las PyMEs, pues la mayoría absoluta de nuestro universo de muestreo cuenta con la exportación como único medio de internacionalización, debido a las dificultades de las PyMEs en alcanzar otros estadios. Apenas el 2% de las empresas estudiadas poseen unidad fabril en el exterior y el 4% posee este objetivo en sus planes futuros.

En este sentido es importante destacar que ciertas ventajas de propiedad son indispensables en la ampliación del proceso de internacionalización de una empresa. El trabajo de campo señaló cierta limitación de las PyMEs en la actuación en mercados de nichos o en mercados de alto dinamismo y crecimiento sustentable (como es el caso de los sectores de alta tecnología), lo que hace limitada su capacidad de insertarse activamente en los canales de comercialización. Además, como los contextos de los mercados de su actuación son caracterizados por alta competitividad —debido a la entrada intensiva de

nuevos productores de economías emergentes y de los países de Europa del Este— las empresas pasan a actuar en mercados con elevado riesgo y donde la cuestión de costos y de inteligencia comercial pasan a ser factores determinantes del mantenimiento de su grado de competitividad internacional.

El proceso incremental, tal como se sugiere en la teoría de Uppsala, se mostró pertinente al intentar explicar la internacionalización de PyMEs, pues se confirmó que muchas empresas realmente buscan el mercado externo cuando este se muestra más atractivo que el mercado interno. Y el presupuesto de la experiencia de actuación como un gran factor determinante en la internacionalización de una empresa es ratificado cuando se considera que las empresas más internacionalizadas poseen un tiempo promedio de actuación de 14 años en mercados internacionales, mientras que las menos internacionalizadas actúan en promedio apenas 8 años. El grupo de las empresas más internacionalizadas también exporta para un número mayor de mercados diferentes, 4 mercados promedio, contra 2 mercados del grupo de las empresas menos internacionalizadas. Además, la experiencia profesional es tenida en cuenta a la hora de seleccionar el mercado de destino de su producto por más de un cuarto de las empresas (27%).

Aun tratándose del proceso de selección de los mercados, la teoría de Uppsala toma en consideración la distancia psíquica entre los mercados. Eso significa que cuanto mayores sean las diferencias culturales, de idioma, de nivel de desarrollo, etc., mayor será la incertidumbre con relación al mercado en cuestión. Y como se puede observar en los resultados de la investigación, el Mercosur es el principal mercado de las empresas de nuestro muestreo siendo que el resto de América Latina también posee una importancia considerable, y ambos serían los mercados donde esa distancia psíquica sería menor para las empresas brasileñas. En este sentido, el factor de la integración regional constituye, en muchos casos, un estímulo para el inicio de las exportaciones así como para los planes futuros de expansión de las actividades en el mercado externo.

Las redes de relacionamiento, a su vez, se mostraron muy influyentes también a la hora de que las empresas seleccionen sus mercados de actuación, y también se mostraron importantes para que esas empresas consigan exportar y operar en el mercado externo.

El papel de las redes de relacionamiento se destaca de tal forma que la mitad de nuestro muestreo dijo que entre sus próximos pasos, en el proceso de internacionalización, consta buscar nuevas asociaciones estratégicas. Además, el 27% de las empresas respondieron que la falta de asociaciones es una barrera para la exportación. Y una parte considerable de empresas respondió que las redes de relacionamiento tuvieron una participación efectiva en el inicio del proceso de internacionalización, ya que el 19% respondió que el proceso tuvo iniciativa de clientes o proveedores, y el 8%, que la iniciativa partió de los propios colaboradores.

Por otro lado, cabe destacar que el papel del Estado fue relevante en términos de estimular la inserción internacional de las PyMEs. En el trabajo de campo, más del 30% de los entrevistados afirmaron haber buscado el mercado externo en función del apoyo del gobierno o en la forma de incentivo fiscal o mismo en función de las actividades de promoción comercial de la Agencia de Promoción de Exportaciones (APEX). Estos programas se concentraron en el apoyo a iniciativas consorciadas de exportación y a ofrecer una base de inte-

ligencia comercial destinada a suministrar informaciones sobre los mercados e identificar oportunidades de cooperación y de negocios entre las empresas brasileñas y extranjeras.

4. El papel del Estado

La observación de la experiencia internacional muestra que las políticas públicas de apoyo a la internacionalización de las empresas enfatizan, en gran medida, los siguientes puntos: (I) liberalización y reducción de las restricciones tarifarias y no tarifarias al comercio internacional a través de mecanismos multilaterales (vía Organización Mundial de Comercio) o de instrumentos bilaterales y regionales a través de la creación de áreas de libre comercio; (II) liberalización de las restricciones y protección, según acuerdos internacionales y/o bilaterales, de los flujos de inversión directa externa y actuación de las empresas multinacionales; (III) creación de instrumentos de asistencia técnica y mecanismos de inteligencia comercial; (IV) incentivos fiscales y (V) líneas de financiamiento.

Es importante destacar que también existen en diversos países programas específicos para dar apoyo al proceso de internacionalización de las PyMEs. En Brasil, el Gobierno tiene varios mecanismos de incentivo a las actividades de comercio internacional de esta categoría de empresas, tanto en los aspectos crediticios y tributarios, como en relación a los procedimientos operacionales, desarrollo de la cultura exportadora y promoción del país en el exterior (Mais, 2005).

Cuadro 3: Políticas públicas de apoyo a la internacionalización de las PyMEs

Aspectos tributarios y crediticios	Promoción comercial
<p>PROEX: Programa de Financiamiento a las Exportaciones, con recursos del Tesoro nacional y operado por el Banco do Brasil: A partir de 2002, esta modalidad de financiamiento pasó a ser destinada exclusivamente a las PyMEs.</p>	<p>APEX: Agencia de Promoción de Exportaciones creada en el ámbito del SEBRAE. Tiene como objetivo el apoyo financiero de programas o proyectos de promoción de exportaciones, principalmente, para las PyMEs, en sociedad con instituciones públicas y privadas. Las acciones de APEX están orientadas a promover las siguientes actividades: Capacitación y entrenamiento de recursos humanos, investigaciones de mercado, ruedas de negocios, participación en ferias y seminarios y movilización para exportación.</p>

Aspectos tributarios y crediticios	Promoción comercial
<p>FGPC: Fondo de Garantía para la Promoción de la Competitividad: Es un fondo de aval, creado con recursos del Tesoro nacional y administrado por el BNDES. Tiene como finalidad garantizar parte del riesgo del crédito de las instituciones financieras en las operaciones de las PyMEs exportadoras.</p>	<p>Centros de distribución y logística en el exterior: Constitución de centros en el exterior para posibilitar la distribución y facilitación de acceso a los canales de comercialización de las PyMEs. Esos centros ofrecen a las empresas exportadoras una estructura para el mantenimiento de stocks de productos, o servicios de pos venta, además de condiciones de prospección de nuevos clientes y nuevos mercados.</p>
<p>SIMPLEX: Cambio Simplificado tiene por objetivo facilitar y reducir los costos para contratación de cambio, además de la reducción de la burocracia. Vale para operaciones hasta U\$S 10.000.</p>	<p>SOFTEX: Acciones para exportación de <i>software</i>: Contratación de estudios de mercado para la definición de estrategias de inserción de empresas de <i>software</i> en el mercado externo. Actúa también para el financiamiento para la participación en ferias internacionales y promoción comercial.</p>
<p>Tarjeta BNDES: destinada a las PyMEs, funciona como una tarjeta de crédito. El exportador tiene derecho a un determinado límite de crédito y puede utilizarlo en cualquier momento para cerrar la operación de una venta externa. Exportación fácil de los Correos: es una línea especial de servicios prestados por la Empresa Brasileña de Correos y Telégrafos (EBCT), con la finalidad de simplificar los procesos postales y aduaneros hasta el valor máximo de U\$S 10.000.</p>	

Fuente: Elaboración propia con base en los documentos del MDIC.

En este cuadro general de fomento de las actividades de inserción internacional de las empresas, es importante enfatizar el papel del BNDES en el apoyo a la internacionalización de las empresas brasileñas. A mediados de 2002, la Dirección del BNDES aprobó las directivas para el financiamiento a las inversiones de empresas brasileñas en el exterior (Alem y Cavalcanti, 2007, p. 276). La particularidad de esta nueva política es la creación de una línea específica de financiamiento con la finalidad de estimular la inserción y el fortalecimiento de empresas brasileñas en el mercado internacional, por el apoyo a la implantación de inversiones. Además, este apoyo debe aún favorecer una integración competitiva de las compañías brasileñas al proceso de globalización productiva y puede,

también, representar una oportunidad para que sean efectuadas inversiones estratégicas en proyectos de integración regional (Alem y Cavalcanti, 2007, p. 277).

Estas medidas fueron relevantes para iniciar una reflexión más comprometida, basada en la concepción de que la internacionalización de las empresas deberá basarse no sólo en el apoyo a las exportaciones de las empresas, sino, esencialmente, en la promoción y el desarrollo de estrategias orientadas a la implementación de proyectos de inversión directa en el exterior y, por otro lado, confirman la relevancia, de acuerdo con Alem y Cavalcanti (2007) de una estrategia asociada a los proyectos de integración regional.

5. Consideraciones finales: algunas reflexiones sobre el papel de las redes de relacionamiento

La globalización es considerada hoy un factor facilitador para las estrategias de internacionalización de las PyMEs. Ofrece condiciones favorables en cuanto al acceso a la información y a redes de cooperación para la inserción en los mercados externos. En este marco, es nítido el interés e incremento del número de PyMEs que buscan expandir sus actividades en los mercados externos. Los motivos para esta estrategia de crecimiento residen, primeramente, en el surgimiento de nuevos mercados y potencialmente más rentables. En segundo lugar, la inserción internacional representa un medio para aumentar el grado de competitividad de las empresas y, por fin, la expansión internacional facilita el acceso de las PyMEs a nuevos productos, ideas y nuevas tecnologías.

Desde esta perspectiva, es importante resaltar que la internacionalización, especialmente de empresas emprendedoras, constituye un proceso y una estrategia de crecimiento. Las PyMEs deben desempeñar un papel cada vez más importante en el escenario económico global, tanto en los sectores de rápido crecimiento y alto dinamismo (el caso de los sectores de nuevas tecnologías) como en los mercados de nichos, donde la innovación representa un factor determinante de competitividad.

En Brasil, diversas investigaciones apuntan hacia un bajo nivel de inserción internacional, con bajo nivel de integración en cadenas globales de valor, así como la dificultad de usar las redes de relacionamiento para la formulación de sus estrategias futuras de exportación, revelando cierto grado de aislacionismo relativo en la búsqueda de la competitividad internacional. Lo que demuestra una baja capacidad de las PyMEs para insertarse en redes de relacionamiento, tornándolas predominantemente dependientes de las perspectivas de los mercados en los cuales ya actúan y limitando, así, su capacidad de insertarse en cadenas globales de abastecimiento o de valor. De este modo, el foco de actuación de las empresas continúa a la búsqueda de instrumentos de inserción en mercados específicos, mientras que la tendencia mundial de las PyMEs se concentra en buscar estrategias para el desarrollo de competencias para atender a los clientes, donde ellos se encuentren. Lo que implica que la estrategia de internacionalización de las PyMEs se debe basar en un fuerte componente gerencial y organizacional, de modo de optimizar la asignación de sus recursos e incorporar el conocimiento sobre productos, mercados y canales de comercialización necesarios para crear las condiciones para la inserción competitiva de las empresas en las redes de relacionamiento globales.

En este sentido, es preciso destacar que el Mercosur constituye, a pesar de las dificultades y problemas de realización de metas, un cuadro institucional que deberá representar un punto de partida para la concretización de una estrategia para transformar la región en una ventaja de localización para las empresas. Una base para la formulación de políticas comunes orientadas a facilitar y fomentar la constitución de redes de relacionamiento de las empresas, en la forma de consorcios, de cooperación informal, de inserción en cadenas internacionales de abastecimiento, entre otros.

REFERENCIAS

- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas reflexões. In: ALMEIDA, A. (Org.) Internacionalização de empresas brasileiras. Perspectivas e Riscos. São Paulo: Campus, 2007. P. 260-282.
- ÁLVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of Management Executive*, 15, p. 139-148, 2001.
- BELL, J. The internationalization of small computer software firms. A further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*, 29 (8), p. 60-75, 1995.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 4, p. 605-635, 1992.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan, 1976.
- BUCKLEY, Peter J.; GHOURI, Pervez N. *The Internationalization of the Firm*. Oxford: ITP, 1999.
- COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29, p. 49-61, 1995.
- COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6, p. 361-386, 1997.
- CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.) *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006. P. 221-246.
- DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNC activities. *International Business Review*, 9(1), 2000.
- GEMSER, G.; BRAND, M. J.; SORGE, A. Exploring the internationalisation process of small businesses: A study of dutch old and new economy firms. *Management International Review*, v. 44, n. 2, p. 127-150, 2004.
- GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, p. 619-652, 1995.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. The intersection of entrepreneurship and strategic management research. In D.L. Sexton and H. Landstrom (Eds.). *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., p. 45-63, 2000.

HOLLENSTEIN, Heinz. Determinants of international activities: Are SMEs different? *Small Business Economics*, n. 24, p. 431-450, 2005.

HÖRNELL, E.; VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Export and foreign establishments. Stockholm: Almqvist & Wicksell, 1973.

HYMER, S. H. The International Operation of a National Firms. A Study of Direct Foreigns Investments. Cambridge; The MIT Press, 1960.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internalization in Industrial System: a Network Approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. Strategies in Foreign Competition. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm. A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8. p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), p.11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, Mar 2003; 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J. ; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internalization of the Firm : Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, p. 305-22, 1975.

MCDOUGALL, Patricia P.; OVIATT, Benjamin M. Some fundamental issues in international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27 p., 2003.

MAIS, I. As micro e pequenas empresas catarinenses e sua participação nas exportações brasileiras. Monografia do curso de especialização em Gerenciamento de Negócios Internacionais, Universidade Regional de Blumenau, 2005.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC): dados disponíveis no site: <http://www.mdic.gov.br> e <http://aliceweb.desenvolvimento.org.br>. Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), 2007.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), p. 45-64, 1994.

ROWDEN, R. W. Research Note: How a small business enters the international market. *Thunderbird International Business Review*, v. 43, p. 257-268, 2001.

WELCH, Lawrence S.; LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, v. 14, p. 36-64, 1999.

TERCERA PARTE

INFORMACIÓN SOBRE EL CICLO "INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO DEL COMERCIO EXTERIOR ARGENTINO"

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN

"La internacionalización de empresas y el desarrollo del comercio exterior argentino"

Organizador: Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank.

Auspiciantes: Fundación Export.Ar; Agencia Nacional para el Desarrollo de las Inversiones - Prosperar y Cámara de Exportadores de la República Argentina.

Sede: Auditorio de la Fundación Standard Bank, Riobamba 1276, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

PROGRAMA:

- *Módulo I:* Lunes 1º de octubre de 2007 de 8.30 a 12.30.

Dinámica de cambio en el mundo y en la región. Su impacto en las estrategias empresarias

Cambios en la competencia económica global: surgimiento de nuevos protagonistas (China) y proliferación de acuerdos comerciales preferenciales. Incidencia en las estrategias de inserción internacional de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas. Potenciales efectos de la actual dinámica de cambio internacional sobre el desplazamiento de ventajas competitivas —sea a favor o en contra— de empresas que operan en el país.

Moderador y disertante principal: Félix Peña.

Panelistas: Jorge Castro, Elvio Baldinelli, Dante Sica.

- *Módulo II:* Lunes 8 de octubre de 2007 de 8.30 a 12.30.

La internacionalización de empresas. Distintas modalidades. Factores que la impulsan

La creciente importancia del proceso de internacionalización de empresas de países en desarrollo o emergentes: evidencias, características particulares, hipótesis y perspectivas. El fenómeno de las "translatinas": modalidades de expansión recientes. La integración de PyMEs a cadenas internacionales o regionales de valor: alcance, condiciones y perspectivas. El desafío de estas nuevas formas de internacionalización para las políticas públicas y las estrategias empresarias.

Moderador y disertante principal: Fernando Porta.

Panelistas: José Mourelle (Maqtec), Alfredo Indaco (ProPyME), María Helena Tachinardi (ICONE).

- *Módulo III*: Lunes 22 de octubre de 2007 de 8.30 a 12.30.

Las experiencias de Brasil y de Chile. ¿Qué se puede aprender para el caso argentino?

Un fenómeno novedoso: la presencia creciente de empresas transnacionales provenientes de países emergentes. Surgimiento de PyMEs *global players* en nichos de mercados muy interesantes. Empresas internacionalizadas, de todo tamaño, en la región: casos exitosos de Brasil y Chile. Claves: aspectos relevantes del entorno institucional, financiero y del ambiente de negocios en que se desenvuelven las empresas de estos países. Análisis comparativo con la situación argentina. Conclusiones.

Moderador y disertante principal: Raúl Ochoa.

Panelistas: Augusto Aninat (Universidad de las Américas), Mohamed Amal (Universidad de Blumenau).

- *Módulo IV*: Lunes 29 de octubre de 2007 de 8.30 a 12.30.

