



**Conferencia de las
Naciones Unidas sobre
Comercio y Desarrollo**

Distr.
GENERAL

TD/B/COM.3/EM.26/2/Add.1
24 de octubre de 2005

ESPAÑOL
Original: INGLÉS

JUNTA DE COMERCIO Y DESARROLLO
Comisión de la Empresa, la Facilitación de la Actividad
Empresarial y el Desarrollo
Reunión de Expertos sobre el aumento de la capacidad de
producción de las empresas de los países en desarrollo
mediante la internacionalización
Ginebra, 5 a 7 de diciembre de 2005
Tema 3 del programa provisional

**ESTUDIO MONOGRÁFICO SOBRE LA SALIDA DE INVERSIÓN
EXTRANJERA DIRECTA DE LA ARGENTINA***

* El documento se presentó en la fecha mencionada debido a demoras en su procesamiento.

Este documento fue preparado y editado por la secretaría de la UNCTAD y contó con la aportación sustantiva de la Sra. Márcia Tavares, Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales, Naciones Unidas-CEPAL, Santiago (Chile).

Resumen

La Argentina fue pionera, al final del siglo XIX, de la salida de inversión extranjera directa (SID) de los países en desarrollo. También fue el inversor en el exterior más grande de América Latina durante buena parte del decenio de los noventa, con importantes inversiones en el petróleo y el gas. La crisis económica de comienzos de ese decenio había aminorado la SID y había dado lugar a una serie de adquisiciones de empresas locales por entidades extranjeras. Algunas de esas empresas locales figuraban entre los inversores en el exterior más activos de la Argentina. Sin embargo, entre otras entidades importantes en lo referente a la SID que siguieron siendo propiedad de la Argentina figuran empresas tales como la Techint y la Arcor, en las industrias del acero y de los alimentos, respectivamente. La SID de pequeñas y medianas empresas de la Argentina se centra mayoritariamente en la promoción de las exportaciones y el apoyo de los canales comerciales.

La mayoría de la SID de la Argentina ha sido con fines de penetración en mercados o de explotación de recursos naturales, particularmente en las industrias del petróleo y el gas. La SID también se ha utilizado como estrategia de diversificación de los riesgos, con los mercados exteriores como amortiguadores de la pérdida de ventas por la turbulencia económica interna. Esta internacionalización ha contribuido a aumentar la competitividad de las empresas argentinas al proporcionar acceso a las materias primas y facilitar una mayor eficiencia en el suministro y mejora de la calidad de los productos, así como de la productividad.

El presente documento es uno de los cinco estudios monográficos preparados como documentos de antecedentes para la Reunión de Expertos a fin de facilitar los debates sobre el aumento de la competitividad de las empresas mediante la SID. En él se examinan tendencias, factores impulsores, motivaciones, políticas y obstáculos en relación con la SID de la Argentina. Se describen asimismo algunos casos seleccionados de internacionalización de empresas mediante la SID y de qué manera ésta ha aumentado la competitividad de las empresas argentinas.

ÍNDICE

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. INTRODUCCIÓN.....	1 - 2	4
II. RESEÑA HISTÓRICA: LA SIED Y EL PROCESO DE DESARROLLO NACIONAL.....	3 - 6	4
III. TENDENCIAS DE LA SIED	7 - 12	6
IV. FACTORES IMPULSORES Y MOTIVACIONES PARA LA SIED DE EMPRESAS ARGENTINAS	13 - 18	8
V. ALGUNOS CASOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE SIED.....	19 - 28	9
VI. LA SIED DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ARGENTINAS	29 - 32	13
VII. LA SIED Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	33 - 34	15
VIII. OBSTÁCULOS A LA SIED.....	35 - 36	16
IX. LEYES Y REGLAMENTOS FUNDAMENTALES EN RELACIÓN CON LA SIED	37 - 38	16
X. CONCLUSIONES: PERSPECTIVAS Y RETOS FUTUROS	39 - 42	17
Referencias		18

I. INTRODUCCIÓN

1. La Argentina suele citarse como el primer país en desarrollo cuyas empresas establecieron fábricas industriales en el extranjero (Chudnovsky y López, 2000; Naciones Unidas, 1993). La Alpargatas, un fabricante textil, estableció una filial de fabricación en el Uruguay en 1890 y más tarde otra en el Brasil. A finales del decenio de los veinte y durante los años treinta, la SIAM di Tella, una empresa de ingeniería mecánica, y Bunge y Born, una empresa heterogénea diversificada en el sector agroindustrial y los productos alimentarios, establecieron fábricas de producción en países vecinos¹. Las inversiones de la Argentina en el extranjero no reflejan hoy su papel pionero inicial como país en desarrollo que invertía en el exterior. Sin embargo, la Argentina fue uno de los inversores latinoamericanos en el exterior más importante durante todo el decenio de los noventa. A principios de 2000, la salida de inversión extranjera directa registrada disminuyó a causa de la crisis macroeconómica y de la adquisición de importantes empresas argentinas por inversores extranjeros. En los últimos años ha habido una reactivación de las corrientes de IED hacia el exterior, pero tienden a concentrarse en un pequeño número de empresas e industrias.

2. En el presente documento se examinan las tendencias, los factores impulsores, las motivaciones, las novedades normativas y las dificultades en relación con la SIED de la Argentina. Se describen asimismo algunos casos seleccionados de internacionalización de empresas mediante la SIED y de qué manera ésta ha aumentado la competitividad de las empresas argentinas.

II. RESEÑA HISTÓRICA: LA SIED Y EL PROCESO DE DESARROLLO NACIONAL

3. La teoría de la "senda de desarrollo de la inversión directa" de Dunning (1993), establece la existencia de una relación, a través de varias etapas, entre el nivel de desarrollo económico de un país y las características e intensidad de la entrada y salida de inversión extranjera directa. A medida que un país se desarrolla, su combinación de ventajas de propiedad, localización e internalización cambia y, como resultado, la inversión en el extranjero resulta conveniente. Alcanzada cierta fase en el desarrollo, la combinación de esas ventajas es tal, que la tasa de crecimiento de la entrada de IED empieza a disminuir y la tasa de crecimiento de la SIED empieza a aumentar. Según Dunning (1986), en la misma etapa de desarrollo, la cantidad y el tipo de la SIED de un país dependerá en gran medida de la orientación de la política económica nacional; el autor observa que, en general, el grado y el modelo de industrialización y la estrategia de desarrollo de los gobiernos receptores figuran entre las variables estructurales más importantes que influyen en las actividades de las empresas multinacionales del Tercer Mundo en cualquier nivel de ingresos dado. Es probable que la inversión en el exterior sea pequeña en los países con políticas orientadas al mercado interno, y más importante en economías tales como Hong Kong (China), China y Singapur, que tratan de conseguir un crecimiento impulsado

¹ La Alpargatas se convirtió en un pequeño accionista en sus principales operaciones en el Brasil, la SIAM di Tella fue nacionalizada tras un período de grandes pérdidas, y Bunge y Born trasladaron su casa matriz fuera del país (Naciones Unidas, 1993).

por las exportaciones. Esta conclusión es compatible con el hecho de que la Argentina fue pionera de la SIED de países en desarrollo al final del siglo XIX, mientras aplicaba una estrategia de desarrollo basada en las exportaciones de productos agrícolas y en la integración en los mercados mundiales (en paralelo con la industrialización incipiente). Las primeras inversiones en el extranjero por parte de la SIAM di Tella y la Alpargatas, mencionadas antes, se hicieron en este contexto.

