

2005



La inversión extranjera

**EN AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE**



NACIONES UNIDAS

CEPAL

El informe correspondiente a 2005 de *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe* es la publicación más reciente de la serie anual que publica la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL. En su elaboración participaron Álvaro Calderón, Pablo Carvallo, Michael Mortimore y Márcia Tavares, con la asistencia de Adrian Nygaard Lema, Nicolas Chahine, Phillip Müller, Alison Colwell, Bryant Ives y Carl Niss-Fahlandén y las contribuciones de los consultores Germano Mendes de Paula, Gustavo Baruj, David Travesso, Celso Garrido, Patricio Yáñez y Nicolo Gligo. El capítulo V es producto de una colaboración entre la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales y la Unidad de Desarrollo Agrícola, ambas de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, y contó con insumos preparados por los consultores Marc Scheinman y John Wilkinson, entre otros, en el ámbito del proyecto Políticas de desarrollo agropecuario y estrategias de las empresas transnacionales del sector agroalimentario, del Gobierno de los Países Bajos. En este contexto, se agradecen las contribuciones de Mônica Rodrigues y Sofía Astete-Miller. Se agradece igualmente la participación de ejecutivos de empresas en las entrevistas realizadas para la elaboración de los capítulos III a VI.

La información utilizada en el presente informe proviene de diversos organismos internacionales, entre otros el Fondo Monetario Internacional, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, numerosas instituciones nacionales, principalmente bancos centrales y organismos para la promoción de inversiones en América Latina y el Caribe y la prensa especializada. Los datos sobre las operaciones de las mayores empresas de la región —aporte fundamental para la confección del presente documento— se extrajeron de la revista especializada *América economía*.

Para enviar observaciones y sugerencias con respecto a este documento, dirigirse a Michael Mortimore (correo electrónico: michael.mortimore@cepal.org).

Notas explicativas

En los cuadros del presente estudio se han empleado los siguientes signos:

Tres puntos (...) indican que los datos faltan o no constan por separado.

La raya (-) indica que la cantidad es nula o depreciable.

La coma (,) se usa para separar los decimales.

El guión (-) puesto entre cifras que expresan años, por ejemplo 2001-2005 indica que se trata de todo el período considerado, ambos años inclusive.

La palabra “toneladas” indica toneladas métricas y la palabra “dólares” se refiere a dólares de los Estados Unidos, salvo indicación contraria.

Las referencias o tasas anuales de crecimiento o variación corresponden a tasas anuales compuestas, salvo indicación contraria.

Debido a que a veces se redondean las cifras, los datos parciales y los porcentajes presentados en los cuadros no siempre suman el total correspondiente.

Publicación de las Naciones Unidas

ISBN: 92-1-322904-6

ISSN impreso: 1020-5144 ISSN electrónico: 1684-1395

LC/G.2309-P

Número de venta: S.06.II.G.44

Copyright © Naciones Unidas, mayo de 2006. Todos los derechos están reservados

Impreso en Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N.Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

	<i>Página</i>
Resumen	9
Síntesis y conclusiones	11
Capítulo I	
Panorama regional de la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe	23
A. Evolución reciente de la IED.....	24
1. Situación mundial.....	24
2. Situación en América Latina y el Caribe.....	25
B. Presencia de las transnacionales entre las mayores empresas de la región.....	35
1. Mapa empresarial regional	36
2. Situación reciente	37
Anexo	44
Capítulo II	
Políticas activas para atraer inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe	51
A. Introducción	51
B. Políticas de promoción: los organismos de promoción de inversiones.....	52
1. Los cambios en la institucionalidad.....	53
2. Organización y financiamiento de los organismos de promoción de inversiones	54
3. Principales funciones, actividades y recursos de los organismos de promoción de inversiones	56
4. Beneficios de las actividades de promoción.....	59
5. Oficinas de promoción de inversiones en el exterior.....	60
6. Oficinas subnacionales	60
C. Políticas de incentivos	61
1. Oferta de incentivos en América Latina y el Caribe	62
2. Utilidad de los incentivos	65
D. Las estrategias de focalización	65
1. Las estrategias de focalización en los países de América Latina y el Caribe	66
E. Conclusiones y recomendaciones.....	71