Inversión productiva e innovación tecnológica: acceso al conocimiento y financiamiento de las inversiones

La inserción de los países semiindustriales en la economía global a partir de la innovación en relación con el proceso de internacionalización de las actividades empresarias. Sustentabilidad de los esfuerzos empresarios por acceder y consolidar la competitividad internacional: hacia la consolidación de un apropiado marco macro y microeconómico. Desarrollo empresarial y capacidad innovativa: estrategias empresarias para movilizar la capacidad innovativa como requisito esencial de la proyección internacional. Financiamiento de la innovación tecnológica: la experiencia argentina y sus lecciones en perspectiva internacional.

Moderador y disertante principal: Guillermo Rozenwurcel.

Panelistas: Gustavo Lugones (Redes), Gabriel Bezchinzky (UNSAM), Carlos Abeledo (UBA).

- *Módulo V*: Lunes 5 de noviembre de 2007 de 8.30 a 12.30.

Gestión de información y servicios de apoyo a las empresas (sector público, instituciones empresarias, bancos e instituciones académicas)

La oferta de políticas públicas y acciones privadas de promoción para la internacionalización de firmas. Fuentes en materia de oferta de servicios de apoyo a empresas PyMEs y de apoyo al desarrollo de negocios vinculados con el proceso de internacionalización. El desafío, tanto en el plano productivo como en el comercial, de seleccionar, procesar y/o decantar, en tiempo y forma, la información. La provisión de información —de acceso libre o semilibre— relevante para PyMEs por parte de gobiernos nacionales y locales, organizaciones no gubernamentales, instituciones educativas, consultoras de negocios, etc. La información como factor decisivo para generar ventajas competitivas sustentables.

Moderador y disertante principal: Gustavo Svarzman.

Panelistas: Marisa Bircher (Fundación ExportAr), Marcelo Szarfmeser, Gustavo Segre (Center Group), Horacio Babini Bosch (COPCA), Norberto Clacheo (Conexport).

- *Módulo VI*: Lunes 12 de noviembre de 8.30 a 12.30.

La importancia de las negociaciones comerciales internacionales en la estrategia de internacionalización de una empresa

El rol de las negociaciones internacionales y de los organismos regionales y globales en la transnacionalización de empresas. Principales aspectos de las negociaciones regionales e internacionales que afectan la internacionalización de las firmas (patentes, regímenes de compras gubernamentales, regulaciones de competencia, servicios, normas ambientales, etc.). Caracterización de los diferentes intereses que defienden los distintos países o regiones. Identificación de los responsables gubernamentales nacionales y de las acciones que llevan adelante. Posicionamiento de los organismos regionales e internacionales en la materia.

Moderador y disertante principal: Ricardo Rozemberg.

Panelistas: Jorge Campbell (Consultor), Carlos Melo (Biosidus) e Iris Boeninger (ProChile).

- *Módulo VII*: Lunes 19 de noviembre de 2007 de 8.30 a 12.30.

Estrategias y gestión del marketing internacional

Analizar la ubicación del tema desde perspectivas geográficas en función del tipo de empresa. Analizar las funciones del mix de marketing, dentro del escenario de una empresa exportadora. Marco teórico de la ubicación del tema en la actualidad, pasos de un Plan de Negocios Internacional; cómo se insertan en él las variables: producto, precio, promoción y distribución. Estrategias de casos exitosos.

Moderador y disertante principal: Héctor Arese/Francisco Sciscenko.

Panelista: Francisco Varde (Penetrit).

- *Módulo VIII*: Lunes 26 de noviembre de 2007 de 8.30 a 12.30.

Gestión de la calidad: el caso de los alimentos

La gestión de la calidad y seguridad alimentaria de los alimentos como estrategia de diferenciación y acceso a mercados. Exigencias de EE.UU., Europa, Japón y otros importadores. Denominación de origen, sello argentino, certificaciones orgánicas, normas Eurepgap, atributos de calidad, trazabilidad e inocuidad alimentaria. El concepto de diferenciación aplicado en un sentido amplio de calidad para no sólo agregar valor a los productos sino también mejorar los procesos en toda la cadena desde el productor agropecuario hasta el reconocimiento del consumidor. Casos exitosos.

Moderador y disertante principal: Lic. Patricia García.

Panelistas: Diego Iglesias (Iceberg Agrícola), César Babino (MIRAB SA), Alejo Valverde (Lyons. Andyson SA).

PRIMER SEMINARIO INTERNACIONAL

**"La internacionalización de empresas de economías emergentes.
Políticas Públicas y Acuerdos de Integración y de Libre Comercio.
Los casos de Brasil y de Chile"**

El presente Ciclo cuenta con el auspicio de las siguientes instituciones:



Fecha: Martes 23 de octubre de 2007, de 8.30 a 13.

Lugar: Auditorio Fundación Standard Bank, Riobamba 1276, Ciudad de Buenos Aires.

Programa

8.30. Acreditación.

8.45. Palabras inaugurales.

9.00. Exposición de Introducción al tema a cargo de Enrique Mantilla (Presidente de la CERA).

9.30. Presentación del informe del Boston Consulting Group "The New Global Challengers: How 100 Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World".

Expositor: Ignacio Peña (Boston Consulting Group).

10.00. "Políticas Públicas e Internacionalización de Empresas: la experiencia del Brasil".

Expositor: Sergio Amaral (Fundação Armando Alvarez Penteado, ex ministro de Desarrollo Industrial y Comercio, Brasil).

Panelistas:

Mohamed Amal (Universidad de Blumenau - Brasil).
Dante Sica (Abeceb, Argentina).
Fernando Porta (RICyT, Argentina).
Marcela Cristini (FIEL, Argentina).

11.15. Café.

11.30. "Acuerdos de Integración y de Libre Comercio y su impacto en la internacionalización de empresas PyMEs".

Expositor: Osvaldo Rosales (Director de Comercio Internacional de la CEPAL, ex negociador comercial de Chile).

Panelistas:

Augusto Aninat (Universidad de las Américas, Chile).
Raúl Ochoa (Fundación Standard Bank, Argentina).
Gabriel Sánchez (Fundación Mediterránea, Argentina).
Roberto Pons (UIA, Argentina).

13.00. Clausura.

NOTA DE RELATORÍA SOBRE EL PRIMER SEMINARIO (*)

1. Hay tres momentos en el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas:
 - hacia fin de los 80, luego de la "quiebra" del Estado y el fin de las grandes obras públicas;
 - la década de los 90, con la apertura comercial y la desregulación de la economía;
 - el momento actual, que se puede llamar de la "calidad", ya que los objetivos son exportar más productos y de mejor calidad, invirtiendo en investigación y desarrollo.
2. Las razones por las que las empresas brasileñas salen al exterior son variadas, pero esencialmente se ven empujadas por las nuevas condiciones de la economía global. En la era global, el mercado es planetario, y es allí adónde las empresas van a buscar recursos naturales, nuevas tecnologías, etc. Salen al mundo también porque la economía doméstica no brinda condiciones favorables. Aquí aparecen las motivaciones surgidas de las altas tasas de interés, la apreciación cambiaria y la falta de acuerdos bilaterales de comercio, entre otras. Es en este plano en el que queda en evidencia el déficit del país en la generación de condiciones de competitividad para sus empresas. Desde otro ángulo, lo que también buscan las empresas es superar barreras comerciales en los mercados de destino, instalar sus marcas a nivel global, estar cerca de los consumidores, reducir costos de intermediación en las operaciones internacionales, etc., y llevan adelante el proceso de internacionalización de manera progresiva, pasando por diferentes etapas: las exportaciones solamente, la apertura de una oficina de representación, la asociación y los *joint ventures* y el establecimiento de filiales.
3. La agregación de valor es uno de los motivos más importantes que impulsan a las empresas brasileñas a salir. Cada vez más, el proceso de producción se integra a escala mundial y se desintegra a escala nacional. Como resultado de esto, algunos países se quedarán con el segmento de mayor valor de la cadena y otros con el de menor, y en general serán los países desarrollados los mayoritarios en el primer caso.
4. La internacionalización de empresas en Brasil, como en el resto de América Latina, es un fenómeno novedoso y los datos con los que se cuenta todavía no ofrecen un panorama comprensivo y acabado del mismo. De hecho, en algunos casos, los números muestran sólo una cara de la moneda. En Brasil, por ejemplo, la salida de capitales no siempre está dirigida a participaciones en capital, sino que el dinero se dirige en grandes cantidades hacia paraísos fiscales. Sí es importante marcar el hecho de que desde principios de la presente década, ha crecido enormemente el mercado de capitales, en el cual las empresas están consiguiendo los fondos para sus inversiones en el exterior. El sector financiero en el caso chileno también jugó un rol crucial: allí los bancos acompañaron al exportador adecuándose a sus demandas y necesidades.

(*) Elaborada por el Licenciado Aníbal Córdoba Sosa, de Fundación Standard Bank.

5. El apoyo de los gobiernos, desde las políticas públicas, se da en el marco de una tensión y un dilema: el gobierno quiere pero no puede ayudar, porque está mal visto en general por la ciudadanía y algunos grupos sociales llevar inversión nacional al extranjero, siendo que, por ejemplo, el nivel general de salarios tiende a aumentar en las economías más dinámicas en materia de internacionalización y se verifica un aumento de los salarios en los países de destino de las inversiones. Es importante tener en cuenta también que serán las grandes potencias industriales emergentes las que definirán el nivel de salarios medio. Ahora bien, respecto de la acción desde el sector público en relación con la internacionalización, es de suma necesidad que el Estado pueda adaptar sus estructuras y procesos para poder actuar con efectividad: las cancillerías deberían modernizarse para generar *joint ventures* y asociaciones estratégicas para las empresas y debería asignarse gran relevancia al desarrollo de estrategias de marca país, por el impacto que esta tiene sobre los consumidores, dicho esto tanto para los Estados como para las empresas. El marco macroeconómico, como consecuencia directa de la acción de los gobiernos, es condición necesaria pero no suficiente para impulsar la internacionalización de empresas; la inversión en infraestructura, el mantenimiento de programas y reglas y los acuerdos comerciales también son de suma importancia.
6. Las políticas públicas son importantes entonces para contribuir al crecimiento de las empresas y a una mayor competitividad de las mismas, como se puede observar en el caso chileno, donde la acción desde el sector público fue y es, de manera indirecta, sumamente positiva, al generar creciente estabilidad macroeconómica e institucional, estabilidad en las reglas de juego y certidumbre jurídica, habiendo concretado a su vez diversos TLC en el marco de la administración de los acuerdos comerciales y de la internacionalización. Ahora bien, sería importante poder discutir el contenido de las políticas para que estén orientadas, fundamentalmente, a asistir a las PyMEs —sobre todo, las del sector servicios— que son las que necesitan la ayuda, apoyándolas y promoviéndolas mediante el impulso al *entrepreneurship* y al trabajo en red entre empresas. De hecho, la acción del gobierno no agrega demasiado valor al esfuerzo de las empresas grandes que buscan internacionalizarse. Pero las PyMEs, en cambio, no cuentan con los recursos necesarios, por lo que resulta de gran importancia la acción pública en términos de asistencia técnica —para ayudarlas a clarificar y a definir su estrategia—, inteligencia competitiva y búsqueda de socios, algo que hoy es fundamental. En este punto aparece como esencial la cooperación público-privada: una visión de mediano plazo compartida —con división de tareas incluida— entre sector público y sector privado es el pilar fundamental para tener éxito en el proceso de internacionalización de la economía de un país. Por otra parte, la internacionalización de las PyMEs es una buena respuesta para avanzar en el objetivo de lograr una mayor complejidad exportadora, algo necesario y bueno en sí mismo porque, entre otras cosas, permite superar contingencias y oscilaciones del comercio internacional, además de generar mayor competitividad.
7. La internacionalización es un proceso inevitable, y en un mundo como al que vamos, de reducción de las estructuras arancelarias, las empresas van a tener que transitar ese camino. La inversión en calidad será, en este sentido, una de las claves fundamentales para que logren tener éxito. Por otra parte, las empresas que sólo estén preparadas para competir en el mercado de su país son inviábiles a mediano y largo plazo y por eso cada vez son más las que salen al mundo en busca de tecnología que les permita también poder competir en el mercado interno.
8. Respecto de los acuerdos de integración, estos deben poder generar las condiciones para lograr un alto grado de integración productiva entre sus miembros, algo que en el Mercosur no ha pasado debido a una fuerte falla de coordinación a través de políticas claras. Este, a su vez, debería aumentar el libre comercio y profundizar la unión aduanera, de modo de contribuir efectivamente al logro de un contexto de mayor competitividad para las empresas del bloque. Por otra parte, tener como mercado la escala suficiente en la oferta es la condición necesaria para poder aprovechar las oportunidades que surgen del formidable crecimiento de la región Asia-Pacífico. De aquí la importancia estratégica de las alianzas entre los países de América del Sur para superar la segmentación de los mercados y así lograr mayor eficiencia —con políticas como la de "acumular origen" entre los socios— y los gobiernos y las Cámaras Empresarias pueden ser de gran ayuda para el desarrollo de esta visión. Desde otro ángulo, la cuestión cultural es otra dimensión importante del proceso, ya que es necesario mitigar el proteccionismo cultural e institucional para abrirse al cambio y a la dinámica que supone el comercio con Asia.
9. Las negociaciones internacionales deberían enriquecerse con la inclusión de capítulos no tradicionales como la discusión en torno a la instalación de empresas nacionales en el otro mercado, la cuestión de la doble tributación, la posibilidad de que los directivos de las empresas se puedan instalar fácilmente en el mercado receptor de la inversión y la cooperación para lograr mayor competitividad de las empresas.
10. En relación con el "sendero de desarrollo" que describe el camino que recorre una economía desde el desarrollo industrial doméstico hasta la inversión en el exterior, la Argentina ha quedado rezagada, dado que por su tamaño y nivel de desarrollo, sus inversiones afuera deberían ser mayores. La Argentina pareciera haber seguido el camino inverso al de sus vecinos: fue pionera en la internacionalización de sus empresas, pero luego el proceso se fue revirtiendo como fruto de la inestabilidad macroeconómica y la debilidad institucional. Partiendo de la trilogía de condiciones necesarias para la internacionalización de las empresas, capacidades-oportunidades-incentivos, en el caso chileno se dan las tres, con algún problema en el orden de las capacidades debido a la escasez de recursos humanos calificados. En la Argentina es al revés: hay capacidades, pero no hay incentivos claros que favorezcan la internacionalización, porque las políticas públicas son inconsistentes y no hay una visión compartida entre sector público y sector privado.
11. Tradicionalmente, se nombraba a la escasez de infraestructuras, los débiles mercados de capitales y la falta de seguridad jurídica como causas que explicaban por

qué las empresas en América Latina no crecían ni se internacionalizaban tanto como las asiáticas, amén de que allí los gobiernos siempre hayan hecho punta en materia de políticas de promoción de la internacionalización de empresas. Hoy, si bien con una creciente divergencia entre los países de la región, varios de estos aspectos han mejorado y esto es también lo que muestran los diversos estudios al respecto. Hoy, la región vive un buen momento exportador, que tiene, eso sí, una importante debilidad —con matices según el país—: la excesiva concentración de la oferta exportable en materias primas, aprovechando los excepcionales precios internacionales. A esto se suma: débiles eslabonamientos entre las exportaciones y el resto de la economía; una baja incorporación directa o indirecta de las PyMEs al esfuerzo exportador; reducida incorporación de conocimiento a las exportaciones; baja inversión privada y rezago en I&D y en estándares de calidad; un stock limitado de recursos humanos de calidad y rezago en educación y capacitación frente a las exigencias de la globalización y del cambio tecnológico.

SEGUNDO SEMINARIO INTERNACIONAL

"Inversión, innovación, asociatividad e internacionalización de empresas"

El presente Ciclo cuenta con el auspicio de las siguientes instituciones:



Fecha: Martes 30 de octubre de 2007, de 9.00 a 13.

Lugar: Auditorio Fundación Standard Bank, Riobamba 1276, Ciudad de Buenos Aires.

Programa

8.45. Acreditación.

9.00. Instalación del Seminario: Félix Peña, Director del Instituto de Comercio Internacional, Fundación Standard Bank.

9.15. "Inversión productiva, Innovación e Internacionalización de Empresas"

Expositor: Beatriz Nofal, Presidenta de la Agencia Nacional de Desarrollo de las Inversiones - Prosperar.

Panelistas:

Bernardo Kosacoff (CEPAL, Buenos Aires).

Guillermo Rosenwurcel (UNSAM).

Ricardo Rozemberg (ANDI-Prosperar).

11.15. Café.

11.30. "Asociatividad de Internacionalización de Empresas".

Expositor: Elvio Baldinelli, Director del Instituto de Desarrollo de las Exportaciones, Fundación Standard Bank.

Panelistas:

Mónica Arizu (Empresa: Maxim-Grupo Exportador Argentino de Alimentos Naturales y Gourmet).

José Turco (Empresa: Diego José Turco - Grupo Exportador de Ferretería Industrial).