4. De los años treinta a los años setenta tuvieron lugar procesos de industrialización para sustituir las importaciones, lo que se tradujo en una disminución de la SIED en cuanto al total de actividades de las empresas inversoras. Durante este período, la SIED tenía las características generales siguientes: i) las empresas eran a menudo familiares, en función de las competencias e ideas personales de los recientes inmigrantes empresarios y sus familias; ii) la mayoría de las empresas funcionaban de manera independiente y con un reducido volumen de ramificaciones y/o diversificación en el mercado local y, además, por lo general no estaban conectadas al sistema financiero; iii) las empresas solían ser líderes nacionales en sus respectivos mercados, habiéndose desarrollado con una estructura de política de sustitución de las importaciones (lo cual entrañaba protección, crédito público y mecanismos de promoción); iv) desarrollaban su propio capital tecnológico mediante la adaptación de las tecnologías existentes de productos y procesos a las características del mercado local; muchas de ellas llegaron también a elaborar productos nuevos y originales; y v) solían funcionar con un alto grado de integración vertical, en gran medida por el desarrollo insuficiente de redes de distribución independientes.

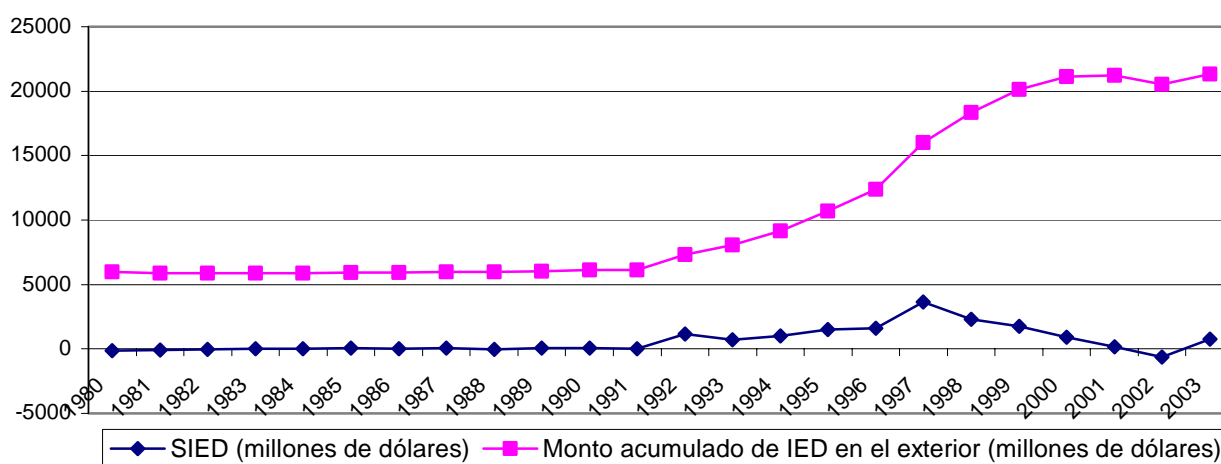
5. A continuación se mencionan algunas de las motivaciones de la internacionalización de la Argentina durante esta fase: i) la exploración de recursos naturales, en el caso de las empresas de petróleo y gas y de las que utilizan minerales o productos agrícolas tales como el cacao como materias para la producción industrial; ii) la consolidación de las corrientes comerciales entre las casas matrices y las filiales, cuando estas últimas se habían establecido para ejecutar determinadas fases de la producción que era más eficiente realizar estando más cerca de los mercados consumidores; y iii) la superación de los obstáculos comerciales en los mercados extranjeros (Kosacoff, 1999).

6. Entre finales de los años setenta y principios de los ochenta, la crisis en el mercado interno, factores inherentes a las empresas y las crisis y cambios en los mercados destinatarios se tradujeron en el cese de buena parte de las operaciones argentinas en el extranjero. La recuperación de la SIED no se produjo hasta que pasó la crisis de los años ochenta y se comenzó a aplicar un paradigma de desarrollo nuevo y orientado al exterior. Se registró una nueva oleada de inversiones, en un marco de programas de liberalización, desregulación, privatización y estabilización del comercio. Las inversiones durante este período se realizaron principalmente en los países vecinos o en países desarrollados. La internacionalización se consideraba parte de los programas de reestructuración más amplios de importantes empresas que intentaban mantener sus posiciones en el mercado interno. Los principales factores de empuje para la inversión extranjera de la Argentina a finales de los años noventa fueron la disponibilidad limitada de materias primas, especialmente petróleo e insumos para la fabricación de productos petroquímicos y el tamaño limitado del mercado interno, que dejaba poco margen de crecimiento (Chudnovsky y López, 2000).

III. TENDENCIAS DE LA SIED

7. Hasta el decenio de los ochenta, la Argentina, al igual que otros países de la región, aplicó políticas de industrialización orientadas al mercado interno, lo que significó que la inversión en el exterior no fue una prioridad y, por lo tanto, no había una política específica que alentara la SIED. Sin embargo, esas políticas facilitaron el desarrollo de un pequeño número de empresas que eran fuertes en el mercado interno y que tenían la capacidad de internacionalizar sus operaciones. De ahí que, cuando el país empezó a abrirse, las empresas aprovecharon los beneficios de la internacionalización en un mercado mundial cada vez más integrado.

Gráfico 1
Argentina: corrientes y montos de IED hacia el exterior, 1980-2003
(millones de dólares)



Fuente: UNCTAD, base de datos sobre la IED.