Capítulo III

Translatinas: un panorama general	73
A. El contexto mundial de la expansión de las translatinas	74
1. La historia de la inversión directa en el exterior de los países en desarrollo	74
2. Tendencias generales	77
B. El fenómeno de las translatinas	79
1. Argentina: pioneros en la inversión en el exterior pero con pocos sobrevivientes	79
2. Brasil: la inversión en el exterior como refugio contra el riesgo interno	82
3. Chile: el último en llegar al club de las translatinas	86
4. México: aprovechando su cercanía con Estados Unidos	89
C. Conclusiones	92
Anexo	93

Capítulo IV

Las translatinas en las industrias básicas	95
A. Hidrocarburos: de la búsqueda de recursos a la búsqueda de mercados	95
1. PDVSA: en busca de mercado para los derivados de su petróleo	99
2. Petrobras: ¿la empresa integrada de energía del Cono Sur?	100
3. Las translatinas petroleras de Argentina: un sabroso bocado para las transnacionales	103
B. Minería extractiva y procesamiento de metales: apuestas costosas	104
1. Minería extractiva: una actividad con uso intensivo de capital caracterizada por una gran incertidumbre	105
2. La industria siderúrgica: búsqueda de espacios en una industria internacional en consolidación	109
C. Cemento: el material que permitió la construcción de la primera translatina global	114
1. CEMEX: la única empresa transnacional latinoamericana	115
2. Votorantim Cimentos y Camargo Corrêa Cimentos: nuevas translatinas en la industria del cemento	117
D. Bosques, celulosa y papel: la internacionalización de una ventaja comparativa natural	120
E. Conclusiones	122

Capítulo V

Las translatinas en la industria de los alimentos y las bebidas	125
A. Introducción	125
B. Las translatinas en la industria de las bebidas	127
1. Las translatinas productoras de bebidas sin alcohol	130
2. Las translatinas cerveceras	138
C. Las translatinas en la industria alimentaria	150
1. Bimbo: la empresa líder de pan envasado del continente americano	150
2. Gruma: el rey de las tortillas	152
3. Arcor: el fabricante de dulces	153
D. Conclusiones	155

Capítulo VI

Las translatinas en el sector de los servicios	157
A. Ingeniería y construcción: una primera generación de translatinas en el sector de los servicios	157
1. Los conglomerados de Brasil	158
2. Otras empresas de ingeniería y construcción	159
B. Servicios públicos en manos de empresas privadas	159
1. Energía eléctrica: ¿estrellas fugaces?	160
2. Telecomunicaciones: el fenómeno de TELMEX y América Móvil	161
3. Empresas translatinas de transporte aéreo: operaciones en territorios muy regulados	166
C. Comercio minorista: un éxito excepcional basado en un nuevo modelo comercial	168
D. Conclusiones	177