13.00. Clausura.

NOTA DE RELATORÍA DEL SEGUNDO SEMINARIO (*)

1. La internacionalización es la última fase de un proceso evolutivo que empieza con el desarrollo de capacidades en el mercado interno. La Argentina tiene que mejorar la presencia de sus empresas en las cadenas globales de producción, logrando una participación de mayor valor, con más capacidades globales. También es fundamental la construcción de consensos público-privados para lograr una visión estratégica compartida.
2. La complementación y la especialización económica en el ámbito del Mercosur es de gran importancia para que este se convierta en una verdadera base de competitividad global, integrando el negocio de las empresas (ej.: Embraer con proveedores argentinos). El desafío es lograr una estrategia de desarrollo nacional, pero que esté articulada en el espacio regional.
3. Hay que hacer correcciones importantes para tornar sostenible el proceso de crecimiento que vive la Argentina: recuperar la solidez del superávit fiscal (redefiniendo la estructura impositiva y eliminando el impacto de elementos que obstaculizan las inversiones); dar marco al conflicto distributivo para que sea razonable y contribuya así a moderar la inflación; normalizar definitivamente las relaciones con los mercados financieros internacionales; finalmente, prestar atención a la calidad de la inversión, para que se dirija a nuevos proyectos.
4. Hay fuentes temporales y fuentes permanentes de competitividad; en los últimos años, en la Argentina han dominado las primeras. Es el caso del tipo de cambio subvaluado. A partir de ahora, habría que empezar a trabajar en las segundas: progreso tecnológico, innovación y aumento sostenido de la productividad. Trabajar en este sentido es algo complejo, que requiere involucrar a todos los actores en la necesaria articulación público-privado-universidades, de modo que los logros se generalicen verdaderamente y se genere así suficiente masa crítica para alcanzar un aumento de la productividad de carácter sistémico. También es importante la innovación institucional para acompañar el proceso, dando un paso adelante con la creación de una instancia que logre coordinar la miríada de programas que existen en el sector público, para administrarlos en función de la estrategia definida.
5. En la Argentina hay tres factores de gran importancia en la actualidad: crece la inversión pública y privada; crece la inversión extranjera directa; a diferencia de lo que ocurrió en las últimas décadas, se incorporan bienes de capital al tiempo que cae sostenidamente la tasa de desempleo. Sí sería importante que la inversión en infraestructura recuperase dinamismo. La innovación tiene un rol fundamental para consolidar el crecimiento, y no es exclusivamente I+D, porque también surge de las empresas en el mejoramiento diario de sus tareas. La Argentina tiene un gran potencial de innovación.

(*) Elaborada por el Licenciado Aníbal Córdoba Sosa, de Fundación Standard Bank.

6. Los principales motores de la innovación y la productividad en la Argentina no están en la industria manufacturera, sino en el sector agropecuario y en el de servicios. Entonces, hay que ver esto al momento de pensar la estrategia de desarrollo, que tiene que focalizar, no eligiendo "ganadores" desde la "torre de marfil", sino visualizando las ventajas reveladas en la economía.
7. El mundo ha estado atravesando un período de extraordinario crecimiento, con un rol cada vez más importante de las economías emergentes, descomposición de las cadenas globales de valor, revalorización de los recursos naturales, grandes flujos de inversión extranjera directa, etc. Este escenario es fundamental para definir la estrategia de desarrollo e inserción internacional del país. Hoy en el mundo, uno de los grandes peligros que acechan es el creciente proteccionismo contra la IED proveniente de economías emergentes en las adquisiciones en los países desarrollados.
8. Los consorcios de exportación buscan ser una respuesta a los obstáculos que enfrentan las PyMEs para convertirse en exportadoras. Para estas, la información es fundamental como primer paso para saber cómo es el proceso para llegar a exportar, qué se necesita, qué requisitos hay que cumplir, etc. Aquí es de gran importancia la oportunidad que brindan los consorcios de poder compartir el conocimiento, el "saber hacer". Todo lo arduo del proceso se mitiga con el trabajo en conjunto, en grupo, que resulta beneficiosamente complementario.
9. La innovación intitucional, aquí de nuevo, sería fundamental para lograr mayor efectividad en la asistencia a las PyMEs y así aumentar las exportaciones. También sería importante que las normas fueran más claras, sencillas de implementar, de bajo costo y perdurabilidad en el tiempo.
10. La internacionalización, además de exportar y de atraer IED, tiene para las empresas una tercera dimensión que es crucial: tener que competir en el mercado interno con las importaciones que abundan. Entonces, los grupos ayudan también en este sentido, subsanando falencias para lograr ser más competitivo y después poder salir al mundo con éxito. Por eso, la promoción de la asociatividad debería ser una verdadera política de Estado, sostenida en el tiempo y llevada adelante por el sector público y las organizaciones e instituciones. Porque si bien el asociativismo forma parte de nuestra cultura e historia, tiene que haber un entorno sistémico favorable para su desarrollo y consolidación.
11. Para que el grupo de exportación funcione, es fundamental que haya un equipo de gestión del mismo, con debido asesoramiento legal y contable. Y deben los grupos estar ávidos de participar en las cámaras empresariales, recorriendo instituciones y organizaciones especializadas para informarse sobre los recursos disponibles, que son muchos. Otra clave para el buen funcionamiento de los grupos es una política de precios conveniente para todos los miembros. La cuestión de las asimetrías de tamaño y facturación entre las empresas no constituye en sí un problema, porque la complementación puede llegar a ser excelente. Lo fundamental, muchas veces, sigue siendo la apertura mental y la predisposición a trabajar en conjunto.

Respecto del rol de las organizaciones gremiales empresarias, más que brindar servicios —con lo que estarían compitiendo inútilmente con otras organizaciones que, como la Universidad, los proveen más eficientemente— las cámaras deberían abocarse a representar a las empresas, promoviendo e impulsando ante las instancias decisorias públicas un determinado modelo de desarrollo.

TERCER SEMINARIO INTERNACIONAL

**"Información, apoyos institucionales y capacitación
de cuadros para las PyMEs que se internacionalizan"**

El presente Ciclo cuenta con el auspicio de las siguientes instituciones:



Fecha: Martes 6 de noviembre de 2007, de 9.00 a 13.

Lugar: Auditorio Fundación Standard Bank, Riobamba 1276, Ciudad de Buenos Aires.

8.45. Acreditación.

9.00. Instalación del Seminario: Félix Peña, Director del Instituto de Comercio Internacional - Fundación Standard Bank.

9.05. Exposición introductoria a cargo del licenciado Oscar Tangelson, Secretario de Política Económica - Ministerio de Economía y de la Producción.

9.45. "Información y apoyos institucionales para la internacionalización de PyMEs".

Expositor: Marcelo Elizondo, Director Ejecutivo de la Fundación Export-Ar.

Panelistas:

Gustavo Svarzman (UBA).

Federico Gajardo (Pro-Chile).

Gustavo Segré (Center Group - Río de Janeiro).

Marcia Carmo (Periodista).

11.00. Café.

11.20. "Capacitación de cuadros para las PyMEs que se internacionalizan"

Moderador: Félix Peña, Director del Instituto de Comercio Internacional - Fundación Standard Bank.

Panelistas:

Gustavo Parino (Universidad Siglo XXI, Córdoba)

José Luis Rocés (Instituto Tecnológico de Buenos Aires, ITBA)

Luiz Alberto de Souza Aranha Machado (FAAP, São Paulo)

Héctor Di Biase (Universidad Católica de Uruguay, Montevideo)

Pablo Orlandi (CEDEX, Universidad de Palermo)

Héctor Arese (Asesor de Empresas)

13.00. Clausura.

1. Hay una distinción que hacer entre información y conocimiento, ya que este último es igual a información+análisis+contexto+experiencia. Este conocimiento es un activo fundamental que hace la diferencia para las PyMEs que buscan internacionalizarse desarrollando un plan estratégico a tal fin. De hecho, como hoy la información fluye y abunda, lo crucial pasa a ser su procesamiento para determinar el grado de relevancia de la misma. Esta necesidad supone, al mismo tiempo, que ha operado una mutación en el concepto del servicio que se le presta a las empresas que están en este camino: la tradicional promoción comercial pasó de moda por inefectiva; ahora deberíamos hablar de inserción comercial, un concepto más amplio y más complejo que implica, básicamente, lograr la inserción de la empresa en una cadena global de valor. Esto sin duda supone una tarea mucho más exigente desde lo técnico para aquellos que prestan servicios de asistencia a las empresas, un trabajo mucho más de "inteligencia competitiva", comprendiendo a fondo cómo funcionan esas cadenas globales y viendo cómo se puede insertar la empresa en ellas. Por la magnitud de los mercados a los que se accede, la inserción en cadenas globales de valor puede llegar a tener efectos mucho más beneficiosos que los derivados de un acuerdo comercial entre países. Ya no se trata de vender productos, principalmente, sino de vender estrategias comerciales.
2. Siguiendo al economista John Kay, se pueden nombrar tres atributos fundamentales para las empresas que buscan salir al mundo con éxito: Innovación (una nueva respuesta a una necesidad existente); Reputación (haber generado en el cliente una valoración positiva de la empresa, que debería intentar tener con aquél algo más parecido a una sociedad que a una relación tradicional); Arquitectura (conjunto de relaciones con terceros necesarias para salir al mundo).
3. En la Argentina, la dispersión de áreas funcionales que tienen por objetivo la promoción de exportaciones —con las consecuentes superposición y duplicación de competencias, funciones y acciones— constituye un problema importante, un verdadero obstáculo aun de mayor relevancia que el de la escasez presupuestaria, porque reduce fuertemente la efectividad de la acción estatal en la materia e impide el desarrollo de un planeamiento estratégico. Por eso, se hace imperiosa la centralización en un solo organismo, que tuviera a su vez la capacidad de definir y sostener una política estratégica de mediano y largo plazo.
4. La internacionalización es para la empresa como superar la fase de la mera exportación para pasar a otra fase en lo que lo fundamental es hacer negocios, no importa el mercado donde se hagan, importando si es necesario, deslocalizando producción, etc. Entonces, el fondo del asunto, cuando lo vemos desde la óptica de las PyMEs, es la construcción de la competitividad, una tarea que se desarrolla en

(*) Elaborado por el licenciado Anibal Córdoba Sosa, de Fundación Standard Bank.

conjunto entre el empresariado y el sector público, del que exige habilidades especiales. También es importante en este sentido el aporte de las universidades, la sociedad civil organizada y los gobiernos locales, que tienen un rol cada vez más relevante a la hora de contribuir a la competitividad de las empresas. La densidad del tejido social se constituye en un elemento diferenciador al momento de lograr una inserción exitosa de las empresas en el mundo.

5. La competitividad y la baja productividad son los problemas centrales de las PyMEs. En la Argentina no existen *clusters* competitivos a nivel internacional. Se pueden señalar dos problemas fundamentales como causas de esta situación. En primer lugar, la dificultad de articular una visión de negocios —lo que implica comprender la dinámica de los mercados— debido a un *management* generalmente de baja calidad. Aquí es donde la asistencia técnica desde las instituciones y los organismos especializados —para acortar la brecha originada en la imposibilidad de hacer planeamiento estratégico debido a la vorágine del día a día, la falta de disciplina, etc.— es muy relevante, incluso en mayor medida que la cuestión meramente formativa o de capacitación. El otro problema que se verifica es el bajo nivel de asociatividad: se da escasamente el trabajo en conjunto para solucionar los problemas comunes. Aunque aquí hay un matiz para marcar relacionado con lo geográfico: cuanto más lejos de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires se va, más progresismo y ganas de hacer se encuentran.
6. Se podrían marcar tres fases de formación de capacidades competitivas que acompañan el proceso de internacionalización de las empresas PyME: la primera, sería la de la mera capacitación a través de cursos y carreras; la segunda, la de la asistencia técnica desde las instituciones especializadas; y la tercera, la de acciones específicas como la tutoría de los directivos, el *benchmark* de experiencias in situ y la constitución de centros de servicios para compartir, por ejemplo, capacidades de diseño.
7. En el caso brasileño, lo que se produjo fue un cambio cultural, de mentalidad, por el cual el país, después de un largo período en el que habían dominado las políticas de aislamiento económico, se abrió al mundo. Simultáneamente con su creciente participación en la economía mundial, fue aumentada la oferta en formación y capacitación en comercio internacional de cada vez mayor calidad. Materias como creatividad y emprendedorismo en los cursos y carreras de comercio internacional contribuyen a consolidar el cambio cultural en Brasil, donde el gran desafío hoy es que ese cambio se dé en forma armónica en todo el país.
8. Respecto de la oferta de capacitación para acompañar el proceso de internacionalización, hay en la Argentina un tramo de la demanda que está claramente desatendido y que sin embargo es cada vez más importante: es el que surge de áreas geográficas económicamente muy dinámicas, pero alejadas de los centros de formación más importantes en la materia, sobre todo tomando en cuenta la extensión de un país como la Argentina. Hoy la tecnología permite la educación a distancia, que en todo el mundo se está revelando como una oportunidad muy importante pero que en la Argentina no se está aprovechando lo suficiente. Hacia allí debe-

ríamos ir en materia de formación en comercio internacional. También hacia la consolidación de un esfuerzo regional en la materia, estableciendo programas de formación y capacitación en comercio internacional, con fuerte contenido práctico, a nivel del Mercosur.

Una mirada moderna sobre el comercio no distingue nacionalidades ni países de origen. Hoy existen marcas.

Hay integración global de cadenas de producción. No alcanza con viajar, conocer a los clientes y certificar calidad. Hoy la red de alianzas necesarias multiplicó su complejidad y los países se transformaron en plataformas de exportación para productos cuyas partes provienen de distintos rincones del mundo.

Es el tiempo de la internacionalización.

No importa el tamaño de la empresa, su facturación o el sitio del planeta en el que se encuentre, cada vez será más habitual escuchar este término.

Algunos creen que se trata de una suerte de Globalización 2.0, emulando el salto cualitativo que significó el surgimiento de Internet 2.0; otros prefieren describir el fenómeno como un cambio cultural.

Más allá de las definiciones, lo importante parece ser tener una "perspectiva global", pensar de forma global, internacional.

Ignacio Peña, socio de Boston Consulting Group, lo explica de un modo muy sencillo: "Es un fenómeno que empieza con tu cabeza. Si entendés lo que pasa en el mundo, aunque operes desde tu país, tenés visión internacional".

Una definición "más académica" dirá que se entiende por internacionalización todo conjunto de operaciones que facilitan los vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional.

Traducido: existen varias vías o padrones de internacionalización.

Si bien la exportación aparece como el camino típico, tener representantes en el exterior, invertir afuera o recibir inversión extranjera, o elaborar un producto con piezas fabricadas y adquiridas en otros sitios del mundo son otras opciones válidas.

Según Dante Sica, director de Abeceb.com, la empresa debe entender la internacionalización como "un proceso de compromiso creciente de aprendizaje, basado en la acumulación de conocimientos y en el aumento de recursos comprometidos en los mercados exteriores, estableciendo un cambio estructural hacia la producción intensiva en tecnología y conocimiento, lo que permitirá expandir sus redes productivas".

Estamos aquí frente a procesos productivos culturales, más que físicos. Es decir, se produce pensando en estrategias de competidores internacionales y no sólo porque uno es experto en lo que hace. "El proceso de internacionalización implica adoptar una decisión estratégica que conduce a la creación de competitividad global de estas empresas", dice Sica.

(*) Nota elaborada en base a presentaciones en los seminarios del ciclo y publicado en el Suplemento de Comercio Exterior, del diario La Nación, 27 de noviembre de 2007. La autora es una destacada periodista del diario "La Nación".

Ampliación del juego

Hasta ahora, las protagonistas principales de este fenómeno fueron grandes compañías de los países desarrollados. Ahora, un importante grupo de empresas de economías emergentes se sumó a la lista.

El denominado BRIC, sigla creada por un economista de Goldman Sachs para identificar a las economías emergentes de Brasil, Rusia, India y China, lleva la bandera. Se trata de naciones con ciertas características en común: una enorme población (los dos primeros superan los cien millones, China e India, los mil millones), un gran territorio, recursos naturales, y cifras de crecimiento de su economía y de participación en el comercio mundial elevadas.

Boston Consulting Group realizó un estudio sobre "Los nuevos jugadores globales" en el que analiza y explica cómo las 100 compañías top basadas en economías de rápido desarrollo como Brasil, Chile, India y Rusia, con ambiciosos líderes, bajos costos y productos y servicios atractivos, se están expandiendo más allá de los océanos y transformando de modo radical la industria y los mercados del mundo.

Destaca que esas empresas están empezando a tener buenas posiciones en mercados desarrollados y lucrativos y han establecido cabeceras de playa en otros países de su misma categoría.

El trabajo, que se expuso durante un seminario en la Fundación Standard Bank, explica que en conjunto esas 100 compañías generan ventas por 710.000 millones de dólares —lo que equivale al PBI de Canadá—, que tienen activos fijos equivalentes a los de los 20 mayores fabricantes de automóviles, emplean a 4,6 millones de personas y están concentrados en China, India, Brasil y México.

Si bien destaca que utilizan cada vez más agresivamente las adquisiciones, describe diferentes modelos de internacionalización. Durante la presentación que realizó en la Fundación, Ignacio Peña citó algunos ejemplos concretos al referirse a compañías brasileñas:

- Internacionalizar marcas locales, como la empresa de cosmética Natura.
- Liderar globalmente categorías específicas, como Weg (automatización).
- Internacionalizar modelos de negocios exitosos, como la acerera Gerdau.
- Ampliar el acceso a materias primas, como Petrobras.
- Monetizar recursos naturales abundantes, como Sadia.
- Transformar tecnología local en innovación global, como la empresa de aviación Embraer.

Según dijo Peña, existen alrededor de 3.000 empresas de mercados emergentes que se están internacionalizando. "La principal palanca para crear valor en la empresa es el crecimiento. Si se tiene éxito en el mercado local, se crece hasta llegar a un límite que sólo se puede superar pasando al mercado internacional", sostuvo.