8. La SIED de la Argentina despegó en 1992 (gráfico 1). El país fue el inversor exterior más grande de América Latina y el Caribe durante el período de 1992-1997. Esta tendencia estuvo muy influenciada por la reestructuración de la propia industria en respuesta a las transformaciones económicas registradas durante ese decenio (Kulfas, 2001). A partir de 1998, las corrientes de IED hacia el exterior de la Argentina fueron disminuyendo cada año, excepto en 2003. Los datos disponibles no permiten todavía interpretar los resultados de 2003 como el comienzo de una inversión de la tendencia anterior. Del volumen máximo de 2.300 millones de dólares alcanzado en 1998, las corrientes de IED hacia el exterior disminuyeron a un nivel negativo en 2002; esto indica que las empresas argentinas vendieron sus activos en el extranjero, como una manera de solventar sus problemas de liquidez provocados por la crisis macroeconómica del mismo período. Si bien las corrientes de IED hacia el exterior se recuperaron en 2003, no llegaron a 1.000 millones de dólares. Pese a la irregularidad de las corrientes de IED hacia el exterior inmediatamente después de la crisis, el monto acumulado

de IED en el exterior de la Argentina es el segundo más grande de la región, después del Brasil². Ambos países han mantenido esas posiciones desde los años ochenta (UNCTAD, 2004).

Novedades sectoriales

9. La mayor parte de las corrientes de IED hacia el exterior de la Argentina en los años noventa tuvieron lugar en actividades no financieras. La participación del país en las principales fusiones y adquisiciones transfronterizas se concentra, como registra la UNCTAD, en los sectores del petróleo y el gas, la siderurgia y los alimentos.

10. En los años noventa, la SIED de la Argentina se centró principalmente en las industrias de la siderurgia, el petróleo y el gas y los alimentos. De 1990 a 1996, la industria del petróleo y el gas representó el 82% de las corrientes de IED hacia el exterior, seguida de la industria alimentaria. Desde finales de los años noventa, empresas petrolíferas argentinas que invertían en el exterior, como la Pérez Companc y la YPF, han sido vendidas a empresas extranjeras, a la brasileña Petrobras y a la española Repsol, respectivamente. El acero sigue siendo una industria principal para la SIED, posición reforzada por la reciente adquisición de la empresa mexicana Hylsamex por la Techint, que se examinará más adelante. Otras industrias en las que la Argentina ha invertido en el exterior, especialmente hasta el final de los años noventa, son las de alimentos y bebidas, ingeniería y construcción, productos farmacéuticos, productos petroquímicos, telecomunicaciones, servicios de información, banca y materiales de construcción.

11. Las transacciones más importantes de SIED durante los años de apogeo de 1997 y 1998 corrieron a cargo de la Arcor, la Pérez Companc y la Techint (cuadro 1).

Cuadro 1

Adquisiciones más importantes en el extranjero por los principales grupos económicos de la Argentina en los años de apogeo de 1997 y 1998

Empresa adquirente	Empresa adquirida	País	Año	Valor de la transacción (millones de dólares EE.UU.)
Grupo Arcor	Koppol (envasado)	Brasil	1997	25
	Dos en Uno (productos alimentarios)	Chile	1997	200
Clarín	Operadores de cable	Paraguay	1998	n/d
Grupo Macri	Isabela (productos alimentarios)	Brasil	1997	n/d
	Zabet (galletas)	Brasil	1997	38
	Chapecó (refrigeración)	Brasil	1998	135
Mastellone	Leitesol (productos lácteos)	Brasil	1998	14,1
Pérez Companc	Petroleum Commercial Supply (petróleo y gas)	EE.UU.	1997	1,8
	Área de exploración La Concepción	Guatemala	1997	76,5
	Área de exploración Colpa y Caranda	Bolivia	1997	5,9

² Como ocurre con los datos de otros países, Kosacoff (1999) pone de relieve que los datos sobre la inversión en el exterior de las empresas argentinas son incompletos y provienen de diferentes entidades que utilizan diferentes metodologías. Por lo tanto, los datos cuantitativos deben interpretarse con cautela.

Empresa adquirente	Empresa adquirida	País	Año	Valor de la transacción (millones de dólares EE.UU.)
	Área de exploración Acema	Venezuela	1997	20,5
Soldati	Onado (petróleo y gas)	Venezuela	1997	5,1
Techint	Sidor (acero)	Venezuela	1997	192,3
	Sakeb Furnace (hornos industriales)	EE.UU.		

Fuente: CEPAL, basado en Kulfas (2001).

Destinos geográficos de la SIED

12. La mayor parte de las adquisiciones más importantes de empresas argentinas tuvo lugar en la región de América Latina, lo que refleja la influencia de la proximidad geográfica, la familiaridad con el mundo empresarial y la afinidad cultural. También influyeron en la distribución geográfica las oportunidades de inversión y la privatización en la región. Entre 1997 y 2000, alrededor del 85% de las corrientes de IED hacia el exterior de la Argentina estuvo dirigido a países latinoamericanos, con el 31% al Brasil y el 28% a Venezuela (Kosacoff, 1999). Esta pauta geográfica se mantuvo durante todo el decenio de los noventa y hasta 2004 en lo que se refiere a la SIED de la Argentina.

IV. FACTORES IMPULSORES Y MOTIVACIONES PARA LA SIED DE EMPRESAS ARGENTINAS

13. Las motivaciones de las estrategias de IED o de SIED pueden agruparse en las siguientes categorías: la explotación de recursos naturales, la penetración en mercados, la mejora de la eficiencia (con miras a conquistar terceros mercados) y la adquisición de activos estratégicos (Dunning, 1994). Casi toda la SIED de la Argentina se ha hecho con fines de penetración en mercados y de explotación de recursos naturales.

14. Las estrategias de explotación de recursos naturales constituyeron buena parte de la SIED de la Argentina en los años noventa, particularmente en el sector del petróleo y el gas, por empresas tales como la YPF y la Pérez Companc (véase la sección V). Se trató en su mayoría de inversiones en la explotación de recursos naturales destinadas a complementar las reservas de la Argentina, motivadas por la diversificación de las fuentes de suministro. También hubo SIED con fines de penetración en mercados en sectores como las redes de estaciones de servicio, por empresas como la YPF. La Pérez Companc invirtió en refinerías y oleoductos y gasoductos que permitirían el procesamiento y/o el transporte de petróleo y de gas y, por consiguiente, su comercialización.

15. El acceso a los recursos y mercados agrícolas motivó las adquisiciones recientes de la Bunge en el Brasil y en Francia. Gracias a su inversión en la producción de semillas oleaginosas en Francia, la Bunge logró afianzar su presencia y penetración en el mercado europeo.