Bibliografía	179
---------------------------	-----

Cuadros

Cuadro I.1	Distribución mundial de las entradas netas de inversión extranjera directa en el mundo, 1991-2005	24
Cuadro I.2	México y la Cuenca del Caribe: entradas netas de inversión extranjera directa, 1991-2005	28
Cuadro I.3	América del Sur: entradas netas de inversión extranjera directa, 1991-2005	31
Cuadro I.4	Ventas de las 500 mayores empresas no financieras según propiedad y sector, 2004	38
Cuadro I.5	Distribución sectorial de las exportaciones de las 200 mayores empresas exportadoras, por propiedad de las empresas, 2004	40
Cuadro I-A.1	América Latina y el Caribe: compras de empresas privadas por más de 100 millones de dólares, 2005	44
Cuadro I-A.2	América Latina y el Caribe: principales países inversionistas, 1996-2005	45
Cuadro I-A.3	América Latina y el Caribe: distribución sectorial de la IED, 1996-2005	47
Cuadro I-A.4	América Latina: principales sectores y propiedad de las 500 mayores empresas, 2000-2004	48
Cuadro I-A.5	América Latina: 50 mayores empresas transnacionales no financieras, según ventas consolidadas, 2004	49
Cuadro II.1	Principales cambios institucionales del período 2000-2005, por países	53
Cuadro II.2	Organización y financiamiento de los organismos de promoción de inversiones	55
Cuadro II.3	Funciones de los organismos de promoción de inversiones	56
Cuadro II.4	Principales actividades de marketing y apoyo al inversionista	57
Cuadro II.5	Caracterización de los organismos de promoción según la proactividad relativa de sus actividades de promoción y presupuesto	58
Cuadro II.6	Costa Rica, Chile y Colombia: tres principales actividades o funciones que les han proporcionado mayores beneficios para atraer IED	59
Cuadro II.7	Principales incentivos para atraer IED	62
Cuadro II.8	Ejemplos de estrategias de focalización	66
Cuadro II.9	Focalización de los países: cinco sectores o funciones principales	67
Cuadro II.10	Focalización de los países según tipo de proyecto	68
Cuadro II.11	Estrategias de focalización	70
Cuadro III.1	Países en desarrollo: las 50 mayores empresas transnacionales no financieras, 2003	76
Cuadro III.2	Argentina: principales translatinas y sus operaciones externas, 2004-2005	81
Cuadro III.3	Brasil: principales translatinas y sus operaciones externas, 2004-2005	83
Cuadro III.4	Chile: principales translatinas y sus operaciones externas, 2004-2005	88
Cuadro III.5	México: principales translatinas y sus operaciones externas, 2004-2005	90
Cuadro III-A.1	Estudios de caso nacionales: características de sus procesos de internacionalización	93
Cuadro III-A.2	Estudios de caso nacionales: factores del proceso de internacionalización	94
Cuadro IV.1	Principales empresas petroleras integradas, 2004	96
Cuadro IV.2	Empresas translatinas de hidrocarburos: principales operaciones, por segmento y destino geográfico	98
Cuadro IV.3	Mayores empresas mineras del mundo, por ventas, 2004	105
Cuadro IV.4	Mayores empresas siderúrgicas del mundo, por producción y ventas, 2004	109
Cuadro IV.5	Mayores compañías productoras de cemento del mundo, por producción y ventas, 2004	115
Cuadro IV.6	CEMEX: diversificación geográfica y productiva, 1998-2004	117
Cuadro IV.7	Mayores empresas de madera, celulosa y papel del mundo, por ventas, 2004	121
Cuadro V.1	Las empresas de alimentos más grandes, según ventas, 2004	126
Cuadro V.2	Las empresas de bebidas más grandes, según ventas, 2004	126
Cuadro V.3	Principales empresas translatinas en la industria de las bebidas, según ventas, 2004	129
Cuadro V.4	Mayores empresas cerveceras del mundo, según el volumen de producción, 2004	138
Cuadro V.5	Mayores consumidores de América Latina, 2004	139
Cuadro V.6	Convenios de licencia entre las empresas cerveceras más grandes de América Latina y las empresas transnacionales cerveceras	143
Cuadro V.7	Principales fusiones y adquisiciones en la industria cervecera, 2002-2005	145
Cuadro V.8	Las translatinas en la industria alimentaria	150
Cuadro V.9	Arcor: plantas de producción fuera de Argentina, 2005	155
Cuadro VI.1	Mayores compañías de telecomunicaciones del mundo, por ventas, 2004-2005	162

Cuadro VI.2	Principales operadores en América Latina: América Móvil, Telefónica y Telecom Italia, septiembre de 2005.....	163
Cuadro VI.3	TELMEX: operaciones en América Latina.....	165
Cuadro VI.4	Mayores compañías de comercio minorista del mundo, por ventas, 2004	169
Cuadro VI.5	América Latina: principales cadenas internacionales de comercio minorista, ventas y posición en el mercado, 2004.....	169
Cuadro VI.6	Chile: principales grupos de comercio minorista, participación de mercado, 2005	171
Cuadro VI.7	Empresas de comercio minorista: número de tiendas, por segmento comercial y país, 2000-2005	172