Las ventajas del tamaño

Ignacio Peña comentó que el estudio habla de las 100 mayores empresas, y que el tamaño de los mercados de los países del BRIC hace que exista "un ecosistema más propicio para desarrollar grandes empresas".

Según dijo, una de las principales ventajas de los países grandes es que están más acostumbrados a lidiar con la diversidad.

Sergio Amaral, otro de los panelistas del seminario, destacó: "Para salir es fundamental tener una visión estratégica sobre los cambios del mundo, tener en cuenta la diversidad cultural".

El ex ministro del presidente de Brasil Fernando Henrique Cardoso distingue tres momentos en la internacionalización de su país.

El primero, en los 80, con la apertura económica. Recordó que por entonces había en Brasil más de 2.000 productos con un 50% de arancel. La segunda etapa, en los 90, cuando se eliminó la prohibición constitucional para que los extranjeros pudieran invertir en sectores estratégicos como la exploración de petróleo o la informática. Y el tercer momento, "ahora", que se caracteriza por la calidad.

"Debemos exportar más, pero mejor, con más valor agregado. Atraer inversores que nos vean como una plataforma para exportar. Para las empresas no existen las divisiones geográficas: van donde les resulta más conveniente", sostuvo Amaral.

Durante la exposición explicó que una de las cosas que define a la globalización es la posibilidad de tener procesos productivos integrados en escala mundial, pero al mismo tiempo hay una descomposición de esa cadena. En esa etapa de "descomposición" es donde se define quiénes se llevarán la mayor tajada de la globalización. Algunos países se quedan con la parte de la cadena de producción de menor valor agregado; otros, con la punta opuesta. Citó como ejemplo la elaboración de una raqueta de madera en la que un mercado es el proveedor de la materia prima y otro, el de la tecnología para fabricarla. "Quedarse con los segmentos de mayor valor agregado es el gran desafío de la globalización", concluyó.

Por su parte, Marcela Cristini, economista senior de FIEL, define a la internacionalización como un "proceso sofisticado" que implica el armado de políticas estratégicas, la reasignación de fondos y de personal, y que demanda un gran dinamismo de parte de las empresas.

Inspiración automotriz

Para Bernardo Kosacoff, director de la Oficina de Buenos Aires de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), la internacionalización "es la modalidad más compleja de fundirse en el espacio internacional". El economista describió dos modelos diferentes de internacionalización.

El primero, denominado "fordista" (en alusión a la empresa automotriz Ford), vigente en tiempos de economías cerradas. El sistema para superar las trabas fue el de mult plantas que se creaban en los mercados cerrados y que fabricaban un modelo determinado, como el Falcon en la Argentina, recordó.

La segunda etapa, a la que llamó "toyotismo" (por Toyota), consiste en un nuevo modelo de producción en el que existen grandes cadenas globales de valores: se hace un mismo producto para todo el mundo pero fragmentando su producción (diferentes partes en diferentes mercados).

Luego lamentó que en la actualidad existan en la Argentina "pocos productos globales" y recordó que nuestro país fue en los años 20 uno de los primeros en engendrar multinacionales: Siam, Alpargatas y Bunge y Born.

¿Cuál es el papel del Estado en el proceso de internacionalización?, preguntó "La Nación".

Félix Peña, director del Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank, respondió: "Los gobiernos tienen un papel importante para generar un ambiente de negocios que no sea predatorio, sino que promueva a sus empresas".

Sica cree que "para apalancar a una empresa, el Estado debe tener una visión estratégica, cosa que hoy está ausente". El director de Abeceb.com agrega que dar un marco socio-económico estable es necesario pero no suficiente, y que el apoyo público debe contemplar, entre otras cosas, el desarrollo de infraestructura para mejorar la logística de un país.

Cuando la consulta se orientó a la razón por la cual la Argentina —habiendo sido un país pionero en la internacionalización de empresas entre las naciones en vías de desarrollo— hoy tiene contados casos, Félix Peña lo atribuye a "la historia ciclotímica del país". Dice que "los altibajos de la economía debilitaron las posibilidades de empresas nacionales que terminaron siendo compradas por firmas extranjeras".

Asimismo, Sica explica que el país tiene "una estructura tipo boutique" y que el fenómeno de la internacionalización queda por ahora restringido, a lo sumo, a empresas medianas, no a sectores. "En los últimos 30 años la volatilidad caracterizó a la Argentina. Si bien es cierto que en Brasil el escenario no fue muy distinto, ellos tuvieron políticas de Estado que les dieron mayor estabilidad".

El avance del fenómeno de internacionalización y las últimas adquisiciones de empresas argentinas por parte de grupos brasileños generan cierto grado de temor en algunos sectores locales.

"La internacionalización de unos no impide la de otros. La Argentina tiene una historia muy importante en el tema: fue el primer país latinoamericano que tuvo multinacionales, en los 60. Si pudimos hacerlo antes, ¿por qué no ahora? Es importante pensar de manera positiva y mirar casos como el de Chile, que está repleto de empresas chicas con visión internacional", dijo Ignacio Peña.

Sica, a su turno, sostuvo: "No me asusta la compra de empresas nacionales por parte de firmas extranjeras. Hay que mirar todo, en el rubro de servicios, por ejemplo, las inversiones locales desplazan a las foráneas. La cuestión central es saber por qué nuestras empresas no se solidifican".

La internacionalización está entre nosotros.

El fenómeno cambiará la manera de exportar, importar y hacer negocios de todo el mundo. Quienes lo reconozcan y sepan incorporar los cambios culturales que, como en un combo, vienen incluidos en el modelo, estarán mejor preparados para sobrevivir en el nuevo escenario.

CUARTA PARTE

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES*

* Elaborada por el Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank con especial colaboración del Lic. Anibal Córdoba Sosa y Luna Miguens

• ***The New Global Challengers***

How 100 Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World

The Boston Consulting Group

May 2006

Siguiendo un criterio de selección vinculado a su solidez, su importancia en el mercado mundial y sus perspectivas futuras, el Boston Consulting Group ha seleccionado 100 compañías provenientes de economías periféricas emergentes para estudiar con mayor profundidad sus estrategias y actividades. Esta selección es sólo una muestra de una nueva clase de compañías que está surgiendo y que funciona como origen de nuevos actores que devienen importantes clientes, socios y competidores de las mayores corporaciones mundiales. Este fenómeno conducirá inevitablemente a una radical transformación de la industria y los mercados internacionales.

www.bcg.com/publications/files/New_Global_Challengers_May06.pdf

• ***The emergence of Latin multinationals***

Deutsche Bank Research

March 2007

La emergencia de nuevas multinacionales en los países periféricos da cuenta del surgimiento de un nuevo orden internacional. Este artículo se enfoca en el lugar que ocupa Latinoamérica en este proceso a través de las llamadas "Multilatinas". Estas últimas, gracias a una combinación de factores que se da en la región, se postulan cada vez más como potenciales competidoras de las grandes compañías de los países industrializados. De esta manera, la tradicional división entre los países centrales y los países periféricos se vuelve cada vez más difusa.

http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000207831.pdf

• ***Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategies of Transnational Corporations, 2004-2007***

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

A pesar de factores de riesgo como la inestabilidad del precio del petróleo, el creciente proteccionismo, los conflictos regionales y el terrorismo, este análisis pronostica una recuperación global de la inversión extranjera directa para los años comprendidos entre 2004 y 2007. Sin embargo, no todas las regiones o los sectores industriales se verían beneficiados en la misma medida. Asia y Europa Central y del Este se ven como las regiones más favorecidas por la FDI, mientras que una recuperación relativamente más débil se espera para Europa Occidental, África y Latinoamérica. Por último, el informe prevé para este período una feroz competencia para recibir inversiones entre los países en vías de desarrollo.

http://www.unctad.org/en/docs/iteiit20048_en.pdf

• *As Empresas Brasileiras e o Comércio Internacional*

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)

2007

Investigación realizada por el Instituto de Investigación Económica Aplicada (IPEA) sobre el nivel de competitividad y el desempeño de las empresas brasileñas. El exitoso desempeño en el comercio exterior de las empresas brasileñas ha sido motivo de sorpresa incluso para los mismos investigadores sobre el tema. Este hecho puso en evidencia una falta de comprensión adecuada sobre la transformación que está viviendo la industria brasileña a partir de su apertura y fue la motivación principal para el desarrollo de este libro que se concentra en los determinantes microeconómicos del comercio exterior y los impactos de ese comercio sobre las empresas.

http://www.ipea.gov.br/005/00502001.jsp?ttCD_CHAVE=316

• *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas*

Carlo Pietrobelli

Roberta Rabellotti

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

2005

Estudio basado en datos originales sobre doce nuevas concentraciones empresariales en América Latina en relación al desarrollo de la capacidad competitiva de las PyMEs que participan en ellas. Estos datos demuestran que las PyMEs que participan en concentraciones empresariales poseen ventajas competitivas mayores que las que no lo hacen y que, por otro lado, esas ventajas varían en función al sector económico del cual se trate. Además, con el objetivo de aprovechar y maximizar los beneficios que puede aportar la globalización en este proceso, se plantean, a partir de estas experiencias, las lecciones aprendidas sobre políticas de apoyo al progreso competitivo de las PyMEs.

<http://www.iadb.org/sds/doc/int53B3.PDF>

• *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2006*

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

2007

Informe de la CEPAL sobre la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe en 2006. Éste realiza una comparación entre las políticas de promoción de la inversión en Europa y Asia y en América Latina y el Caribe además de un análisis sobre los casos de Portugal y la República de Corea, dos países que han decidido invertir en América Latina y el Caribe. Considerando el año 2006, confirma la tendencia que indicaba un incremento de la inversión extranjera directa en el Caribe y en América Latina y el aumento en el volumen de inversiones realizadas por empresas translatinas en el exterior, el informe concluye que la región se está adaptando a la globalización mediante una mayor participación.

<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/3/28393/P28393.xml&xsl=/ddpe/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>

• *La estrategia competitiva para el éxito de la empresa en la era de la globalización*

Heliodoro Matte Larraín (Caso empresas CMPC). 33^{er} Coloquio Anual IDEA 1997.

• *Investimento brasileiro no exterior: panorama e considerações sobre políticas públicas*

Márcia Tavares

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Noviembre 2006

La inversión extranjera directa por parte de las empresas brasileñas ha aumentado considerablemente durante la década del noventa. El fenómeno es considerado como una reacción frente a factores domésticos, regionales y globales, y se da en paralelo a otros países en vías de desarrollo. A pesar de esto, se afirma que este aumento tiene en Brasil características exclusivas que deben ser estudiadas. Este artículo intenta esbozar algunos de sus probables efectos en el desarrollo productivo del país y contribuye al debate acerca del rol que las políticas públicas deberían cumplir frente a este fenómeno.

<http://www.eclac.cl/ddpe/publicaciones/xml/9/28819/LCL2624P.pdf>

• ***Global players research investigation on the internationalization processes of companies in Brazil***

Moacir de Miranda Oliveira Junior

Alvaro Bruno Cyrino

Fundação Dom Cabral, 2002

El estudio revela que, a pesar de ser una de las nueve economías más importantes del mundo, Brasil está todavía muy lejos de estar entre los primeros países en cuanto a su inserción internacional. De las grandes empresas brasileras, el 27% todavía opera solamente en el mercado interno y del 73% restante, el 51,4% sólo lo hace a través de la exportación. El informe atribuye esta limitación a la imposición de altos impuestos para la exportación, al tamaño del mercado interno y a las barreras puestas por los países extranjeros.

http://ci.fdc.org.br/anexo/caderno_ideias/CI0224%20-%20Investigation%20on%20the%20internationalization%20-%20Alvaro-.pdf

• ***A criatividade e a inovação como fator de criação de valor e vantagem competitiva***

Marcos Augusto Boro

Fundação Dom Cabral (CI0409), julho 2004

Trabajo que realiza un repaso de las teorías y prácticas vinculadas a la creatividad y la innovación en tanto factores de creación de valor y ventaja competitiva. El trabajo se estructura en torno a dos preguntas: ¿Por qué la creatividad y la innovación son necesarias en una organización? y ¿cómo la aplicación de la creatividad y de la innovación en el funcionamiento interno de la empresa podría agregar valor y proveer ventajas competitivas? Para responder a estas preguntas, el informe se ha enfocado en el estudio de un caso en particular: una empresa multinacional europea de telecomunicaciones.

<http://www.fdc.org.br/pdf/CI0409.pdf>

• ***Informe de la reunión de expertos sobre el aumento de la capacidad de producción de las empresas de los países en desarrollo mediante la internacionalización***

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

2005

Frente al aumento del intercambio comercial mundial conducido por la globalización, se planteó el desafío de mantener ese intercambio dentro de un marco de equidad y justicia. Dentro de este objetivo, el lugar que ocupan las PyMEs como creadoras de trabajo y de riqueza es de extrema importancia. Este informe es el resumen de una reunión en la cual se planteó la manera de aumentar su competitividad a través de la salida de inversión extranjera directa y a través de posibles políticas que promuevan la inversión en el extranjero, dentro de este contexto global.

http://www.unctad.org/sp/docs/c3em26d3_sp.pdf

• ***Estudio monográfico sobre la salida de inversión extranjera directa de empresas de Sudáfrica***

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

2005

La salida de inversión extranjera directa (SIED) sudafricana, gracias al mejoramiento del marco reglamentario, el aliento dado por el gobierno y el deseo de las empresas por internacionalizarse, se ha desarrollado enormemente y parece tener un futuro muy promisorio. Además, su crecimiento ha contribuido, en general, a aumentar la competitividad de las empresas. Sin embargo, obstáculos como la falta de acceso a la financiación, de capacidad de gestión y de información sobre el mercado o la preocupación que genera el actuar en un entorno poco familiar, limitan su desarrollo. Este informe analiza el crecimiento de la SIED sudafricana en general; los factores que la impulsan, los obstáculos, las políticas y sus efectos en la competitividad de las empresas.

http://www.unctad.org/sp/docs/c3em26d2a5_sp.pdf

• ***Internacionalización de las empresas de los países en desarrollo por medio de inversión extranjera directa hacia el exterior***

Nota temática de la secretaría de la UNCTAD

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

2005

Las empresas de los países en vías de desarrollo, incluidas las PyMEs, realizan cada vez más inversiones directas en el extranjero, iniciativa que cumple una función importante en la mejora de su competitividad y el aumento de su eficacia. Además, la inversión extranjera directa suele reforzar la cooperación entre países en vías de desarrollo. Sin embargo las empresas suelen encontrarse con múltiples obstáculos a la hora de abordar el camino de la internacionalización. Este informe analiza esta tendencia considerando sus motivaciones, impulsos y obstáculos, así como su efecto en la competitividad de las empresas y las opciones de política.

http://www.unctad.org/sp/docs/c3em26d2_sp.pdf

• ***La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas***

Inmaculada Galván Sánchez (Tesis Doctoral)

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

2003

EUMEDNET Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas

Este trabajo de investigación se enfoca en el proceso de formación de estrategias para seleccionar los mercados exteriores dentro del proceso de internacionalización de las empresas considerando que, para la mayoría de ellas, esta selección forma parte de una de las dimensiones más importantes a considerar en su proceso de desarrollo estratégico. Este estudio contiene, además, una revisión de la literatura acerca de la formación de estrategias, acerca del proceso de internacionalización de empresas y acerca de los diferentes enfoques teóricos y factores que explican la selección de mercados exteriores.

<http://www.eumed.net/tesis/igs>

• ***OECD-APEC Keynote Paper on Removing Barriers to SME Access to International Markets***

A Joint OECD/APEC Project

November, 2006

La división de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) dedicada a las PyMEs y al Emprendedorismo, decidió realizar en forma conjunta con Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC), una actividad sobre la remoción de barreras de acceso de las PyMEs a los mercados internacionales, que tuvo lugar en Atenas, Grecia, en noviembre de 2006. Además, APEC decidió llevar a cabo un proyecto de investigación en común con OECD con el objetivo de conocer mejor las barreras a la internacionalización de las PyMEs y las posibles intervenciones gubernamentales para reducirlas. Este informe presenta los resultados de esa investigación, basada en dos estudios originales para obtener información sobre la materia: una encuesta dirigida a relevar la opinión de los que diseñan las políticas en los gobiernos de los Estados miembros de APEC y OECD y otra dirigida a las mismas PyMEs. Se desarrollan recomendaciones de política y se sugieren caminos a seguir para continuar trabajando.

<http://www.oecd.org/dataoecd/4/16/37818320.pdf>

• ***The Athens Action Plan for Removing Barriers to SME Access to International Markets***

Adopted at the OECD-APEC Global Conference in Athens, on 8 November 2006.

Este informe consiste principalmente en una evaluación sobre el desempeño de las PyMEs a la hora de internacionalizarse. Se considera a la globalización como una ventaja por la progresiva reducción de las barreras entre los países, y a la vez como un desafío, ya que conduce a un mercado internacional cada vez más complejo y cambiante. A su vez el informe da cuenta de la necesidad de las pequeñas empresas de familiarizarse con otras lenguas, culturas y reglamentos y de los diferentes gobiernos de proveer incentivos para estimular la internacionalización.

<http://www.oecd.org/dataoecd/4/17/37818332.pdf>

• ***Proposal for a BIAC-OECD initiative to facilitate SME access to international markets***

8 november 2006

Informe que resulta de la iniciativa "Removing Barriers to SME Access to International Markets", llevada a cabo por la OECD y la APEC en conjunto para asistir a los gobiernos y al mundo empresario a plantear el marco adecuado para la internacionalización de su economía y de sus negocios. Se desarrollan además otras iniciativas realizadas por la OECD y el BIAC en pos del mismo objetivo; la vinculación entre las grandes empresas y las PyMEs y la creación de un sitio Web con información sobre mercados extranjeros y con contactos comerciales para que pueda ser consultado por estas últimas.