16. Las estrategias de SIED con fines de penetración en mercados son las que predominan en la industria de los alimentos y bebidas. En el caso de estas últimas, dicha industria estuvo muy asociada a las complejidades del proceso de distribución de bebidas, que resta eficacia a las

exportaciones a mercados distantes. En cuanto a los productos alimenticios, donde la Arcor sobresale, las inversiones en el exterior han sido una manera de crecer más allá de los límites del mercado nacional. La SIED de la Arcor también pretendía someterse a las normas de calidad internacionales y adquirir tamaño y alcance para defender y fortalecer su posición en el propio país, conforme a la lógica de la adquisición de activos estratégicos. Las inversiones extranjeras del grupo Macri han estado asimismo motivadas por factores de penetración en mercados. Las inversiones de algunas de estas empresas argentinas en el sector alimentario del Brasil sirvieron de plataformas regionales para la distribución y exportación de productos lácteos, cárnicos y basados en la harina. La Impsa ha utilizado sus bases de Malasia y Filipinas como plataformas de exportación para el resto de Asia.

17. En cuanto a la industria farmacéutica, la Bagó invirtió en el extranjero para apoyar las exportaciones y complementar su producción nacional.

18. La Techint, un conglomerado de la industria del acero, también amplió su capacidad interna para poder tener una mayor participación en el mercado de la exportación. Posteriormente complementó esta capacidad con adquisiciones e inversiones en el extranjero que apoyaron sus exportaciones mediante redes de distribución (Catalano, 2004), y complementó su producción nacional con instalaciones situadas cerca de los mercados consumidores.

V. ALGUNOS CASOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE SIED

19. A continuación se describen algunas de las principales empresas argentinas que han invertido en el extranjero recientemente, así como sus estrategias de SIED³.

Pérez Companc

20. La Pérez Companc⁴, un conglomerado familiar que opera en el sector del petróleo y el gas, se estableció en 1946. Entre 1990 y 1994, la empresa amplió sus actividades nacionales en el negocio del petróleo y en otras industrias mediante su participación en el programa de privatización del país. En 1989 realizó su primera inversión importante en el extranjero. En asociación con la YPF y la Pluspetrol, adquirió intereses en la Andina, una empresa que había surgido a raíz del proceso de capitalización de la empresa boliviana YPFB y que suministraba gas al gasoducto Bolivia-Brasil. Desde 1994, la Pérez Companc ha realizado una serie de inversiones en el extranjero en la prospección y producción de petróleo y gas en países vecinos como el Brasil, Bolivia, el Ecuador, el Perú y Venezuela. En 1997 la empresa comenzó a invertir en el sector petroquímico del Brasil y en 1999 adquirió dos refinerías en Bolivia en asociación con la Petrobras. En 2000, como parte de un intercambio de activos (véase más

³ Salvo indicación en contrario, las fuentes son los sitios web y los documentos públicos de las empresas.

⁴ Hasta su adquisición por la Petrobras, la Pérez Companc S.A. controlaba la Pecom Energía S.A., que a su vez se situaba a la cabeza de un grupo de empresas que desarrollan sus actividades en varios sectores industriales. En el presente documento, salvo indicación en contrario, "la Pérez Companc" o "la empresa" se refiere al grupo empresarial.

adelante) con la Repsol YPF, cedió, junto a otros activos, su participación en la Andina y recibió a cambio la participación de la Repsol-YPF en las zonas gasíferas del sur de la Argentina. Antes de su adquisición por la Petrobras, la Pérez Companc invirtió en la prospección y producción de petróleo y gas y en oleoductos y gasoductos en el Ecuador (Pacheco, 2001; CEPAL, 2002). En el momento de la adquisición, sólo el 40% de las reservas de petróleo de la empresa se ubicaban en la Argentina (Campodónico, 2004).

YPF

21. La YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales) se estableció en 1922 como la empresa estatal argentina de petróleo y gas. Fue privatizada en dos etapas entre 1993, cuando los intereses del Estado se redujeron al 20%, y 1999, cuando la empresa fue adquirida por la empresa petrolífera española Repsol, dando lugar a la creación de la actual Repsol YPF. Aunque la YPF ya había realizado inversiones en el extranjero, incluidas asociaciones con la Repsol, su internacionalización más importante tuvo lugar en 1995, cuando adquirió la empresa Maxus Energy con sede en Dallas. A través de la Maxus, adquirió activos o derechos de prospección en yacimientos de petróleo y gas de Indonesia, los Estados Unidos, Bolivia, el Ecuador, Venezuela y el Perú. Posteriormente, la empresa adquirió el 50% de la empresa boliviana Andina en asociación con la Pérez Companc y la Pluspetrol. Luego realizó inversiones en Bolivia, el Perú, Chile y el Brasil en prospección y producción, refinación y redes de estaciones de servicio (Gadano, 1998). Las condiciones del Gobierno argentino relativas a la adquisición de la YPF por la Repsol también constituyeron un estímulo significativo para el proceso de internacionalización, aunque por entonces la empresa ya formaba parte de su comprador español. Preocupadas por los efectos de esta adquisición sobre la competencia en el mercado argentino, y teniendo en cuenta que la Repsol ya poseía activos en el país, las autoridades solicitaron que se desinvertiera en una serie de estaciones de servicio, capacidad de refinación y yacimientos de producción. Esto dio lugar al intercambio de parte de los activos argentinos de la empresa con otros situados en el Brasil.

Techint

22. El grupo Techint se creó en Milán en 1945 y posteriormente estableció su sede en la Argentina. Casi de inmediato la empresa empezó a suministrar servicios de ingeniería y construcción en otros países latinoamericanos y en Europa y, por consiguiente, prácticamente "nació siendo una empresa internacional". Amplió el alcance de sus actividades a más de 50 países, en especial en el sector de los oleoductos y gasoductos y en el establecimiento de fábricas "llave en mano". Los primeros proyectos de construcción de la empresa fuera de la Argentina fueron redes de oleoductos y gasoductos en el Brasil. La empresa amplió gradualmente su negocio del acero. La primera inversión internacional en este sector fue la construcción de plantas de fabricación de tubos de acero sin costura en México en los años cincuenta. La internacionalización se intensificó en los años noventa. En 1993, la Techint se hizo con el control del fabricante mexicano de tubos de acero, la Tamsa. En 1996, el grupo tomó el control de la Dalmine, empresa italiana de aceros. Se compraron o establecieron instalaciones de fabricación de tuberías de acero en el Brasil, Venezuela, el Japón, el Canadá y, recientemente, Rumania. En la actualidad, los productos tubulares se han consolidado en la Tenaris. En 1997, la Techint encabezó el consorcio que tomó el control de la Sidor, la mayor acería de Venezuela, que produce productos tanto planos como largos. En los años noventa, el grupo Techint participó en privatizaciones en Italia y entró en el sector de los servicios de salud de ese país.