Gráficos

Gráfico I.1	Evolución de los índices de las Bolsas de Nueva York, Londres, Frankfurt y Tokio, 1999-2005	25
Gráfico I.2	América Latina y el Caribe: corrientes netas de inversión extranjera directa por subregión, 1990-2005	25
Gráfico I.3	América Latina y el Caribe: IED según país de origen, 1996-2005	27
Gráfico I.4	América Latina y el Caribe: IED según sector de destino, 1996-2005	27
Gráfico I.5	China, México y Cuenca del Caribe: variaciones de las cuotas de mercado de los 10 principales productos de exportación a Estados Unidos, 2000-2004.....	30
Gráfico I.6	Participación de las empresas extranjeras no financieras en las ventas y exportaciones de distintos grupos de empresas, 1990-2004	36
Gráfico I.7	Participación de las empresas privadas locales no financieras en las ventas y exportaciones de distintos grupos de empresas, 1990-2004	36
Gráfico I.8	Las 500 mayores empresas: ventas de las 100 mayores empresas manufactureras, las 100 mayores empresas de servicios y las 25 mayores empresas del sector primario, según propiedad del capital	38
Gráfico I.9	América Latina y el Caribe: cuota de mercado de las importaciones mundiales de recursos naturales y manufacturas basadas en estos recursos y de manufacturas no basadas en recursos naturales, 1980-2004.....	41
Gráfico I.10	Las 50 mayores empresas transnacionales no financieras según ventas consolidadas en América Latina, 2003-2004.....	42
Gráfico III.1	Inversión directa en el exterior: países en desarrollo y países desarrollados, 1970-2004.....	74
Gráfico III.2	Inversión directa en el exterior: países en desarrollo, por región, 1970-2004	75
Gráfico III.3	América Latina y el Caribe: inversión directa en el exterior, 1991-2004	77
Gráfico III.4	Argentina: acervo y flujos de inversión directa en el exterior, 1980-2004	80
Gráfico III.5	Brasil: acervo y flujos de inversión directa en el exterior, 1980-2004.....	83
Gráfico III.6	Chile: acervo y flujos de inversión directa en el exterior, 1980-2004.....	86
Gráfico III.7	México: acervo y flujos de inversión directa en el exterior, 1980-2004	90
Gráfico IV.1	Techint: capacidad de producción de tubos sin costura.....	112
Gráfico IV.2	Techint: capacidad de producción de aceros planos y largos.....	113
Gráfico IV.3	CEMEX: países donde se realizaron las principales adquisiciones, ventas en México y el resto del mundo, y capacidad de producción total, 1992-2005.....	116
Gráfico V.1	La internacionalización de las empresas embotelladoras latinoamericanas de Coca-Cola.....	132
Gráfico V.2	Ventas de FEMSA, por país, 2004	133
Gráfico V.3	Ventas de Andina, por país, 2004	134
Gráfico V.4	La internacionalización de las empresas embotelladoras latinoamericanas de PepsiCo	136
Gráfico V.5	Exportaciones de cerveza de América Latina y el Caribe.....	140
Gráfico V.6	La internacionalización de las translatinas cerveceras	146
Gráfico V.7	Mayores panificadoras, según ventas, 2004.....	151
Gráfico V.8	Arcor: ventas consolidadas, 1970-2005.....	154
Gráfico VI.1	Total de líneas fijas y usuarios de telefonía móvil en el mundo, 1991-2004.....	162
Gráfico VI.2	Telefonía móvil: 10 mayores operadores, por clientes, diciembre de 2004.....	166