<http://www.oecd.org/dataoecd/7/39/38941792.pdf>

• ***The OECD Tokyo Action Statement for strengthening the role of SMEs in global value chains***

Junio 2007

Este informe surge de la OECD Global Conference on Enhancing the Role of SME's in Global Value Chains. En una primera parte se realiza un análisis sobre las posibilidades y limitaciones de las PyMEs en su ingreso a la cadena productiva global. Tecnologías más avanzadas, nuevas prácticas empresariales, mayor exposición y un más fácil acceso a la información son algunos de los factores que entran en la primera categoría. Por otro lado, las PyMEs se ven limitadas en sus recursos para el desarrollo y la investigación, para satisfacer el nivel de exigencia global de calidad del producto o en el entrenamiento del personal. Para combatir estas limitaciones, el texto propone, en una segunda parte, una serie de posibles políticas que podrían ser llevadas a cabo por los gobiernos, la comunidad empresarial o las organizaciones internacionales en pos de asistir a las PyMEs en su intento por participar en las cadenas productivas globales.

<http://www.oecd.org/dataoecd/44/31/38774814.pdf>

• **Enhancing SME Competitiveness**

The OECD Bologna Ministerial Conference

Enterprise, Industry and Services

2000

Las PyMEs tienen una importancia destacada en la economía global y sobre todo en los países en vías de desarrollo ya que son un factor imprescindible para superar la pobreza e impulsar a la economía. La globalización les otorga grandes oportunidades de crecer, pero también las enfrenta a nuevos desafíos que deben sobrepasar. Es por eso que actualmente, y más que nunca, es insoslayable la necesidad de innovar sus tecnologías, su organización interna, sus servicios, etc. Una de las estrategias propuestas por el informe es la asociación entre PyMEs de una misma nacionalidad y entre PyMEs de países industrializados y en vías de desarrollo. Sin embargo, estas iniciativas deben ser acompañadas por políticas favorables al libre comercio por parte de los respectivos gobiernos.

http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi_1FOCDE_BOLOGNA.pdf

• **Internationalization of SMEs**

Antal Szabo

United Nations Economic Commission for Europe (UNECE)

2002

The UNECE Approach by Dr. Antal Szabo Regional Adviser on Entrepreneurship and SMEs

Este documento se enfoca en la importancia de las PyMEs en el proceso de transformación del sistema político y económico de los países miembros de la CEI (Confederación de Estados Independientes), que concentra a 16 naciones que fueron parte de la Unión Soviética. El núcleo de este proceso consiste en la creación de un sector privado a través del surgimiento de PyMEs. Estas últimas son un elemento imprescindible ya que promueven la propiedad privada, estimulan la innovación, desarrollan las habilidades empresariales, son lo suficientemente flexibles para acompañar las fluctuaciones del mercado, incentivan la diversificación de la economía, sostienen el desarrollo sustentable y contribuyen significativamente a la exportación y el comercio. La progresiva extensión de la Unión Europea es una gran oportunidad para su desarrollo a nivel internacional, pero al mismo tiempo un gran desafío ya que deberán adaptarse a las reglas de una economía de mercado abierta.

<http://www.unece.org/indust/sme/internat.htm>

• **Factors determining supply linkages between transnational corporations and local suppliers in ASEAN**

Axèle Giroud and Hafiz Mirza

Transnational Corporations (UNCTAD)

Volume 15, Number 3, December 2006

Artículo de la revista “Transnational Corporations” publicada por la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) tres veces al año. Este artículo analiza la tendencia por parte de los inversores extranjeros de adquirir los insumos necesarios para su producción en los países receptores de la inversión. Este fenómeno es de gran interés sobre todo para las economías en desarrollo ya que beneficia enormemente a los proveedores locales. El estudio se concentra en cuatro países de la ASEAN (Asociación de las Naciones del Sudeste Asiático): Camboya, Malasia, Tailandia y Vietnam. Luego de analizar los factores que promueven y los factores que obstaculizan los lazos entre las empresas extranjeras y los proveedores locales, el artículo propone una serie de políticas para incrementar estos beneficios.

http://www.unctad.org/en/docs/iteiit20063_en.pdf

• **Export platform FDI and dualistic development**

Frances Ruane and Ali Ugur

Transnational Corporations (UNCTAD)

Volume 15, Number 1, April 2006

Este artículo se centra en la relación a largo plazo entre las corporaciones transnacionales y las empresas locales, poniendo en foco los casos de Irlanda y Singapur. El análisis concluye que en Irlanda la relación suele estar mucho más polarizada mientras que en Singapur se da de manera más pareja. En el primer caso las diferencias en el nivel de producción entre las corporaciones y las empresas son grandes y persistentes mientras que en el segundo, estas diferencias son menores y están en retroceso. El artículo afirma que este contraste refleja el mayor éxito que ha tenido Singapur en la construcción de empresas locales y competitivas a nivel global y de lazos que las unieran a las corporaciones transnacionales.

http://www.unctad.org/en/docs/iteiit20061a4_en.pdf

• ***Empresas transnacionales: sus estrategias de investigación y desarrollo y el papel de Argentina y el Mercosur***

Gustavo Svarzman

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

2007

El gasto en Desarrollo en Investigación en los países en desarrollo ha crecido considerablemente en los últimos quince años debido, entre otras razones, a sus menores costos en mano de obra calificada y la disminución de los costos del transporte y del procesamiento de la información a distancia. Este trabajo analiza este fenómeno estudiando las estrategias de desarrollo e investigación de doce empresas transnacionales que operan en la Argentina, identificando sus respectivas conductas en cuanto a la centralización y descentralización de sus acciones. Además, se estudia el papel del Mercosur y de la Argentina en particular, en esta materia.

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/28109/DocW114.pdf>

• ***World Investment Report 2006***

FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

2006

El reporte anual de 2006 sobre inversión extranjera directa destaca la tendencia por parte de los países en desarrollo de convertirse en origen, y ya no simplemente objeto, de este tipo de inversiones. Dentro de este marco, el artículo propone una serie de políticas para maximizar estas posibilidades y reducir al mínimo los riesgos que acarrearán este tipo de emprendimientos. Además, considerando que la mayor parte de las inversiones que reciben los países en vías de desarrollo provienen de otras naciones con las mismas características, el artículo enfatiza la necesidad de reforzar esta colaboración entre países del sur. Por último, el informe diagnostica, a partir de este fenómeno, un nuevo escenario mundial en el cual la competencia, que involucra un número de actores cada vez mayor, se complejiza y afirma la necesidad de políticas provenientes de los países en desarrollo en pos de capitalizar esta oportunidad.

<http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=7431&intItemID=1397&lang=1>

• ***Improving the competitiveness of SMEs through enhancing productive capacity***

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

2005

La UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), con el objetivo de asistir a los países en desarrollo a mejorar la competitividad de su sector productivo local, ha organizado cuatro encuentros de expertos para discutir temas que son críticos en el desarrollo de las PyMEs. Los temas que se trataron fueron: los lazos entre las PyMEs y las corporaciones transnacionales; la financiación de la tecnología para las PyMEs; el avance tecnológico de los países en desarrollo y la necesidad de promover la competitividad de las PyMEs en la exportación. Este documento contiene una selección de papers que fueron presentados durante este encuentro.

<http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=6075&intItemID=2095&lang=1&mode=downloads>

• ***Globalization of R&D and developing countries***

Proceedings of the Expert Meeting, Geneva, 24-26 January 2005

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

La actividad de investigación y desarrollo de las grandes corporaciones transnacionales está instalándose cada vez más frecuentemente en países en vías de desarrollo. Éstas buscan adaptar sus productos a las preferencias locales y reducir costos. Este fenómeno está fuertemente ligado a una transformación general que se está dando en el seno del funcionamiento de la actividad económica debido a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. ¿Cuál es el potencial desarrollo de esta tendencia? ¿De qué manera puede producirse la transferencia de tecnología hacia los países en vías de desarrollo? ¿Qué tipo de investigaciones y desarrollos son los más provechosos para el desarrollo de un país? ¿Cuáles son los costos y beneficios de esta tendencia y cuál es la influencia que tienen las políticas en este tipo de actividades? Estas son algunas de las preguntas que este artículo intenta responder sobre este fenómeno que se inserta dentro de la globalización.

<http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=6966&intItemID=2095&lang=1&mode=toc>

• *National Innovation System and macroeconomic policies: Brazil and India in comparative perspective*

André Nassif

May 2007

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

Desde los años 50 hasta fines de los 80, Brasil e India han adoptado medidas económicas protectoras que acompañaban una política general de sustitución de importaciones. A partir de la década del 90, ambas economías han abierto sus fronteras. Comparando los logros de los dos países en cuanto a la implementación de la reforma, podemos decir que Brasil ha logrado mayor profundidad y mayor extensión que India, además de haber hecho mayores esfuerzos en cuanto a la inversión en investigación y desarrollo y en educación. A pesar de esto, el crecimiento económico indio ha sido más importante que el de Brasil. La hipótesis de este trabajo consiste en que el éxito de la India se basa en una mayor capacidad institucional para coordinar políticas macroeconómicas convencionales con otras políticas relacionadas al Sistema de Innovación Nacional.

http://www.unctad.org/en/docs/osgdp20073_en.pdf

• *Sources of Knowledge and Productivity: How Robust is the Relationship?*

Khan, M. and K. B. Luintel

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

2006

Este estudio analiza la relación que existe entre la investigación y el desarrollo y el nivel de productividad interno de un país. Para esto, ha seleccionado una muestra de 16 países de la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). A diferencia de trabajos anteriores, este estudio ha tomado en cuenta variables que no se habían considerado relevantes hasta el momento. Si bien la relación entre la R&D (Research and development) y la productividad es cercana, juegan un rol importante factores como el capital humano, la infraestructura pública, las importaciones, la inversión extranjera directa, etc..

<http://miranda.sourceoecd.org/v1=2093600/c1=15/nw=1/rpsv/cgi-bin/wppdf?file=514tp77z2h40.pdf>

• *Global Overview of Innovative Activities from the Patent Indicators Perspective*

Khan, M. and H. Dernis

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

2006

Este artículo toma al patentamiento como variable central para analizar el nivel de la actividad relacionada a la innovación en los países de la OECD, el cual se ha incrementado considerablemente en los últimos 15 años. También se ha producido un gran incremento de los patentamientos internacionales, es decir de propiedad compartida, lo cual es un reflejo del alto nivel de internacionalización de las industrias de tecnología de información y comunicación y de la biotecnología, el cual se encuentra por encima del resto de las industrias.

<http://miranda.sourceoecd.org/v1=603491/c1=13/nw=1/rpsv/cgi-bin/wppdf?file=519pscs8bmzp.pdf>

• *Middle managers in a medium-sized firm: their involvement in the internationalization strategy process*

Johanna Mair

Claudia Thurner

Anselmo Rubiralta Center for Globalization and Strategy

November, 2005

Este trabajo estudia el rol que cumplen los gerentes de las pequeñas y medianas empresas en el proceso de establecer una estrategia a la hora de alcanzar la internacionalización. Para el análisis, se decidió tomar a una PyME italiana que estaba intentando ingresar en mercados muy diferentes a nivel cultural, como caso testigo. Aquí se pudo percibir que no todos los gerentes se veían involucrados en el proceso de internacionalización con la misma intensidad. El criterio estaba vinculado con su responsabilidad en los ingresos de la empresa; los gerentes con mayor responsabilidad se sentían más involucrados en la formulación de la estrategia y tendían a ver a la internacionalización como una buena oportunidad para la empresa.

<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0615-E.pdf>

• ***The Role of Trade Barriers in SME Internationalisation***

Fliess, B. and C. Busquets

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

2006

Este artículo analiza las barreras comerciales existentes actualmente que afectan el proceso de internacionalización de las PyMEs. Estas continúan enfrentando barreras tarifarias y no tarifarias, lo cual las afecta profundamente, debido a su mayor vulnerabilidad. Esta dificultad les deja pocos recursos y poco tiempo a las PyMEs para involucrarse en el proceso de creación de políticas que reduzcan las barreras comerciales. El artículo ofrece recomendaciones sobre diferentes formas de lograr instalar este tema en la agenda de gobierno y de lograr que las PyMEs logren ser partícipes del proceso de formulación de políticas que las beneficien en este sentido.

<https://www.oecd.org/dataoecd/34/25/37872326.pdf>

• ***Em busca do elo perdido da inovação***

Carlos Arruda

Fundação Dom Cabral

2007

La innovación es una variable insoslayable a la hora de evaluar los factores que determinan la renta per cápita de una nación. Es imprescindible entonces que un país se esmere en crear un ambiente favorable a la posibilidad de innovar, es decir, un ambiente favorable a la prosperidad y el desenvolvimiento, un país capaz de enfrentar los desafíos que plantean los mercados internacionales. Para lograr esto, el artículo propone para el desarrollo de la competitividad de las empresas brasileras la aplicación de lo que el autor denomina la "cadena de valor de la innovación". Esta cadena se sustenta en la educación, la inversión en ciencia y en tecnología y finalmente en la aplicación comercial de ideas y conocimientos, es decir, en la innovación.

<http://ci.fdc.org.br/anexo/artigo/Em%20busca%20Prof.%20Carlos%20Arruda.pdf>

• ***Gestão Internacional***

Betania TANURE, Roberto González

2006

Este libro, escrito por autores totalmente diferentes en cuanto a su origen, su formación académica y su cultura, estudia y analiza diferentes estrategias e historias de empresas brasileras que han podido insertarse exitosamente en el mercado internacional. En poco tiempo, estas empresas han logrado figurar en los primeros puestos en cuanto a la inversión en investigación y desarrollo. El análisis contiene referencias a enseñanzas construidas bajo parámetros teóricos, pero es un trabajo esencialmente empírico.

<http://ci.fdc.org.br/anexo/livro/Livro%20Betania%20Tanure%20-%20Capa.pdf>

• ***Changing the Mindset!***

Presentación del Prof. Stéphane Garelli (IMD World Competitiveness Center)

El crecimiento del mercado mundial a partir de la apertura de los países ex comunistas; el surgimiento de nuevas potencias económicas; el avance industrial de países en vías de desarrollo; la proliferación de mano de obra calificada (y no solamente de bajo precio); empresas de naciones en vías de desarrollo que están surgiendo como futuras competidoras de las grandes compañías internacionales... son algunos de los fenómenos que indican que estamos presenciando una de las transformaciones más profundas que ha vivido el mundo empresarial en décadas. La competitividad es una herramienta esencial para que las compañías logren dominar este complejo escenario aplicando estrategias exitosas.

<http://www.garelli.ch/english/powerpoint.htm>

• ***Innovate or Die? A critical review of the literature on innovation and performance***

Stefano Brusoni, Elena Cefis and Luigi Orsenigo

Centre for Research on Innovation and Internationalization (CESPRI)

Este artículo pone en tela de juicio la extensa literatura que plantea al proceso de innovación como un factor absolutamente imprescindible para lograr que la empresa alcance un desempeño exitoso. Comienza preguntándose por cuestionar el uso indiscriminado de la palabra "desempeño": ¿Desempeño en función a qué? ¿Al éxito financiero? ¿A la cuota de mercado alcanzada? Por otro lado, el artículo plantea que el tiempo transcurrido entre los esfuerzos hechos por la innovación y los resultados suele ser muy largo. Por último, se afirma que todavía sigue muy difuso el nivel de análisis en el que se supone debería residir el desempeño económico positivo como fruto de la innovación. La crítica está basada en extensa revisión de las contribuciones científicas hechas en los campos económicos, administrativos y organizacionales, sobre este tema.

http://www.cespri.unibocconi.it/folder.php?vedi=3470&tbn=albero&id_folder=1917

• ***Pymex chilenas se proyectan al mundo: casos para aprender***

ProChile y FUNDES Chile

2007

La creciente tendencia mundial hacia la internacionalización es considerada como una gran oportunidad para el crecimiento y fortalecimiento de proyectos empresariales. En este proceso, Chile es un caso ejemplar ya que es un país que posee una economía basada en el comercio exterior y que ha firmado tratados de libre comercio con Estados Unidos, la Unión Europea y Corea del sur, entre otros. Esta realidad es el fruto de una exitosa política de apertura económica que se viene sosteniendo desde 1975. Este libro estudia los factores clave del éxito en el proceso de internacionalización de las empresas a través de un análisis empírico de casos chilenos. Entre ellos son mencionados la innovación, las relaciones de confianza con proveedores y clientes, el nivel de competitividad, el trabajo sustentable con el medio ambiente y el desarrollo del capital humano.

http://www.prochile.cl/documentos/libro_pymex_casos/libro_pymex_casos_indice.php

• *Business strategies for sustainable development*

BSDGlobal-International Institute for Sustainable Development

Este artículo parte de la hipótesis que afirma que la protección del medio ambiente y el crecimiento económico son dos factores que no deben necesariamente ser excluyentes; en esto consiste justamente el "desarrollo sustentable", es decir, la adopción de estrategias empresariales que protejan los recursos humanos y naturales necesarios para el futuro sin "sacrificar" el desarrollo económico de la empresa. Sostener que el desarrollo sustentable es un negocio rentable en sí mismo es, sin dudas, una mirada revolucionaria en la manera de enfrentar el problema medioambiental. Este trabajo desarrolla esta nueva perspectiva considerando su difusión en el mundo de los negocios y las claves para comprenderla e implementarla.

http://www.bsdglobal.com/pdf/business_strategy.pdf

• *La Estrategia de Marketing Internacional en Mercados Emergentes: Importancia del Análisis de los Factores de Entorno*

Shintaro Okazaki

Jaime Romero

M.^a Jesús Yagüe

Universidad Autónoma de Madrid

2007

Este trabajo pretende analizar la importancia del estudio de los factores que determinan la dinámica del entorno de la demanda de los mercados emergentes asiáticos por parte de las compañías dedicadas a productos de gran consumo y que quieren ingresar a dichos mercados. ¿Cuán determinante es este estudio previo para el éxito de la estrategia de marketing internacional adoptada? El artículo divide a los factores del entorno en dos grandes categorías: los que afectan al crecimiento del mercado y los que afectan a la identificación de patrones idiosincrásicos. El trabajo estudia, siguiendo estos dos ejes de análisis, el caso del mercado chino en particular.