A través de la Tecgas, adquirió intereses en el negocio del transporte de gas en el Perú. El grupo también ha participado activamente en el comercio de energía en Italia por conducto de la Dalmine Energie. Por último, en 2005, la Techint llegó a un acuerdo con el grupo Alfa para adquirir su participación en el productor mexicano de acero Hylsamex, incluidas las acciones de esa empresa en la Sidor.

Arcor

23. La Arcor se fundó en 1951 y se ha convertido en el mayor productor mundial de caramelos. Desarrolla su actividad principal en cuatro esferas: alimentos, golosinas, chocolates y galletas pero, a lo largo del tiempo, ha procedido a la integración vertical del envasado y de otros insumos de su actividad/negocio principal. La Arcor empezó a exportar en los años setenta, y continuó su internacionalización con una inversión en la Arcorpar en el Paraguay (1976) y la aprobación de inversiones en proyectos en el Uruguay (Van Dam) y el Brasil (Nectar), que se realizaron a principios de los años ochenta. En ese decenio abrió una oficina de ventas en los Estados Unidos y estableció una planta productora de conservas de fruta en Chile. En los años noventa, la Arcor intensificó su presencia regional mediante adquisiciones e inversiones en Chile (Dos en Uno) y el Brasil (inversión totalmente nueva en el sector del chocolate). En 1996, se estableció la Arcor del Perú con una inversión totalmente nueva en Chancay. En abril de 2004, la Arcor y la Danone anunciaron la fusión de sus negocios de galletas en la Argentina, el Brasil y Chile. La empresa resultante (propiedad de la Danone en un 49% y de la Arcor en un 51%) lidera el mercado de galletas de América Latina. Para apoyar su estrategia de penetración en los mercados de exportación extranjeros, la Arcor ha establecido oficinas de ventas en el Brasil, Chile, el Canadá, Colombia, el Ecuador, México, el Paraguay, el Perú, España, el Uruguay y los Estados Unidos (Kosacoff y otros, 2002; Arcor, 2005).

Mastellone

24. La Mastellone, fundada en 1929, es una empresa familiar y uno de los mayores productores argentinos de productos lácteos a través de su empresa más importante, La Serenísima. En 1995, constituyó una empresa conjunta con el grupo francés Danone para establecer la Danone S.A., con sede en la Argentina. Luego vendió a la Danone su participación en esta empresa. No obstante, la empresa "matriz" ha seguido en manos de la familia Mastellone. La Mastellone exporta a 32 países. México, Venezuela y el Brasil son los principales destinos de sus exportaciones a América Latina, mientras que Argelia y el Iraq son sus principales destinos fuera de la región (*Latin American News Digest*, 2005). Desde 1991, la Mastellone ha realizado actividades de SIED en el Brasil mediante una filial dedicada principalmente a las ventas y la distribución. En 1998, la empresa concluyó la adquisición en el Brasil de la Leitesol, un productor de leche en polvo y otros productos lácteos. Ahora la Leitesol comercializa la marca La Serenísima en el Brasil. En 1999 y 2000, la familia Mastellone vendió a la Danone parte de sus operaciones, a saber, en yogures y postres y en logística.

Bagó

25. La principal empresa del grupo Bagó, fundado en 1934, es Laboratorios Bagó, una empresa farmacéutica líder en los mercados argentino y latinoamericano. El grupo incluye otras empresas productoras de medicamentos de venta con receta y de venta libre, productos veterinarios y agrícolas, y suministradoras de servicios de distribución, ingeniería, consultoría y

seguros (Fundación Invertir Argentina, 1998). En los años setenta y ochenta invirtió en el extranjero dentro de América Latina, pero su estrategia de internacionalización se consolidó a principios de los años noventa. Los ingresos internacionales aumentaron de 25 millones de dólares de los EE.UU. en 1991 a 110 millones en 1997. En este año, la Bagó adquirió los Laboratorios Ariston en Colombia por 10 millones de dólares de los EE.UU. En 1998, tenía instalaciones de producción en Colombia, Chile, México, Bolivia y el Uruguay. En la actualidad posee 18 filiales en América Latina (México, el Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Cuba, el Ecuador, el Paraguay, el Perú, el Uruguay, Guatemala, El Salvador, Honduras, Panamá, Nicaragua, Costa Rica, la República Dominicana y Venezuela), la Federación de Rusia y Sri Lanka. En otros países, el grupo Bagó mantiene acuerdos con otros laboratorios para la distribución de sus productos. Aproximadamente el 40% de los ingresos del grupo provienen de sus filiales fuera de la Argentina.

Grupo Macri

26. A principios de los años noventa, el grupo Macri se dedicaba principalmente a los productos alimentarios, la industria del automóvil (incluida una participación en una planta de la Fiat en el Uruguay de la que ya se ha retirado) y el suministro de servicios al Estado. Desde entonces, ha vendido muchos de sus intereses industriales en la Argentina y ha ampliado su componente de servicios mediante una participación activa en privatizaciones, sobre todo en el sector de carreteras y de suministro de gas. En 1999, participó en el consorcio ganador en la privatización de los servicios de correos del país, Correo Argentino (concesión rescindida en 2003) (EIU, 2004). Durante el mismo período, el grupo se expandió al extranjero, en especial mediante inversiones en el Brasil. Muchas de estas actividades de SIED se realizaron en la industria alimentaria. En 1994, la empresa compró la Procesa (una empresa de procesamiento de datos), cuya actividad principal consistía en prestar servicios financieros y de tarjetas de crédito, a la Bunge y Born. El grupo también participó en privatizaciones brasileñas y en concesiones para el suministro de servicios públicos, como la construcción de carreteras, el transporte de energía y los servicios ambientales. El grupo también realiza actividades en el Brasil en el sector de la construcción y en el de la producción de algodón y de frijoles. Para esta última actividad, se asoció con la Cremer (Alemania) (Kulfas, 2001). Tras la crisis argentina de 2001, el grupo reestructuró sus operaciones. En este contexto, abandonó el grupo que controlaba Frigorífico Chapecó en el Brasil.