Recuadros

Recuadro I.1	El entorno empresarial en América Latina y el Caribe	26
Recuadro I.2	Argentina: un nuevo espacio para las inversiones locales en servicios públicos	33
Recuadro II.1	Análisis comparativo del presupuesto y la dotación de personal de los organismos de promoción de inversiones	58
Recuadro II.2	Atracción de IED en investigación y desarrollo	69
Recuadro III.1	Bunge & Borne: ¿una translatina argentina?	79
Recuadro III.2	Embraer: una translatina de alta tecnología	84
Recuadro III.3	Marcopolo: ¿del ensamblaje a la producción en el exterior para escapar de la inestabilidad cambiaria?.....	85
Recuadro IV.1	PEMEX: ¿la inversión en el exterior como solución para el futuro?.....	98
Recuadro IV.2	PECOM: de mayor empresa privada petrolera regional a filial de la empresa estatal más internacionalizada de América Latina.....	101
Recuadro IV.3	ENAP: una internacionalización basada en ventajas competitivas desarrolladas en el ámbito nacional	102
Recuadro IV.4	Madeco: ¿internacionalización en el momento inoportuno?	112
Recuadro IV.5	Argos: el rey del cemento en el Caribe	119
Recuadro V.1	Cambios en la industria de las bebidas de América Latina: desafíos para Coca-Cola y PepsiCo y oportunidades para las empresas regionales.....	128
Recuadro V.2	BAESA: una fuente de activos para las translatinas asociadas con PepsiCo.....	137
Recuadro V.3	SABMiller: ventajas competitivas mundiales derivadas de los vacíos institucionales del país de origen	139
Recuadro V.4	El dilema de Anheuser-Busch con la cerveza mexicana.....	141
Recuadro V.5	CCU: una translatina cervecera atípica.....	144
Recuadro V.6	El cuello de botella en Perú, México y República Bolivariana de Venezuela.....	147
Recuadro V.7	Los grupos Alfa y Desc: la comida mexicana como medio para diversificar los riesgos.....	153
Recuadro VI.1	Grupo empresarial ISA: servicios de infraestructura en la Comunidad Andina.....	160
Recuadro VI.2	En busca de un formato competitivo: la tienda-banco del Grupo Elektra	170
Recuadro VI.3	Farmacías Ahumada (FASA): de farmacia de barrio a la mayor cadena de farmacias de América Latina	173
Recuadro VI.4	Entretenimiento y medios de comunicación: ¿exportación de una “cultura latinoamericana”?.....	176

Resumen




En 2005, la inversión extranjera directa que ingresó a América Latina y el Caribe —excluidos los centros financieros— superó los 68.000 millones de dólares, cifra casi un 11% mayor que la del año anterior. Pese a que estos ingresos son muy superiores a los que se registraron entre 2001 y 2003, aún distan de los del período de auge de la inversión extranjera directa, a fines de la década pasada. Además, la región sigue perdiendo participación en los flujos mundiales, lo que indicaría que todavía no ha alcanzado su verdadero potencial para atraer tales inversiones. Este problema tiene por lo menos dos dimensiones.

Por una parte, frente a la fuerte competencia para atraer IED, la región demuestra ciertas debilidades en lo referente a las políticas y la institucionalidad relacionadas con este tema. A los efectos de comprender mejor este

punto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) realizó un estudio de 15 organismos de promoción de inversiones, para analizar su papel y sus prácticas. En el capítulo II se presentan los resultados de este estudio.

Por otra parte, la posibilidad de aprovechar la IED y la presencia de las empresas transnacionales depende, en gran medida, de la capacidad de absorción de las empresas nacionales. En la segunda parte del informe de este año se examina en detalle la situación competitiva y el proceso de internacionalización de un importante grupo de empresas transnacionales emergentes de América Latina, aquí denominadas “translatinas”. Para ello se realizaron entrevistas a ejecutivos de las principales translatinas de Argentina, Brasil, Chile y México. En los capítulos III a VI se presentan las conclusiones de este análisis.