<http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/B1B3C594-D01B-4110-8FF3-FA4F7B5DF260/0/111.pdf>

• *La internacionalización de la empresa y la ventaja competitiva*

Jorge Antonio Murillo

El mundo se conduce indudablemente hacia una creciente interdependencia internacional. Frente a esta realidad, el artículo se propone reflexionar sobre el lugar y las posibilidades de los países en vías de desarrollo en general y de Colombia en particular dentro de este fenómeno. El autor afirma imperativamente que el único camino posible hacia el crecimiento es el de la internacionalización y la búsqueda activa de mercados externos para exportar. ¿Pero cómo lograrlo? ¿Cuáles son los pasos a seguir en este proceso? El trabajo propone algunas claves para lograr ventajas competitivas y competitividad internacional, desarrolla los obstáculos que pueden encontrarse en el camino, analiza el escenario internacional y establece una propuesta sobre las posibles etapas que debe atravesar una empresa en el proceso de internacionalización.

<http://www.webpicking.com/notas/murillo.htm>

• *Emergent "Born Globals": Crafting Early and Rapid Internationalization. Strategies in Technology-Based New Firms*

Erkko Autio

Heikki Lummaa

Pia Arenius

Helsinki University of Technology

Department of Industrial Engineering and Management

Institute of Strategy and International Business

2002

Este artículo se enfoca en un nuevo fenómeno dentro de la internacionalización de la empresa: las llamadas Born Global. Estas empresas se caracterizan por proponerse desde sus inicios la conquista de mercados externos y por lo tanto implementar muy tempranamente estrategias de desarrollo global. Hasta hoy las investigaciones que se han enfocado en este nuevo tipo de empresas se han dedicado a describirlas, a evaluar su impacto económico o a explorar su efecto en el marco teórico sobre el fenómeno de la internacionalización. Este artículo se propone abordar el tema concentrándose en un aspecto poco estudiado hasta el momento: las estrategias aplicadas por las Born Global: ¿Cómo nacen? ¿En qué consisten? ¿Cuáles son sus influencias? Para responder estas preguntas, los autores han estudiado cuatro casos enfocándose en describir y explicar la temprana y rápida formación de sus estrategias para internacionalizarse y los factores que determinan su contenido.

http://www.tuta.hut.fi/units/Isib/publications/working_papers/ea_hl_pa_2002_003.pdf

• *When the Dragon Awakes: Internationalisation of SMEs in China and Implications for Europe*

Chris Hall

CESifo Group

2007

La organización del comercio internacional considera que China está sin dudas destinada a convertirse en los próximos años en el principal país exportador del mundo. El 68% de estas exportaciones provienen de pequeñas y medianas empresas, que han pasado de ser un millón en 1990 a cuarenta millones actualmente. Este artículo examina cuatro aspectos del fenómeno que implica la impresionante proliferación de PyMEs en China. En primer lugar, analiza la creciente importancia de este tipo de empresas en el proceso de internacionalización de su país, luego se pregunta sobre las causas que conducen a esta multiplicación de PyMEs, en tercer lugar evalúa las posibilidades de continuidad de esta tendencia y finalmente considera las implicaciones de este fenómeno para Europa.

<http://www.cesifo-group.de/pls/guestci/download/CESifo%20Forum%202007/CESifo%20Forum%202/2007/forum2-07-focus5.pdf>

• *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005*

Cap. III: Translatinas, un panorama general

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

2006

Este capítulo del informe desarrollado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de la CEPAL sobre la inversión extranjera en la región trata el fenómeno de las empresas translatinas enfocándose en su creciente participación en el flujo de inversión extranjera directa total que llega a la región. El fenómeno es tratado globalmente, abarcando su contexto mundial, regional y local, sus motivaciones, sus ventajas competitivas y algunas de las dificultades que debieron sobrepasar en el camino. Las fuentes de información en las cuales se ha basado este informe son diversas; entre ellas encontramos estadísticas oficiales de balanza de pagos, estudios académicos y de inversionistas, informes de prensa, memorias de las compañías y entrevistas con altos ejecutivos de las mayores translatinas de la Argentina, Brasil, Chile y México.

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/24294/lcg2309eCapIII.pdf>

• *Comercio, inversión y fragmentación en el mercado global. ¿Está quedando atrás América Latina?*

Bernardo Kosacoff, Andrés López, Mara Pedrazzoli

CEPAL

2007

¿Cómo se inserta América Latina en un nuevo escenario global caracterizado por una creciente integración de las economías nacionales y por la internacionalización de la producción a través de las llamadas cadenas globales de valor (CGV)? ¿Qué implicancia tienen estas últimas en las economías de la región? Este trabajo intenta dar una respuesta a estas preguntas, tomando a la inserción en las CGV como una oportunidad para diversificar las exportaciones, generar nuevos empleos, adquirir nuevas tecnologías y fortalecer la competitividad de las economías en desarrollo, pero al mismo tiempo considerando que sus efectos distributivos y de derrame de los beneficios obtenidos por estas oportunidades no son tan evidentes. Algunos países de la región participan muy débilmente en las CGV, otros lo hacen en mayor medida pero no logran un derrame significativo de los beneficios: ¿Cuáles son los factores detrás de esta tendencia? ¿Qué políticas podrían contribuir a la inserción de América Latina en este nuevo escenario internacional?

<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/29231/P29231.xml&xsl=/argentina/tpl/p9f.xsl>

• *Pequeñas y medianas empresas en América Latina e internacionalización. Apertura, liberalización y políticas*

Pietrobelli, C., Porta, F. y Moorik Koenig, V.

Perspectivas, Análisis de temas críticos para el desarrollo sustentable, Vol. 3, N° 2, CAF, diciembre 2005, Caracas.

• *Vínculos, cadenas de valor e inversiones en el exterior: Modalidades de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de los países en desarrollo*

UNCTAD

2005

En la presente nota temática se examinan los principales acontecimientos en la esfera de la internacionalización empresarial para identificar los factores importantes que podrían aumentar la competitividad internacional de las empresas de los países en desarrollo teniendo en cuenta el entorno cambiante y la rápida globalización. Se estudian las oportunidades y los peligros que generan la globalización para las PyMES de los países en desarrollo y la manera en que éstas pueden utilizar mejor esas oportunidades y convertirse en actores mundiales. Se examinan, en particular, las tendencias recientes en materia de inversiones en el exterior de las empresas de los países en desarrollo por medio de acceder a archivos estratégicos, tecnología, capacidades, recursos naturales y mercados y aumentar la eficiencia. También se examinan las posibles formas que podrían adoptar las redes de producción integradas, haciéndose referencia concreta a los vínculos entre las empresas transnacionales (ETN) y las PyMEs y las cadenas mundiales de valor.

<http://www.unctad.org/sp/docs/c3d69sp.pdf>

• **CEPAL: El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas chilenas**

Alvaro Calderón Hoffman

Revista CEPAL N° 90

Diciembre 2006

Las empresas chilenas de comercio minorista han logrado construir sólidas ventajas competitivas. Estas se sustentan en un modelo de negocios que aprovecha las sinergias obtenidas de la operación conjunta de una serie de actividades relacionadas. El desarrollo de esta fórmula de comercio minorista integrado surgió directamente de la intensa competencia de un mercado chileno que, por su tamaño limitado, hacía muy difícil ser rentable en un solo segmento de la industria del comercio minorista. La clave del éxito ha sido la combinación de las mejores prácticas de los líderes internacionales con el conocimiento local, una oferta diversificada que incluye servicios bancarios y la capacidad de supervivencia en un mercado altamente competitivo. En este contexto, las compañías de comercio minorista han visto en la expansión internacional la mejor opción para iniciar una trayectoria de crecimiento sustentable.

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/27644/LCG2323eCalderon.pdf>

• **CEBRI: Seminario CEBRI - Brasil - Servicios financieros e internacionalización de empresas**

Mayo de 2007

http://www.cebri.org.br/09_visualizapdf.cfm?nrSecao=4

• **CEBRI: Seminario CEBRI - Brasil - Internacionalización de empresas**

Noviembre de 2006 - Varios expositores

http://www.cebri.org.br/09_visualizapdf.cfm?nrSecao=4

• **Navigating the five currents of globalization - How leading companies are capturing global advantage**

Boston Consulting Group

January 2005

La vertiginosa emergencia mundial de un conjunto de economías de rápido desarrollo está redefiniendo por completo la economía global y forzando a los ejecutivos a repensar el diseño de sus estrategias, sus operaciones y sus organizaciones. Frente a este nuevo orden económico mundial, este artículo del Boston Consulting Group plantea la existencia de cinco corrientes principales de actividad que actúan por debajo de la ola globalizadora y que están sacudiendo todo el escenario internacional con una fuerza sin precedentes. Ellas son:

- El veloz crecimiento de las "economías en rápido desarrollo" (RDE).
- Los permanentes costos y ventajas de capital de las RDE.
- El desarrollo de los talentos y capacidades en las RDE.
- La migración de clientes hacia las RDE.
- La emergencia de competidores globales basados en las RDE.

Estas cinco corrientes tienen fuertes implicancias en el futuro de las compañías en la mayoría de las ramas industriales. Comprender la manera en que funcionan estas cinco corrientes puede ser definitorio a la hora de aprovechar las ventajas de la globalización. Este artículo revisa, una por una, cada una de ellas y se analizan sus implicancias en los negocios.

http://www.bcg.com/publications/files/Navigating_the_Five_Currents_ofGlobalization_Jan05.pdf

• **Conducta innovativa y desempeño empresarial**

Lugones, G., Suárez, D. & Le Clech, N.

Documento de Trabajo N° 33

Centro REDES

2007

"La nueva etapa de crecimiento económico iniciada en 2002 ha venido acompañada de un interesante debate respecto de las posibilidades de aprovechar la coyuntura favorable por la que atraviesa la economía argentina para desarrollar ventajas dinámicas, genuinas, sustentables y acumulativas y reorientar las tendencias de especialización productiva hacia una creciente presencia de bienes de media y alta intensidad tecnológica. El presente trabajo busca convertirse en un aporte a ese debate, explorando la idea de que existen importantes diferencias en materia de desempeño entre las empresas, según cuál sea la particular composición de sus esfuerzos innovativos."

<http://www.centroredes.org.ar/documentos/files/Doc.Nro33.pdf>

• *Economía del conocimiento, innovación y políticas públicas en la Argentina*

Guillermo Rozenwurcel

Gabriel Bezchinsky

Centro de iDeAS - UNSAM

Octubre de 2007

La innovación es hoy en día un factor insoslayable en el crecimiento de las economías de los países emergentes. En efecto, todos estos países coinciden en su apertura económica; su alta tasa de inversión en educación, en tecnología y en investigación y desarrollo; en la importancia otorgada a las PyMEs, la cercanía del vínculo entre investigación científica e industria y por último en contar con sistemas financieros dispuestos a financiar las actividades innovativas. ¿Cómo se presentan las condiciones de generación, difusión e incorporación de conocimientos en la Argentina? ¿Qué políticas públicas orientadas hacia este objetivo existen? ¿Cómo pueden mejorarse estas últimas? Estas son algunas de las preguntas que intenta responder este artículo.

• *R&D and Development*

Daniel Lederman and William F. Maloney

Office of the Chief Economist

Latin America and Caribbean

World Bank

May 1, 2003

Este trabajo utiliza una tabla de datos que relaciona variables vinculadas a la innovación como herramienta para patrones de rendimiento de las inversiones en investigación y desarrollo en los países en vías de crecimiento. Se concluye que estas inversiones crecen a medida que avanza el desarrollo general de la economía y que los beneficios obtenidos con estas inversiones justifican el esfuerzo. Las razones por las cuales los países emergentes, a pesar de esta realidad, suelen invertir menos en investigación y desarrollo suelen estar vinculadas a diferencias en la profundidad financiera, en la protección de los derechos intelectuales, en la capacidad de los gobiernos para movilizar recursos y en la calidad de los institutos de investigación.

• *Análisis del desempeño de las "Funciones de un Sistema Nacional de Innovación" como marco para formular políticas*

James Mullin

Luis Javier Jaramillo

Carlos Abeledo

Universidad de Buenos Aires

Este trabajo describe la metodología utilizada para el análisis del sistema nacional e innovación utilizado como marco para las políticas públicas, en varios países latinoamericanos: "Nuestra metodología está basada en el análisis del desempeño de grupos relevantes de participantes (*stakeholders*) que realizan las funciones requeridas en un sistema nacional de innovación. En este enfoque se consideran ocho conjuntos de funciones que deben estar presentes en un sistema nacional de innovación eficaz (...): formulación de políticas, asignación de recursos en el plano nacional, formulación de políticas reguladoras, financiamiento de actividades relacionadas con la innovación, realización de actividades relacionadas con la innovación, creación de vinculaciones y flujos de conocimiento, formación de recursos humanos y fortalecimiento de capacidades, y suministro de infraestructura". En cada uno de los países donde fue aplicada esta metodología se realizaron entrevistas y se analizó el desempeño de instituciones representativas de los principales grupos de participantes.

• *Reasons for the success or failure of structural reforms: Argentina and Chile's contrasting experiences revisited*

Guillermo Rozenwurcel

Prepared for the Second Conference on Globalisation and Economic Success: Policy Options for Africa

Cairo, November 13-14, 2006

A mediados de los años ochenta, la Argentina y Chile se embarcaron en un ambicioso proceso de reforma estructural orientado hacia los postulados liberales del consenso de Washington. Este trabajo intenta comprender por qué dos países con características tan similares han obtenido resultados tan dispares de este proceso. El texto comienza haciendo un rápido repaso de la historia económica latinoamericana desde los años treinta hasta hoy, luego se ponen de manifiesto ciertas características particulares que diferencian a la Argentina y a Chile y que resultan imprescindibles para comprender el éxito y el fracaso del modelo neoliberal en cada uno de los casos. Por último, se exponen algunas conclusiones acerca de las lecciones aprendidas a partir del fracaso de la convertibilidad en la Argentina y sobre el ejercicio comparativo de las dos experiencias.

• *Export Development and Promotion. Lessons from four benchmark countries*

The Boston Consulting Group

May 2004

Este trabajo se focaliza en las actividades de promoción y desarrollo de la exportación realizadas por los gobiernos de Dinamarca, Malasia, Chile y el Reino Unido. Si bien las diferentes actividades llevadas a cabo varían en cuanto a su efectividad, el impacto que puedan tener siempre se ve constreñido por la falta de herramientas con las que cuentan, por ciertos factores económicos y por el excesivo control que ciertas políticas pueden tener sobre la performance exportadora de un país. El texto explora actividades destinadas al desarrollo de empresas competitivas a nivel internacional y capaces de exportar que se han aplicado en los cuatro países tomados como referencia. Por último se analizan las posibilidades de aplicación de estas actividades en Nueva Zelanda.

<http://gif.med.govt.nz/aboutgif/export-development/index.asp>

• *The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion*

Andrew K. Rose

National Bureau of Economic Research

February 2005

La caída de los costos de las comunicaciones en los últimos años ha desdibujado el rol de las Embajadas en cuanto a la toma de decisiones y la recolección de información. Esto ha conducido a estas últimas a optar por su redefinición como agentes de promoción de la exportación. Este trabajo investiga, a partir de la obtención de datos de 22 grandes exportadoras y de más de 200 países importadores, cuál es el nivel de correlación existente entre la representación diplomática y el nivel de intercambio comercial entre dos países. La investigación descubre que las exportaciones bilaterales crecen entre un 6 y un 10% por cada consulado adicional en el extranjero.

<http://www.nber.org/papers/w11111>

• *Export Promotion Agencies: What Works and What Doesn't*

Daniel Lederman

Marcelo Olarreaga

Lucy Payton

Policy Research Working Paper 4044

World Bank

November 2006

Este trabajo analiza el impacto de las agencias de promoción de la exportación tomando datos de 104 países desarrollados y en vías de desarrollo. El estudio revela que estas agencias tienen un alto impacto en el nivel de exportación de estos países: cada dólar destinado a la promoción de exportación de una agencia mediana se traduce en un aumento de 300 dólares en los ingresos de las exportaciones. Sin embargo, estos resultados varían en función a la región, el nivel de desarrollo y el tipo de instrumento utilizado.