Impsa (grupo Pescarmona)

27. La Corporación Impsa S.A., controlada por la familia Pescarmona, es una sociedad de cartera asociada a los bienes de capital de alta tecnología, los componentes de automóviles, el transporte de mercancías y otros servicios. Entre sus principales actividades figuran la provisión de soluciones integrales para proyectos de generación hidroeléctrica y eólica, la fabricación de maquinaria y la inversión en proyectos de producción de energía. En los últimos 25 años, ha participado en más de 150 proyectos en 30 países de América del Norte, Central y del Sur, África, Asia, Europa y Oriente Medio. El grupo también tiene inversiones en el extranjero mediante las que suministra varios tipos de servicios, como seguros, seguimiento por GPS (en la Argentina, el Brasil, el Uruguay, Chile y Colombia) y servicios ambientales en Colombia. En 1995, la Impsa adquirió la TCA Ltd, una filial de la Ford en el nordeste del Brasil. En total, el grupo tiene filiales o unidades empresariales en el Brasil, Colombia, Costa Rica, el Ecuador,

Egipto, los Estados Unidos, Filipinas, Hong Kong (China), la India, Indonesia, Malasia, Suiza, Tailandia y Venezuela.

Quilmes/Bemberg

28. La cervecería Quilmes inició su actividad, dirigida por la familia Bemberg, a finales del siglo XIX en Quilmes, en la provincia de Buenos Aires. La empresa se fundó en París, y al principio importaba cebada producida en la Argentina para la industria cervecera francesa y alemana. A lo largo del siglo XX creció en la Argentina mediante adquisiciones e inversiones totalmente nuevas. Inició sus inversiones internacionales con la instalación de plantas en el Paraguay en 1932, seguidas del Uruguay en 1965 y Chile en 1991. En 1996, la empresa invirtió en dos cervecías en Bolivia. En 2002, sus cervecías tenían una cuota de mercado del 64,5% en la Argentina, el 76,1% en el Paraguay, el 51,9% en el Uruguay, más del 97% en Bolivia y aproximadamente el 11% en Chile⁵. En cuanto a los refrescos embotellados, entre 1965 y 2000, la empresa fue titular de una licencia de embotellado de Coca-Cola en el Paraguay, que se vendió cuando la empresa decidió centrarse en el embotellado de bebidas PepsiCo en la Argentina y el Uruguay. En 2003, la empresa inició una relación estratégica con la AmBev (ahora denominada Inbev, tras una fusión con la empresa belga Interbrew), para las operaciones en la zona del cono sur, excepto el Brasil.

VI. LA SIED DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ARGENTINAS

29. Se dispone de pocos datos sobre la SIED de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) argentinas. Las PYMES argentinas han estado invirtiendo en el extranjero, por ejemplo en la industria de programas informáticos (recuadro 1) y en la de la maquinaria agrícola (recuadro 2). En general, la SIED argentina ha tenido fines de penetración en los mercados, tanto para aumentar las exportaciones como para atender la demanda del país receptor mediante la producción local. Aunque algunas de las empresas mencionadas en los recuadros que figuran más adelante han crecido más allá del límite oficial establecido para las empresas medianas, siguen manteniendo características de gestión que justifican su inclusión en la categoría de las PYMES a los efectos del presente documento.

30. Las empresas argentinas de programas informáticos han comenzado a invertir en el extranjero para estar más cerca de los clientes y aumentar así las ventas. Tres ejemplos de esas empresas son la Idea-Factory, la Cubika y Sistemas Estratégicos S.A.

31. En la Argentina se ha considerado a las PYMES, y sobre todo las PYMES exportadoras, como importantes agentes de desarrollo y son destinatarias de importantes políticas de apoyo públicas. La inversión en el exterior de esas empresas ha pasado a ser una cuestión cada vez más importante a medida que se producía un aumento considerable en el número de PYMES exportadoras, y la inversión de las PYMES en el exterior está a menudo estrechamente relacionada con las exportaciones, o precedida por éstas (CEP, 2005).

⁵ Según las estimaciones de la propia empresa.

Recuadro 1

Inversión internacional de PYMES en la industria de programas informáticos

Idea-Factory

La Idea-Factory inauguró en Madrid en 2004 un "centro de proximidad al cliente" para explotar mejor el mercado español, que es uno de los principales mercados consumidores de la empresa. La entrada en el mercado se ha realizado fundamentalmente -y en una primera etapa- mediante la inversión en la capacitación y certificación de asociados locales en España a fin de aumentar las exportaciones desde la Argentina de los productos de la empresa. Este tipo de inversión ha sido fácil de manejar y eficaz en función de los costos para el actual volumen de ventas. Se pueden considerar otros tipos de inversión si los ingresos previstos por ventas en el mercado español lo justifican. Aunque es demasiado pronto para evaluar los beneficios de esta inversión, es evidente que la empresa ya se ha beneficiado de las elevadas normas del mercado español, que se han reflejado en mayores niveles de calidad para la producción de la empresa en general.

Cubika

La Cubika, creada en 1999, se ha centrado también en el mercado español como principal mercado de exportación debido a su tamaño, la cercanía cultural y lingüística y la percepción de que la demanda de servicios de elaboración de programas informáticos con tecnología J2EE, en la que la empresa tiene una ventaja competitiva, no está atendida. La Cubika estableció una filial en Barcelona para gestionar las operaciones en el exterior, incluidos proyectos en Francia, Alemania, Suiza, Australia, el Brasil, Chile, Cuba, México, Venezuela y Costa Rica. En muchos casos, los proyectos fueron elaborados con asociados locales. El apoyo del Gobierno argentino mediante misiones comerciales para promover las exportaciones de programas informáticos fue importante en el proceso de internacionalización de la empresa. Ésta consideró que, con la excepción de un número muy reducido de empresas locales, estaba relativamente más avanzada en lo que respecta a la tecnología que sus competidoras en España. Sin embargo, la Idea-Factory consideró que el mercado español era más exigente debido a una serie de factores, como el apoyo a los clientes y la gestión de productos (Proargentina, 2005).

Sistemas Estratégicos

Sistemas Estratégicos se creó en 1992 y a lo largo de ese decenio adquirió una sólida posición en el mercado local, especialmente en la relación con los clientes y en los productos de gestión. Paulatinamente emprendió su expansión internacional mediante un sistema de distribuidores asociados que le permitieron establecerse con rapidez en el plano regional. Tiene representaciones en Chile, el Perú, Honduras y México y proyectos en Puerto Rico, el Uruguay, el Ecuador, Colombia, Venezuela, Bolivia y el Brasil (Proargentina, 2005).

Recuadro 2

Inversión internacional de PYMES en la industria de la maquinaria agrícola

Pla

La Pla fabrica varios tipos de maquinaria agrícola en la Argentina. Creó una fábrica en Porto Alegre (Brasil) para producir pulverizadoras autopropulsadas. La inversión inicial fue de 1,5 millones de dólares de los EE.UU., y en la actualidad la fábrica emplea a 30 trabajadores. El potencial del mercado brasileño atrajo a Pla a ese país. Otra razón para crear una fábrica en el Brasil, en lugar de exportar los productos desde la Argentina, es que los productos de la empresa se acogen a una línea de créditos subsidiados ofrecidos a los compradores locales mediante el programa de financiación del Banco de Desarrollo del Brasil (*La Capital* 2004, 2005).