Síntesis y conclusiones



En el año 2005 la inversión extranjera directa (IED) que ingresó a América Latina y el Caribe ascendió a unos 68.000 millones de dólares, cifra aproximadamente un 11% superior a la de 2004.¹ Sin embargo, en términos de la expansión de esas corrientes, hubo otras regiones que obtuvieron mejores cifras. Lo bueno es que muchas empresas transnacionales (ET) nuevas de la región, que aquí se han denominado “translatinas”, siguen profundizando su proceso de internacionalización mediante la IED, aunque a partir de una base comparativamente pequeña. Además, gran parte de las inversiones en el exterior que realizan los países de América Latina y el Caribe permanecen en la región, lo cual también aumenta el flujo de IED. En este sentido, la posición de la región con respecto a la inversión en el exterior ha ido mejorando, aunque aún muestra ciertas limitaciones en términos de atracción de flujos provenientes de países que no pertenecen a la región, sobre todo de inversiones de alta calidad, que tiene un mayor efecto multiplicador en los países receptores. En el presente documento se examina la situación competitiva de América Latina y el Caribe en lo que respecta a la capacidad de atraer IED y se formulan algunas recomendaciones sobre los tipos de políticas activas necesarias para tal objeto. La mayor parte del documento está dedicada a las translatinas.

¹ En estas cifras no se consideran las inversiones en los centros financieros de la región.

A. Panorama general de la IED en América Latina y el Caribe

1. El ingreso de la IED a América Latina y el Caribe

Tal como se ha hecho en anteriores ediciones de *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, se utilizan dos series de datos para analizar el perfil de las transnacionales de la región. Una serie contiene información sobre el balance de pagos relativa a la entrada de IED y la otra sobre ventas y exportaciones, desglosada por empresas. Esta combinación de información estadística permite un análisis a fondo de la presencia y las operaciones de las empresas transnacionales en la región.

En el cuadro 1 se presentan datos sobre el ingreso de IED a América Latina y el Caribe, excluidos los centros financieros, en los últimos 15 años. Se observan tres tendencias. En primer lugar, la entrada de IED aumentó de un promedio anual de 20.200 millones de dólares en el período 1991-1995 a 70.600 millones en 1996-2001, antes de descender bruscamente. Luego, en 2004, comenzó a recuperarse, hasta superar los 68.000 millones de dólares. Cabe destacar el cambio que se produjo en la composición de estos flujos, en que las privatizaciones dejaron de ocupar un lugar preponderante. En segundo lugar, América del Sur siempre ha recibido más IED que México y la Cuenca del Caribe, pero se

ha visto afectada por una volatilidad mucho mayor, en parte debido a que muchas de las inversiones recibidas estaban vinculadas a privatizaciones consistentes en una sola operación. Entre 1991-1995 y 1996-2000, el promedio anual de ingresos de IED en América del Sur se quintuplicó, de 11.800 a 53.200 millones de dólares, para luego reducirse a unos 34.700 millones. En cambio, el promedio de IED en México y la Cuenca del Caribe apenas se duplicó en ese mismo período, puesto que se incrementó de 8.400 a 17.500 millones de dólares, pero desde entonces las entradas se han mantenido en torno a los 24.000 millones. En tercer lugar, queda claro quiénes fueron los “ganadores” y “perdedores” del 2005, en comparación con el año anterior. En la primera categoría se encuentran los países andinos (especialmente Colombia y a excepción de Bolivia), Uruguay, Nicaragua, República Dominicana y Argentina, mientras en la segunda figuran Honduras, Bolivia y Brasil. En otras palabras, el volumen absoluto de la afluencia de IED sigue siendo variable y su distribución es desapareja, aunque si se pondera por el PIB se observa una clara convergencia entre las subregiones.