<http://econpapers.repec.org/paper/cprceprdp/5810.htm>

• *Cómo expandir las exportaciones de los países dentro de una economía globalizada*

Rubens Lopes Braga

INTAL

Septiembre 1999

El comercio internacional ha crecido exponencialmente en las últimas décadas y los países desarrollados han sido los más beneficiados por este crecimiento. Este trabajo afirma que los países en vías de desarrollo no logran aprovechar al máximo esta coyuntura internacional porque las actividades de promoción de la exportación que realizan hacen hincapié en conceptos como "libre comercio", o "ventajas competitivas", los cuales no son determinantes en el crecimiento del comercio en el mundo actual. A partir de esto, el autor deduce que "esta perspectiva conceptual favorece principalmente a las empresas transnacionales cuya sede se encuentra en los países desarrollados que actualmente dominan el comercio mundial". El estudio concluye que los países emergentes deberían formular políticas públicas que apoyen a las empresas exportadoras de manera tal que éstas "imiten las estrategias de las empresas transnacionales y logren desarrollar negocios internacionales".

http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/publicaciones/e_INTAL_DD_05_1999_1_opesbraga.pdf

• **La competitividad industrial de América Latina y el desafío de la globalización**

Sanjaya Lall

Manuel Albaladejo

Mauricio Mesquita Moreira

INTAL

2005

"La producción industrial en la región de América Latina y el Caribe (ALC) se enfrenta a una competencia muy severa e intensa a medida que se integra a la economía global. (...) A pesar de ser ésta la primera región en el mundo en desarrollo —en la era postguerra— que liberalizó el comercio internacional y los flujos de inversión y ha ostentado la base industrial más avanzada, ha fallado en el adecuado aprovechamiento de las oportunidades que se presentaron. Como resultado ha decrecido regularmente y se ha atrasado respecto de las economías más competitivas en el mundo en desarrollo: los Tigres de Asia del Este. ¿Qué hay detrás del deficiente desempeño de América Latina y el Caribe? (...) Este documento puede considerarse como un primer paso para retomar el tema de los resultados de los debates de política y focalizarse en la clasificación del desempeño y las capacidades competitivas de América Latina y el Caribe y Asia del Este en la década de 1990, dejando que las comparaciones hablen por sí mismas. A pesar de que la región tiene conciencia que su reciente desempeño industrial ha sido pobre, las dimensiones no han sido bien analizadas o comprendidas. Este ejercicio de clasificación, que utiliza un marco de referencia simple para medir el desempeño y las capacidades, intenta ser útil e instructivo para el análisis de política."

http://www.iadb.org/intal/detalle_publicacion.asp?idioma_pub=esp&idioma=esp&cid=234&pid=137&tid=8

• **Desafío de los Sistemas Nacionales de Innovación: innovación para el crecimiento socioeconómico y el desarrollo sostenible**

Centro de Estudios Estratégicos para el Desarrollo Sostenible (CEEDS)

Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)

Centro de Gestao e Estudos Estrategicos (CGEE)

La innovación es el medio por el cual el conocimiento se incorpora como valor agregado a la producción. A su vez, es la base de la economía del conocimiento, núcleo del paradigma del crecimiento socioeconómico actual. Las posibilidades de innovación de las empresas están íntimamente relacionadas con el marco económico, cultural y social del país donde se encuentran. Para poder evaluar este tipo de relaciones, se ha creado el Sistema Nacional de Innovación (SNI), el cual da cuenta del conjunto de las instituciones que actúan como marco para el desarrollo de la innovación en un determinado país. Este trabajo establece una comparación entre los SNI de diferentes países a fin de poder comprender cuáles son las condiciones que más favorecen el surgimiento de empresas innovadoras exitosas.

• **Programa de aportes no reembolsables del FONTAR: una evaluación de sus beneficios sociales a través de estudios de casos**

Dr. Daniel Chudnovsky, Dr. Andrés López, Lic. Verónica Gutman y Lic. Diego Ubfal

CENIT

Informe Final

Marzo 2006

Este texto es el informe final de una evaluación que tuvo como objetivo conocer cuáles fueron los verdaderos resultados que obtuvieron los 866 proyectos de innovación financiados por aportes no reembolsables otorgados a micro, pequeñas y medianas empresas por el FONTAR entre 2000 y 2005. "El FONTAR es un programa de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCT), organismo que depende del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Dicho programa administra recursos de distinto origen para financiar proyectos dirigidos al mejoramiento de la productividad del sector privado a partir de la innovación tecnológica."

www.trabajo.gov.ar/seminarios/2006/files/140606redes/Chudnovsky_López.ppt

• **OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007**

Innovation and Performance in the Global Economy

OECD

2007

Este trabajo explora casos de reciente desarrollo en cuestiones vinculadas a la ciencia, la tecnología, la globalización y la industria. A su vez, establece una comparación entre las características que definen a los países pertenecientes a la OECD por un lado, y a algunos importantes países emergentes por el otro. Además se proporciona información sobre los resultados de políticas públicas que han sido implementadas en cada uno de estos países. El estudio encuentra datos interesantes acerca de varios temas. Entre ellos, el nivel de inversión en investigación vinculado con el PBI, el trabajo calificado, las nuevas formas que adoptan las políticas públicas destinadas a promover la innovación, y muchos otros más.

<http://fiordiliji.sourceoecd.org/vl=2822070/cl=35/nw=1/rpsv/sti2007/>

• *Global Entrepreneurship Monitor*

2006 Summary Results

El Global Entrepreneurship Monitor es un gran proyecto de investigación que se realiza todos los años y que tiene como finalidad describir y analizar las iniciativas empresariales en una gran cantidad de países. Los tres objetivos específicos sobre los cuales se enfoca son: medir las diferencias de nivel en cuanto a las iniciativas empresariales en los diferentes niveles, conocer los factores que determinan estas diferencias e identificar políticas que podrían haber incrementado la actividad empresarial. Existe una correlación sistemática entre el desarrollo económico de un país (más específicamente, el PBI per cápita) y el nivel y tipo de actividad empresarial. A medida que el nivel de ingresos per cápita crece, la cantidad de pequeñas empresas que surgen disminuye. Esto se da porque en los países industrializados, con altos niveles de ingreso per cápita, la gente suele encontrar un trabajo estable y bien pago en las grandes industrias ya establecidas. Este documento es el resumen de los resultados de los estudios realizados por esta entidad durante 2006.

http://www.gemconsortium.org/download/1193933671843/GEM_2006_Global_Results_Summary_V2.pdf

Artículos de Prensa

• **Diario “Valor Econômico”**

28/6/2007

Grandes conquistas/Multinacionais Brasileiras

http://www.mre.gov.br/portugues/noticiario/nacional/selecao_detalhe3.asp?ID_RESENHA=352187

Bancos financiam compras de companhias no exterior/Multinacionais Brasileiras

http://www.mre.gov.br/portugues/noticiario/nacional/selecao_detalhe3.asp?ID_RESENHA=352194

Atuação externa é saída para pequenas e médias/Multinacionais Brasileiras

http://www.mre.gov.br/portugues/noticiario/nacional/selecao_detalhe3.asp?ID_RESENHA=352198

País tem corporações mundiais bem-sucedidas

http://www.mre.gov.br/portugues/noticiario/nacional/selecao_detalhe3.asp?ID_RESENHA=352203

Troca de experiências ajuda empresas verde-amarelas/Multinacionais Brasileiras

http://www.mre.gov.br/portugues/noticiario/nacional/selecao_detalhe3.asp?ID_RESENHA=352208

Investir em outros países nem sempre traz benefícios/Multinacionais Brasileiras

http://www.mre.gov.br/portugues/noticiario/nacional/selecao_detalhe3.asp?ID_RESENHA=352213

Participação nacional continua pequena/Multinacionais Brasileiras

http://www.mre.gov.br/portugues/noticiario/nacional/selecao_detalhe3.asp?ID_RESENHA=352218

Desafio é organizar todos os ambientes tecnológicos/Multinacionais Brasileiras

http://www.mre.gov.br/portugues/noticiario/nacional/selecao_detalhe3.asp?ID_RESENHA=352222

Novo capitalismo financeiro provoca revolução global

http://www.mre.gov.br/portugues/noticiario/nacional/selecao_detalhe3.asp?ID_RESENHA=352396

19/9/2007

Os investimentos brasileiros no exterior

http://www.mre.gov.br/portugues/noticiario/nacional/selecao_detalhe3.asp?ID_RESENHA=377009

26/10/2007

Suíça atrai subsidiárias de empresas brasileiras

<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/primeirocaderno/Suica+atrai+subsidiarias+de+empresas+brasileiras,072610,,62,4606238.html>

Reino Unido quer atrair investimentos do Brasil

<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/primeirocaderno/brasil/Reino+Unido+quer+atrair+investimentos+do+Brasil,072610,,63,4606197.html>

• **“O Estado de São Paulo”**

23/10/2007

Política externa e internacionalização da empresa brasileira

Rubens Barbosa

• **Revista “Forum de Comercio Internacional” (Centro de Comercio Internacional)**

Crear competitividad en las empresas

Por R. Badrinath y Ganeshan Wignaraja

Nº. 2/2004

http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/626/Crear_competitividad_en_las_empresas.html

Revolución en la cadena de valor

Por Peter Hulm

Nº. 1/2004

http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/601/Revoluci%F3n_en_la_cadena_de_valor.html

La subcontratación globalizada

Por Wayne Ellis

Nº. 1/2004

http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/598/La_subcontrataci%F3n_globalizada.html

La ventaja competitiva nacional

Por Friedrich von Kirchbach

Nº. 1/2003

http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/489/La_ventaja_competitiva_nacional.html

¿Han cambiado las OPC?

Por Philip Williams

Nº. 1/2005

http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/746/%BFHan_cambiado_las OPC_.html

¿Adónde van las OPC? Una opinión de Asia

Por Ganeshan Wignaraja

Nº. 1/2005

http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/745/Ad%F3nde_van_las OPC__Una_opini%F3n_de_Asia.html

¿Han avanzado las OPC desde los años noventa? Una opinión de Europa Occidental

Por Alan Reynolds

Nº. 1/2005

http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/744/%BFHan_avanzado_las OPC_desde_los_a%F1os_noventa:_Una_opini%F3n_de_Europa_Occidental.html

OPC que ganan: Cambiar para avanzar

Nº. 1/2005

http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/747/OPC_que_ganan:_Cambiar_para_avanzar.html

• **Diario “Clarín” (Suplemento iEco)**

12/8/2007

Globalización: los nuevos desencantados

Francisco Sercovich

• **Diario “La Nación” (Suplemento Comercio Exterior)**

7/9/2004

El imperio de la imagen

http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=634062

4/10/2005

Retrato de la típica pyme exportadora

http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=743884

22/4/2006

Los corderos en la mira

http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=798810

28/8/2007

Consejos sobre páginas web de empresas exportadoras

http://www.lanacion.com.ar/edicionimpresa/suplementos/comercioexterior/nota.asp?nota_id=937942&origen=rankingLeidas

• **Microsoft España (Centro de Empresas y Profesionales)**

Exportar sí, pero ¿con qué estrategia empresarial?

http://www.microsoft.com/spain/empresas/legal/estrategias_exportar.msp

Sitios Web institucionales

• **Organismos internacionales**

Banco Mundial

www.bancomundial.org

Organización Mundial del Comercio (OMC)

www.wto.org

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

www.unctad.org

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

www.eclac.org

Asia Pacific Economic Cooperation (APEC)

www.apecsec.org.sg

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

www.iadb.org

Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL)

www.iadb.org/intal

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)

www.oecd.org

• **Organizaciones internacionales**

International Trade Centre (ITC)

www.intracen.org

International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD)

www.ictsd.org

• **Centros de estudio y universidades**

Fundação Dom Cabral

www.fdc.org.br

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)

www.ipea.gov.br

European Centre for Executive Development (CEDEP)

www.cedep.fr

Università Commerciale Luigi Bocconi

www.uni-bocconi.it

Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia - IESE Business School

<http://www.iese.edu/es/RCC/AnselmoRubiralta/Home/CentrodeGlobalizacionyEstrategiaEmpresarial.asp>

Universidad Adolfo Ibáñez
www.uai.cl

*Swiss Institute for International Economics and Applied Economic Research -
University of St. Gallen*
www.siaw.unisg.ch

Research Institute for International Management - University of St. Gallen
www.fim.unisg.ch

*Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship University of St.
Gallen*
www.kmu.unisg.ch

CUTS International
www.cuts-citee.org

Centro de Economía Internacional (CEI)
cei.mrecic.gov.ar

International Institute for Management Development (IMD)
www.imd.ch

Universidad de Bologna - Departamento de Economía
www.eng.dse.unibo.it

BIAC
www.biac.org

• **Agencias gubernamentales y organismos públicos**

Fundación Export.Ar
www.exportar.org.ar

ProChile
www.prochile.cl

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)
www.bndes.gov.br

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)
www.icex.es

ANEXO

EQUIPO DE ESPECIALISTAS

Curriculum Vitae de los Encargados de cada Módulo del
Curso sobre "La Internacionalización de Empresas y
El Comercio Exterior Argentino"

FÉLIX PEÑA

Especialista en relaciones económicas internacionales, derecho del comercio internacional e integración económica. Es Abogado (Universidad Nacional del Litoral), Doctor en Derecho (Universidad de Madrid) y Licenciado en Derecho Europeo (Universidad Católica de Lovaina).

En la actualidad es Director del Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank; Profesor Titular en Relaciones Comerciales Internacionales de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF); Director de la Maestría en Relaciones Comerciales Internacionales y del Núcleo Interdisciplinario de Estudios Internacionales de la UNTREF; Director del Módulo Jean Monnet en la UNTREF; Consejero y miembro de la Comisión Directiva del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI); Presidente del Comité Académico de la Fundación ExportAr; Miembro del Grupo de Expertos de la Cátedra Mercosur de Sciences-Po Paris; Miembro del Evian Group Brains Trust y Consultor académico de la Red Mercosur.

Integra la lista de árbitros por la Argentina del mecanismo de solución de controversias del Mercosur-Protocolo de Olivos. Ha integrado la lista de árbitros del CIADI y de la OMC.

Se ha desempeñado como Subsecretario de Comercio Exterior del Ministerio de Economía de la Argentina y miembro titular del Grupo Mercado Común del Mercosur (1998-99). Fue consultor externo del Estudio jurídico Moltedo (2000-2002). Integró el Grupo de Expertos que preparó el proyecto de Protocolo del Parlamento del Mercosur (2005).

Antes fue Director Ejecutivo del Club Europa-Argentina (1992-98) y miembro del Estudio Jurídico Dr. Héctor Alegría (1994-98); Consejero de las Fundaciones Gobierno y Sociedad y Andina; Subsecretario de Integración Económica de la Cancillería argentina y en tal carácter, Coordinador Nacional del Grupo Mercado Común del Mercosur y Presidente del Comité Intergubernamental de la Hidrovía Paraguay-Paraná (1991-92); Subgerente de Integración del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (1984-90) y Asesor del Presidente del BID para asuntos de integración (1990-91); Subsecretario de Relaciones Económicas Internacionales de la Cancillería argentina (1982-83); Asesor Legal Ad Hoc de la Secretaría General de la ALALC en el período de negociación y puesta en marcha del Tratado de Montevideo de 1980 que creó la ALADI (1980-1981); Secretario Académico del CARI (1978-1982); Director del Instituto para la Integración de América Latina-INTAL-BID (1975-77) y Jefe del área de estudios jurídicos del INTAL (1966-75). En esta última función participó en actividades de asesoramiento legal a la Junta del Acuerdo de Cartagena, tanto en la elaboración de Decisiones sobre inversiones extranjeras, propiedad intelectual y empresas multinacionales andinas, como en los trabajos técnicos previos a la preparación del proyecto de Corte Andina de Justicia. También participó en actividades de asesoramiento legal-institucional al SELA, a la CARICOM y a la SIECA.

Conferencista y participante frecuente en numerosos eventos académicos y empresarios, en la Argentina y en otros países. Autor de numerosas publicaciones (artículos publicados en libros y en revistas especializadas) en materia de integración económica, derecho del comercio internacional y relaciones económicas internacionales, entre las que se destaca un libro en co-autoría con el profesor Celso Lafer —con prólogo de Helio Jaguaribe— sobre *Argentina y Brasil en el sistema de relaciones internacionales*, publicado en Buenos Aires y São Paulo, en 1973. Más recientemente publicó el libro —con prólogo del Embajador Carlos Manuel Muñiz— *Momentos y Perspectivas: la Argentina en el Mundo y en América Latina*, Eduntref 2003. Colaborador regular de los diarios “La Nación” (Suplemento de Comercio Exterior); “El Cronista” —cuyo Consejo Editorial integra—; “Valor Económico” y la “Gazeta Mercantil”. Miembro del Consejo Académico de la revista “Archivos del Presente” y de la “Revista de Comercio Exterior”, FUNCEX, Río de Janeiro. Es miembro del Consejo Académico de la revista “Archivos del Presente”.

Ha sido consultor de numerosos organismos internacionales (BID, CIADI en el Banco Mundial; ALADI, Comunidad Andina, CARICOM, MCCA, UNCTAD, SELA, PNUD, ONUDI, IRELA, CELARE, SEGIB), y ha colaborado con instituciones empresarias en temas de su especialidad (UIA, IDEA, Unión Argentina de la Construcción y Cámara Argentina de la Construcción).