Metalfor

La Metalfor, con sede en Marco Juárez, Córdoba, creó una filial en el Brasil para fabricar pulverizadoras agrícolas. La fábrica, situada en el estado meridional de Paraná, emplea a 100 personas. Se han hecho inversiones para ampliar y trasladar la fábrica a un lugar cercano. La Metalfor tiene también instalaciones en el Estado de Mato Grosso dedicadas a la venta de maquinaria y al almacenamiento de repuestos para su distribución. Hay planes para construir una planta de montaje en Mato Grosso y para fabricar compuestos plásticos (Metalfor do Brasil, 2005).

32. La SIED de las grandes empresas argentinas mencionadas anteriormente puede proporcionar a las PYMES argentinas importantes oportunidades para colocar sus productos en mercados extranjeros. Las inversiones en el extranjero de la Techint han tenido, según esa empresa, ese efecto en los últimos años (Techint, 2004b).

VII. LA SIED Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

33. Las repercusiones de la SIED en la competitividad varían entre las empresas y las industrias. La Pérez Companc, la Arcor y la Techint son ejemplos interesantes. El resultado de la internacionalización de la Pérez Companc fue la ampliación de los recursos de la empresa, lo que contribuyó a su revalorización (Kosacoff, 1999). En el caso de la Arcor, además de aumentar las ventas y las exportaciones⁶, la internacionalización mejoró la calidad de la empresa

⁶ Entre 1990 y 1999, antes de que estallara la crisis, la participación de la industria de productos de confitería (excluidos los chocolates) de la Argentina en las importaciones mundiales de esos productos pasó del 1,09 al 2,16%. La participación de la Argentina en las importaciones mundiales de chocolates pasó del 0,05% en 1990 al 1,43% en 1999 (TradeCAN, 2004). La contribución de la Arcor a ese aumento es indiscutible. Las exportaciones de la empresa se multiplicaron casi por siete durante ese período.

mediante la ampliación del alcance y la escala de las operaciones, que reforzaron la presencia de la empresa en la Argentina. La presencia internacional de la Arcor también protegió en cierta medida a la empresa de los efectos de la crisis de 2001. Aunque otras empresas salieron al mercado internacional como consecuencia de la crisis, la Arcor contó con una ventaja inestimable al haber adoptado una estrategia a largo plazo y sistemática para ganar clientes y mercados en el extranjero. En 2002 exportaba a más de 100 países y gozaba de la confianza de los mercados de venta al por menor en Europa (Kosacoff y otros, 2002). Por lo que respecta a la Techint, además de darle la oportunidad de crecer y aumentar las ventas, la internacionalización le permitió beneficiarse de una mayor eficiencia en el aprovisionamiento de productos, maquinaria y otros insumos gracias a un mayor poder de negociación derivado de la unificación de la gestión de la oferta de la empresa. La Techint también sacó provecho de la transferencia de tecnología entre sus unidades internacionales en lo que concierne a la movilidad de los recursos humanos dentro del grupo.

34. En general, en el caso de las empresas que dependen de la SIED para ampliar las exportaciones, uno de los posibles efectos de esas inversiones es el mejoramiento de las normas de calidad y de la productividad para atender la demanda de clientes mundiales (recuadro 1). La presión de la competencia en el mercado internacional ha contribuido también a mejorar la calidad y aumentar la productividad de las PYMES mediante la SIED, tanto en los servicios como en la manufactura.

VIII. OBSTÁCULOS A LA SIED

35. Uno de los principales obstáculos a la SIED de la Argentina ha sido la limitada disponibilidad de fondos a tasas internacionalmente competitivas (Kosacoff, 1999), limitación agravada en algunos casos por la existencia para esas empresas de coeficientes entre deuda y recursos propios más elevados que para los competidores extranjeros (ECLAC, 2002). En los últimos años, la crisis económica debilitó considerablemente a las empresas argentinas y provocó que muchas de ellas fueran compradas por empresas extranjeras. En el caso de las empresas cuya propiedad siguió siendo argentina, la crisis dio lugar a una capacidad de inversión limitada y a menudo las obligó a desprenderse de la participación en el capital de otras empresas. Otros obstáculos a la inversión exterior son el acceso a personal calificado en operaciones comerciales internacionales o en gestión de actividades de inversión en el exterior.

36. La legislación actual sobre salida de capitales limita la cantidad de divisas que los residentes (tanto empresas como particulares) pueden comprar (sección IX). No obstante, generalmente se considera que esta cuestión no es en sí misma un obstáculo importante a la SIED.

IX. LEYES Y REGLAMENTOS FUNDAMENTALES EN RELACIÓN CON LA SIED

37. La legislación actual sobre salida de capitales permite que los residentes (tanto empresas como personas físicas) que no pertenezcan al sector financiero tengan acceso al Mercado Único y Libre de Cambios (mercado oficial de divisas) para comprar divisas a fin de realizar inversiones directas en el extranjero, con un límite mensual (Banco Central, 2005). El límite

actual es de 2 millones de dólares de los EE.UU., aunque puede ampliarse en función de los derechos de exportación pagados por la empresa y de los impuestos pagados sobre los movimientos en la cuenta corriente de la empresa. El Gobierno ha creado recientemente un sistema por el que la SIED debe declararse anualmente al Banco Central. La declaración es obligatoria para valores que superen el millón de dólares de los EE.UU.

38. Los programas de financiación subvencionada por el Gobierno, como los que aplica el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), parecen centrarse en la inversión en el interior del país y en el apoyo a las PYMES. Esto último puede tener un efecto positivo a largo plazo sobre la SIED de esas empresas en la medida en que el programa contribuya al desarrollo de las PYMES exportadoras y, más generalmente, al crecimiento y la competitividad de las empresas locales.

X. CONCLUSIONES: PERSPECTIVAS Y RETOS FUTUROS

39. Las perspectivas de la SIED de la Argentina se sitúan entre la tendencia positiva de empresas tales como la Techint y la Arcor, así como de un selecto grupo de PYMES que han adoptado estrategias dinámicas de internacionalización en el entorno posterior a la crisis, y el proceso de desnacionalización en el que importantes empresas argentinas que podrían liderar la tendencia hacia la SIED están siendo compradas por empresas extranjeras.