Cuadro 1
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESO NETO DE IED POR SUBREGIÓN, 1991-2005 ^a
(En millones de dólares)

	1991-1995 ^b	1996-2000 ^b	2001-2005 ^b	2004	2005 ^c
México	6 804,6	12 608,8	18 805,8	18 244,4	17 804,6
Centroamérica	659,2	2 340,2	2 250,7	2 728,8	2 745,0
Caribe	945,1	2 519,1	2 857,9	2 861,2	2 971,3
Subtotal México y Cuenca del Caribe	8 408,9	17 468,1	23 914,4	23 834,3	23 520,8
Mercosur	6 445,2	36 757,1	19 883,1	22 822,1	20 398,5
Comunidad Andina	3 685,5	10 746,7	9 701,1	7 674,0	16 918,5
Chile	1 666,2	5 667,0	5 087,7	7 172,7	7 208,5
Subtotal América del Sur	11 797,0	53 170,7	34 671,9	37 668,8	44 525,4
Total América Latina y el Caribe	20 205,8	70 638,9	58 586,2	61 503,2	68 046,3

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos del Fondo Monetario Internacional y cifras oficiales.

^a No se incluyen los centros financieros. Las cifras de IED corresponden a las entradas de inversión extranjera directa, descontados los giros de capital realizados por los inversionistas extranjeros. Estas cifras difieren de las del *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*, por cuanto en este se presenta el saldo neto de inversión extranjera, es decir, la inversión directa de la economía declarante menos la inversión directa en el extranjero.

^b Promedio anual.

^c Datos disponibles hasta el 24 de abril de 2006.

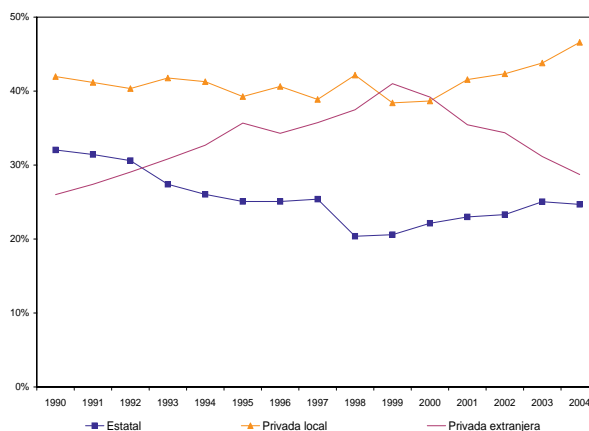
Las dos grandes subregiones de América Latina y el Caribe, es decir, México y la Cuenca del Caribe y América del Sur, reciben todo tipo de inversiones extranjeras directas, pero su composición siempre ha presentado importantes diferencias. México y la Cuenca del Caribe suelen recibir una mayor proporción de inversiones orientadas a la búsqueda de eficiencia, cuyo objetivo es establecer plataformas de exportación de manufacturas, en tanto que América del Sur recibe una mayor proporción de inversiones destinadas a la búsqueda de mercados, tanto de servicios como de manufacturas. En Brasil se observa una tendencia incipiente a la expansión de las inversiones destinadas a la búsqueda de eficiencia en los sectores de la electrónica y la industria automotriz, pero aún no se sabe si se prolongará con la revaluación del real. En cuanto al origen de las inversiones, la mayoría de las realizadas en México y la Cuenca del Caribe provienen de Estados Unidos, en tanto en América del Sur la mayor parte son de origen europeo. También hay marcadas diferencias entre los países que integran estas subregiones.

Esas características de la IED también se han reflejado en la competitividad internacional de ambas subregiones, aunque evidentemente esta no depende de ese único factor. México y la Cuenca del Caribe vieron expandirse notablemente su participación en el mercado internacional en el período comprendido entre 1980 y 2004, sobre todo en el caso de las manufacturas no basadas en recursos naturales, aunque esta comenzó a reducirse a partir de 2002. Gran parte de ese auge exportador puede atribuirse a la IED en plataformas de exportación de productos electrónicos, automotores y prendas de vestir, pero también es la causa de algunos de los problemas registrados recientemente, debido a que las plataformas establecidas con IED en China han desplazado a algunas de las colocaciones de esta subregión en el mercado estadounidense. Por otra parte, América del Sur se ha especializado en recursos naturales y manufacturas basadas en ese tipo de recursos, industrias en las que la IED no juega un papel tan importante. La participación a largo plazo de América del Sur en el mercado internacional ha aumentado mucho menos que la de México y la Cuenca del Caribe, aunque el alto precio internacional de varios productos básicos (petróleo, cobre, oro, soja) elevó la participación de América del Sur en el mercado internacional en el período 2002-2004. Esto demuestra que la IED tiene un papel muy importante en lo que respecta a la competitividad internacional de la subregión integrada por México y la Cuenca del Caribe, pero tiene un efecto menor, aunque no menos importante, en el caso de la competitividad internacional de América del Sur.