Ha enseñado como profesor en numerosas universidades de la Argentina (Universidad del Salvador; Universidad de Belgrano; Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales; Universidad de Buenos Aires - Maestría de Mercosur) y también en el Brasil (Universidad de São Paulo; Universidad Luterana del Brasil). Fue investigador visitante del Instituto de Relaciones Internacionales de la Universidad de California en Berkeley (1973), bajo la dirección del profesor Ernst Hass. Integró el Grupo de Estudios Jurídicos Internacionales del Carnegie Endowment for International Peace (1970-1974). En la actualidad integra el grupo de expertos de la Cátedra Mercosur de Sciences-Po Paris. Ha dictado clases en el período 2002-2004 en la Cátedra Mercosur en Sciences-Po Paris y en el curso de Sciences-Po Paris en Poitiers. También en el período 2002-2004 ha dictado clases en la Maestría de Negociaciones Comerciales Internacionales —*lato sensu*— de la Universidad de Brasilia.

Ha recibido condecoraciones de los gobiernos de Brasil, Chile, Francia, Bolivia y la entonces Yugoslavia.

FERNANDO PORTA

Fernando Porta es Licenciado en Economía Política (Universidad Nacional de Buenos Aires, Argentina) y realizó un posgrado en Economía Internacional en University of Sussex, Inglaterra.

Es consultor de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y otros Organismos Internacionales y Presidente de la Asociación Civil Grupo REDES para el Fomento de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. También es Investigador Principal de REDES-Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior (Centro Asociado al CONICET) e Investigador del Programa de Incentivos a la Investigación de las Universidades Nacionales. Además, es profesor de las Universidades Nacionales de Buenos Aires y de General Sarmiento y de la Universidad Torcuato Di Tella, miembro del Consejo Editorial de Desarrollo Económico (“Revista de Ciencias Sociales”), de Buenos Aires y de CTS (“Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad”) de Salamanca, España.

En los últimos años se ha especializado en la investigación de temas relacionados con la competitividad internacional, la internacionalización productiva, la innovación tecnológica y los efectos de la especialización productiva sobre el desarrollo.

Ha sido consultor técnico en diferentes proyectos de diversos organismos y organizaciones internacionales y nacionales, así como dependencias del Estado: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), CEPAL, FUNDES Argentina, Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (SECyT), Comisión Europea, Banco Mundial, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Centro de Estudios de la Producción (CEP) y Consejo Federal de Inversiones (CFI), entre otros.

Fue miembro de Comisiones Evaluadoras de Instituciones, Programas, Proyectos e Investigaciones del CONICET, la SECYT, la CONEAU y las Universidades Nacionales, Vicepresidente y Miembro Titular de la Comisión Asesora de Economía del CONICET, Profesor de la Licenciatura en Economía y de la Maestría en Relaciones Económicas Internacionales de la Universidad de Buenos Aires, miembro del Consejo Consultivo y profesor de la Maestría en Estudios Internacionales de la Universidad Torcuato Di Tella, miembro del Consejo Académico y profesor de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial de la Universidad Nacional de Mar del Plata y Universidad Nacional de General Sarmiento, secretario académico y profesor de la Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Universidad Nacional de Quilmes, además de Director de la Carrera de Comercio Internacional de esa Universidad. También fue Profesor Invitado de las universidades Autónoma de Barcelona, de Valladolid y Complutense de Madrid, España, y de la Cátedra Simón Bolívar, Institute des Hautes Études de l'Amérique Latine de la Université de Paris III-La Sorbonne Nouvelle.

Es autor, sólo o en colaboración, de más de siete libros, veinticuatro contribuciones en libros y 78 artículos y documentos. Su último trabajo es, como autor, Internacionalización de Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina (Corporación Andina de Fomento, en prensa).

RAÚL OCHOA

Raúl Ochoa es Contador Público Nacional (Universidad de Buenos Aires).

Es director de Ecosur Consultores, Consultor BID para la Secretaría de Industria, Comercio y Pyme, asesor en la Cámara de Diputados de la Nación y también de cámaras empresarias.

Además, es miembro del Consejo Académico y docente de la Fundación Standard Bank, miembro del Consejo Directivo del Instituto Argentino de los Servicios Públicos, miembro del núcleo interdisciplinario de Estudios Internacionales de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), miembro del Consejo Académico de la Fundación Exportar, miembro consultor del CARI y profesor de la Maestría de Relaciones Comerciales Internacionales de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) y del Curso de posgrado de negocios internacionales de la Universidad Católica Argentina (UCA).

En el sector público, ha sido Subsecretario de Comercio Exterior, asesor en las Secretarías de Industria y Comercio, de Energía y del Ministerio del Interior y además de la Subsecretaría de la Producción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Fue negociador oficial por el Grupo Mercado Común y también asesor en la Comisión de Industria y en la Presidencia del Bloque Justicialista de la Cámara de Diputados de la Nación.

Ha asesorado y ha formado parte de la conducción de diversas cámaras empresarias (ADIMRA, COPAL, UIA, entre otras) y ha desarrollado numerosos estudios de consultoría sobre competitividad e integración para industrias del sector automotriz y autopartista, industria naval, electroelectrónica y de la agroindustria.

Es coautor del libro *Crece Exportando - El desafío competitivo de la Argentina* y colaborador asiduo del diario "La Nación", "Infobae Profesional" y revista "Container", entre otras publicaciones, además de conferencista de prestigiosas instituciones públicas y privadas.

GUILLERMO ROZENWURCEL

Guillermo Rozenwurcel es Licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires y Master en la misma disciplina por la Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro. Es, además, Investigador Independiente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET) desde 1989.

Desde junio de 2007 es Director Ejecutivo del Centro de iDeAS —Investigaciones sobre Desarrollo Económico de América del Sur— de la Universidad de San Martín. Fue Secretario de Estado para la Pequeña y Mediana Empresa (1999-2000) y Jefe de Asesores del Ministerio de Economía de la República Argentina (2000-2001).

Es, desde 1995, Profesor Titular de la materia "Dinero, Crédito y Bancos" en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA y, desde 2002, Profesor Titular de la materia "Economía del Sector Público" en la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad de San Martín. Ha sido, entre 1993 y 1995, Profesor Visitante del Centro de Estudios Monetarios de Latinoamérica (CEMLA) y Visiting Fellow de la International School of Economic Research de la Università di Siena, en 1989.

Fue Integrante del Consejo de Redacción de "El Cronista Comercial", entre septiembre de 2004 y febrero de 2007; Director de Investigación de la Fundación Argentina para el Desarrollo con Equidad (FADE), durante 1998 y 1999, e Investigador Titular del Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), entre 1985 y 1998. Se ha desempeñado como Consultor económico del BID, el Banco Mundial, CEPAL, PNUD, OIT y otras instituciones internacionales.

Es autor de numerosos artículos publicados en revistas académicas del país y del exterior, como "El Trimestre Económico", "Ensayos Económicos", "The World Economy", "Desarrollo Económico", "Pensamiento Iberoamericano" y "Pesquisa e Planejamento Economico", entre otras. Otros trabajos de su autoría han aparecido en libros publicados por el BID, UNCTAD, UNU-WIDER, North Holland, Routledge, Mc Millan, Westview Press, The John Hopkins University Press, North-South Center (University of Miami), Instituto Torcuato Di Tella, Grupo Norma y Editora Paz e Terra, entre otros.

Entre las distinciones recibidas, cabe mencionar el Primer Premio para trabajos en Economía Latinoamericana otorgado por "El Trimestre Económico" (México, 1991) y el Premio Anual de la Asociación Argentina de Economía Política (1987).

GUSTAVO SVARZMAN

Gustavo Svarzman es Licenciado en Economía (Universidad de Buenos Aires) y Magister en Relaciones Económicas Internacionales de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

Es consultor externo de la Fundación Standard Bank, para el desarrollo de proyectos vinculados con la interacción con empresas PyMEs exportadoras y con entidades educativas y gremiales empresarias dedicadas a la problemática del comercio exterior y la internacionalización de empresas.

Recientemente, se desempeñó como Subsecretario de Producción del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Antes, fue Coordinador del Programa Exportaciones de la Subsecretaría PyME de la Nación; Project Leader del Proyecto de Cooperación USAID-Chemonics-BCCN para el Gobierno de Bolivia; Economista jefe del Centro de Estudios para la Producción (CEP) de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería; Economista senior y Subdirector del Centro de Economía Internacional (CEI) del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC); asesor del Director Ejecutivo de Fundación ExportAr, de la Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales (MRECIC), de la Subsecretaría de Negociaciones Económicas Internacionales (MRECIC) y de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía de la Nación. Además, ha sido consultor de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y del Banco Interamericano de Desarrollo-Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (BID-INTAL).

Es profesor adjunto de Desarrollo Económico en la carrera de grado, de Mercados del Mundo en la Maestría en Gestión Empresarial del Comercio Exterior y la Integración y de Negocios Internacionales en la Maestría en Agronegocios, todo en la Universidad de Buenos Aires. Además, es Profesor Visitante de la Universidad Nacional de Guayaquil (Ecuador), para la Maestría en Administración de Empresas, Orientación Negocios Internacionales.

Participa regularmente como expositor, panelista y comentarista en numerosas mesas, seminarios y reuniones, en la Argentina y en el exterior, sobre temas vinculados con el comercio exterior, la problemática PyME, la asociatividad empresarial, el Mercosur y los procesos de integración, la coyuntura económica nacional y regional, las políticas de apoyo a la exportación de las PyMEs y las negociaciones comerciales internacionales.

Es autor de notas y comentarios en diarios y revistas especializadas de la Argentina y el exterior y, entre las numerosas publicaciones en su haber, se encuentran las siguientes de los últimos años: "Quince años de integración: Muchos ruidos y muchas nueces" (coautor, junto a Ricardo Rozemberg y Jorge Campbell), Informe Mercosur BID-INTAL (coautor junto a Ricardo Rozemberg); "Hacia una política de Estado en materia de promoción de las exportaciones" (en colaboración con Marcelo Marzocchini); "Asociatividad, Redes Productivas y Exportación PyME"; "El escenario Post Convertibilidad y la viabilidad de un despegue exportador: Un análisis de los condicionantes macro y microeconómicos"; "Promoción de Exportaciones y Competitividad en el

Cono Sur a principios del Siglo XXI" (Organización Internacional del Trabajo); "La inserción externa de la economía argentina y la problemática PyME: Entre la gestión de políticas y los condicionantes microeconomicos"; "Empresas Transnacionales: sus estrategias de investigación y desarrollo y el papel de Argentina y el Mercosur" (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).

RICARDO ROZEMBERG

Ricardo Rozemberg es Licenciado en Economía (Universidad de Buenos Aires) y Master en Economía y Políticas Públicas (Universidad Torcuato Di Tella).

Se desempeña como Gerente de Estrategia de la Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones de Argentina. Antes fue Director del Centro de Estudios para la Producción (CEP) del Ministerio de Economía de la Nación y Director del Centro de Economía Internacional (CEI) del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC). También fue consultor de organizaciones nacionales públicas y privadas (cámaras empresariales, consultoras, centros de investigaciones) y de organismos internacionales (INTAL, BID, OEA, OIT, Banco Mundial, PNUD).

Es profesor de Mercados del Mundo en la Maestría en Gestión Empresarial del Comercio Exterior y la Integración de la Universidad de Buenos Aires y profesor de Problemas Emergentes de la Economía Global en la Maestría de Negocios Internacionales de la Universidad de Guayaquil (Ecuador). Es también miembro del Comité Académico de la Fundación ExportAr. Fue miembro del Comité de Árbitros para la publicación de *papers* en la Publicación regular de la Universidad CEMA, Profesor Invitado en la Cátedra J. Nogués de Instituciones y Políticas en el Comercio Internacional de la Universidad Torcuato Di Tella, Profesor Titular de Macroeconomía en la Universidad Católica Argentina, docente de Economía en la Universidad de Buenos Aires y Evaluador de Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica —Fondo Foncyt— en la Agencia Nacional de Promoción, en proyectos relacionados con el Mercosur y la inserción de la Argentina en el contexto mundial.

Es autor de diferentes trabajos y estudios sobre la problemática del comercio exterior, las inversiones, las negociaciones internacionales y el MERCOSUR. Y disertante regular en diferentes foros nacionales, regionales e internacionales.

De sus últimas publicaciones, se destacan: *Comercio e Inversión: ¿Procesos Complementarios o Sustitutos? El caso de las firmas asiáticas en Argentina; The Emergence of New Successful Export Activities in Argentina: Self-Discovery, Knowledge Niches, or Barriers to Riches?; Reforma Regulatoria y Liberalización del Comercio de Servicios Financieros en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay; La Adhesión de Venezuela al MERCOSUR: Posibles impactos para la Argentina; Un Índice Líder de Inversión para Argentina. Aspectos metodológicos y su evolución reciente; Monitoring Regional Integration and Cooperation in the South: Experiences, Methods, Prospects. The Case of MERCOSUR (United Nations University); Mercosul, uma aproximacao produtiva (FUNCEX, Brasil); El escenario post Convertibilidad y la viabilidad de un despegue exportador; Informe Mercosur N.º 10 (BID/INTAL); Mercosur and its institutional development (FOCAL, Canadá)*. Fue, además, director y colaborador permanente de la publicación "Síntesis de la Economía Real del CEP" y de "Panorama del MERCOSUR" y "Panorama de la Economía Internacional del CEI".

HÉCTOR FÉLIX ARESE

Héctor Arese es Abogado de la Universidad Nacional de Córdoba y Master en Ciencias Sociales de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Además, es Especialista en Comercio Exterior (Universidad Nacional de Córdoba) y realizó un Posgrado en Operaciones Internacionales (Fondazione di Ricerche e Studi Internazionali di Firenze e Instituto de Servicio Exterior de la Nación).

Es Director de ARESE & Asociados, consultora especializada en asesoramiento en comercio exterior y negocios internacionales, intervención en competencia desleal (*dumping* y subsidios), intervenciones en consultorías internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo-Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y asesoramiento en internacionalización de empresas. Fue Director de la Comisión Nacional de Comercio Exterior (CNCE), Director de la Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) y Consultor Internacional senior del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Antes fue Asesor de Directorio en el Banco Hipotecario (BH) y en el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) y responsable del Departamento de Comercio Exterior de la Confederación General Económica (CGE).

Es miembro del Comité Académico de la Fundación ExportAr, profesor en la Licenciatura en Comercio Internacional de la Universidad Nacional de Luján y en la Licenciatura en Comercio Internacional de la Universidad Nacional de Quilmes. Fue, además, Profesor Titular de Comercio Exterior y Marketing Internacional en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Coordinador Académico de la Licenciatura en Comercio Internacional de la Universidad Nacional de Luján y Profesor Titular de Especialización en Planeamiento Estratégico aplicado a las finanzas y al comercio internacional en Iowa University (EE.UU.).

Es autor, entre otras publicaciones, de: *Introducción al Comercio Exterior, Práctica Profesional de Negocios Internacionales* y *Comercio y Marketing Internacional*, además de numerosos artículos en diarios y revistas. Actualmente se encuentra preparando el libro *Marketing Internacional: Los negocios desde el Cono Sur*. También está llevando adelante, desde la Universidad Nacional de Luján, el proyecto de investigación "Una evaluación de las estrategias de marketing internacional en el desarrollo de mercados externos: el caso de las empresas exitosas argentinas 2003-2006".

Ha dictado más de 50 cursos y conferencias sobre comercio exterior, negociaciones internacionales, marketing internacional.

FRANCISCO SCISCENKO

Francisco Sciscenko es Licenciado en Relaciones Humanas y Públicas (Universidad de Morón) y Especialista en Investigación de Mercados y Marketing Internacional para PyMEs. Se especializa en Estrategias comerciales, Investigaciones cualitativas, Armado y seguimiento de equipos de venta y se desarrolla como Capacitador en estas materias.

Es Asesor del Programa "Nuevos Exportadores" del Ministerio de Producción de la Ciudad de Buenos Aires y ha asesorado como consultor a numerosas organizaciones como Black & Decker, Lo Jack, Mendoza Winecellars, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Fundación Bank Boston, Investment Management S.A. y empresas del sector salud.

Además, se desarrolla como empresario, conduciendo un proyecto exportador como productor agropecuario en una chacra de cultivo intensivo en la localidad de Viedma, provincia de Río Negro.

En lo relativo a su actividad académica, es profesor titular de las cátedras de Investigación de Mercados y de Comercialización Internacional de la Fundación Standard Bank. Ha sido director de la Licenciatura en Comercialización de la Universidad Católica de La Plata, profesor titular de la cátedra de Investigación de Mercados de la Universidad Nacional de La Plata y dicta cursos de capacitación en todo el país sobre temáticas como "Apertura de Nuevos Mercados" "Investigación de Mercados", "Comercialización Internacional" y "Prepararse para Exportar".

Es autor del libro *Prepararse para exportar: Marketing Internacional para PyMEs* (2003).

PATRICIA ISABEL GARCÍA

Patricia Isabel García es Licenciada en Historia (Universidad Católica de Córdoba) y MBA Internacional (Universidad Politécnica de Madrid).

Es Directora General de LETIS S.A. y encargada de su proceso de internacionalización en Chile y Canadá. Se desempeña como especialista en el desarrollo de sistemas de certificación y normas para la producción de alimentos, a nivel gubernamental y particular.

Desde 2002, ha dictado numerosos cursos y capacitaciones, en la Argentina y el exterior, sobre las temáticas relacionadas con su especialidad: Certificación de Calidad Orgánica, Marketing de Alimentos Orgánicos, Trazabilidad y Calidad de Productos Orgánicos, Sistemas de Calidad y Procedimientos, Competitividad y Certificación, entre otros.