40. Las políticas de apoyo a la SIED de la Argentina podrían elaborarse teniendo en cuenta, por un lado, el potencial de este tipo de inversión para generar beneficios sociales, como el desarrollo de la producción industrial, la productividad, el empleo y otros posibles beneficios a nivel local, incluida la capacidad de innovación, y, por otro, el costo de oportunidad del apoyo. En la medida en que los beneficios sociales percibidos de la SIED sean mayores que los costos de las medidas para apoyarla, esas políticas pueden justificarse en el contexto de estrategias de desarrollo industrial más amplias. Un reto inmediato es el de fomentar la capacidad institucional para evaluar los posibles beneficios sociales derivados de la SIED y de las políticas conexas. Si en esa evaluación se llega a la conclusión de que el apoyo activo a la SIED está justificado, sería importante considerar la posibilidad de abordar los principales obstáculos a la inversión en el extranjero de empresas argentinas, en particular la dificultad para acceder a la financiación.

41. Otras esferas en las que el Gobierno podría intervenir son el suministro de información sobre los mercados y la legislación relacionada con la inversión en los países receptores, así como la reducción de los costos de transacción de la SIED, que es especialmente importante para las PYMES. El Centro de Estudios de la Producción, que depende del Ministerio de Economía y Producción, mantuvo en el pasado una importante base de datos sobre la SIED, pero ya no lo hace. Esa base de datos es muy importante para apoyar los análisis de política. Se trata de otra esfera que merece mayor atención.

42. El apoyo al entorno comercial general podría dar lugar a una mayor salida de inversión extranjera directa y generar un círculo virtuoso hacia la competitividad. Podría establecerse un mayor diálogo entre los sectores público y privado para intercambiar experiencias, información y opiniones sobre políticas en lo que se refiere a la internacionalización y competitividad de las empresas argentinas.

References

- América Economía (2004). “Diamantes en bruto”, No. 291-292, 10 December.
- América Economía (2005). “Comprador Compulsivo”, 10-23 June.
- Arcor (2005), www.arcor.com.ar.
- Argentina Trade & Investment News* (1998). Vol. 5. no. 5, September/October, <http://emb-eeuu.mrecic.gov.ar/news198.htm>.
- Banco Central de la República Argentina (2005). “Comunicado Nro. 48268, Ref.: Regulaciones vigentes en materia de comercio exterior y cambios. Síntesis”, 31 May.
- Campodónico, Humberto (2004). “Reformas e Inversión en la Industria de Hidrocarburos de América Latina”. Serie Recursos Naturales e Infraestructura, No. 78, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), December.
- Catalano, Charles (2004). “Tenaris: Creating a global leader from an emerging market”. Stanford Graduate School of Business. Cas IB-60.
- Centro de Estudios para la Producción (CEP) (1998). “Las inversiones de empresas argentinas en el exterior.”
- Centro de Estudios para la Producción (CEP) (2005). “Performance exportadora reciente de las pequeñas y medianas empresas”, in *Síntesis de la Economía Real* No. 48, March.
- Chudnovsky, Daniel and Andrés López (2000). “A third wave of FDI from developing countries: Latin American TNCs in the 1990s”, *Transnational Corporations*, vol. 9, no. 2, August.
- Cotelo, Emiliano, Interview with Francisco Macri, president of Sociedad Macri, Clarín, 6.10.99.
- Danone (2005), www.danone.com.
- Dunning John (1986). “The investment development cycle and Third World Multinationals”, in Khan, Khushi M., *Multinationals of the South: New Actors in the International Economy*, St. Martin’s Press, New York.
- Dunning John (1993). “*Multinationals Enterprises and the Global Economy*”, Wokingham, Addison-Wesley.
- Dunning John (1994). “Re-evaluating the benefits of foreign direct investment”, *Transnational Corporations* vol. 3, no. 1.
- ECLAC (Economic Commission for Latin America and the Caribbean) (2002). “Foreign Investment in Latin America and the Caribbean, 2001” (LC/G.2178-P), Santiago, Chile. United Nations publication, Sales No. E.02.II.G.47.

Economist Intelligence Unit (EIU) (2004). “Argentina: Difficult Commute”, 19 July.

Fundación Invertir Argentina (1998). *Argentina Monthly*, July.

Fundación Invertir Argentina (2001). *Argentina Monthly*, August.

Gadano, Nicolás (1998). “Determinantes de la inversión en el sector petróleo y gas de Argentina”. Serie Reformas Económicas, No. 7, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), October.

Gazeta Mercantil Online (1996). “Argentine company buys Sao Paulo dairy company”, Gazeta Mercantil Online, 8 July.

Gazeta Mercantil Online (1998). “Mastellone to take over Leitesol for \$14 million”, 21 July.

Gutman, Graciela E. (2002). “Impact of the Rapid Rise of Supermarkets on Dairy Products Systems in Argentina”, *Development Policy Review*, vol. 20, issue 4.

Kosacoff, Bernardo (1999). “Las multinacionales argentinas: una nueva ola en los noventa”, Documento de Trabajo no. 83. Comisión Económica para América Latina y el Caribe – Oficina de Buenos Aires, July.

Kosacoff, B., J. Fortezza, M. In’s Barbero, F. Porta and A. Stengel (2002). *Going Global from Latin America: The Arcor Case*, Buenos Aires, Mc. Graw Hill.

Kulfas, Matias (2001). “El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local”. Serie Estudios y Perspectivas, Economic Commission for Latin America and the Caribbean, May.

La Nación (2005). “Buscan crecer en el exterior grandes empresas argentinas”, 23 May.

La Capital (2004). “Con Buena chapa, Pla alista su desembarco en la plaza brasileña”, 4 September.

La Capital (2005). “Las máquinas salen a exportar”, 20 March.

La Nación (2004). “De Rafaela al mercado mundial”, March 2.

Latin America News Digest (2005). “Argentine Mastellone plans \$10 mln investments”, 22 February.

Metalfor do Brasil (2005). www.metalfor.com.br.

Middle East News Items (1998), “Mastellone – A success story”, 22 November.

Pacheco, Carlos Augusto G. (2001). “Monitoramento de empresas - Pérez Companc S.A.” Infopetro, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) (www.ie.ufrj.br/infopetro/pdfs/perez_companc_resumo.pdf).

Techint (2004a). www.techint.com.mx.

Techint (2004b). *The Techint Group of Companies 2003-2004*.

TradeCAN (2004): A Tool to Analyze International Competitiveness, CD version. ECLAC and World Bank.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2004). *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*.

United Nations (1993). *Transnational Corporations from Developing Countries: Impact on Their Home Countries*.

West, Jonathan (2003). “Bunge Limited”, Harvard Business School Cases.