La evolución de las empresas transnacionales en América Latina y el Caribe se refleja en la posición de estas en la lista de las 500 empresas de mayores ventas y en la

de las 200 mayores exportadoras. En cuanto a las ventas, la proporción de las realizadas por las 500 empresas más grandes de América Latina y el Caribe correspondientes a empresas transnacionales aumentó del 26% al 43% en el período 1990-1999, para luego reducirse al 29% en 2004. Vale la pena mencionar que tanto las empresas nacionales privadas como las estatales, que se vieron favorecidas por los altos precios internacionales de los productos básicos que producen, mejoraron su situación en comparación con las empresas extranjeras incluidas en las 500 más grandes por ventas en los últimos años. En cuanto a las exportaciones, la proporción de las realizadas por las 200 mayores empresas exportadoras correspondiente a las ET aumentó del 19% al 47% entre 1990 y 2000, antes de reducirse al 36% en 2004. Por consiguiente, las operaciones de las empresas transnacionales en América Latina y el Caribe, como proporción del total de las ventas y exportaciones de las empresas más grandes de esta región, registraron un considerable aumento en la época de auge de la IED y bajaron en la década del 2000, pero aún se mantienen en un nivel absoluto significativamente superior al que exhibían antes del auge.

Gráfico 1
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: VENTAS DE LAS 500 MAYORES EMPRESAS, POR TIPO DE PROPIEDAD, 1990-2004
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, Santiago de Chile, 2005.

Según la información disponible más reciente, en el año 2004 las ventas consolidadas de las principales filiales de las 50 mayores empresas transnacionales que operan en la región ascendieron a 258.000 millones de dólares. Las empresas estadounidenses siguen encabezando la lista con 22 firmas, aunque en conjunto las europeas tenían 24. El resto está compuesto por tres empresas asiáticas y una australiana. Del total, 31 empresas pertenecían al sector manufacturero, 11 se dedicaban a la prestación

de servicios y 7 se especializaban en recursos naturales. Una de ellas es un conglomerado que se dedica a diversas actividades. Las empresas manufactureras se concentran en el sector automotor (9), productos alimenticios y bebidas (7) y artículos electrónicos. Las proveedoras de servicios se concentran en el área de las telecomunicaciones (4), electricidad (3) y comercio minorista (3). Cinco de las siete empresas del sector de recursos naturales son productoras de gas y petróleo y las otras dos son compañías mineras. Cinco de las 10 empresas más grandes son estadounidenses (General Motors, Delphi y Ford) o alemanas (Volkswagen y DaimlerChrysler) del sector automotor. Tres de las 10 firmas más importantes son españolas o italianas de los sectores de las telecomunicaciones (Telefónica, Telecom Italia) y la electricidad (Endesa). La mayoría de las filiales de las 50 empresas transnacionales más importantes en cuanto a las ventas consolidadas operan en los tres mercados de mayor tamaño, es decir, México, Brasil y Argentina.

En 2004 no se produjeron mayores cambios en cuanto a la presencia de bancos transnacionales en la región. Hay dos bancos españoles (BSCH y BBVA) y un banco estadounidense (Citicorp) que siguen dominando el panorama de la banca transnacional que opera en la región en lo que a activos se refiere.

En pocas palabras, las empresas transnacionales mantienen una amplia presencia en América Latina y el Caribe, pero esta ha ido reduciéndose en los últimos años.

Para describir brevemente lo que ha ocurrido con la IED en la región, se podría decir que en los años noventa América Latina y el Caribe consiguió atraer un gran volumen de inversiones, mediante la aplicación de nuevos modelos económicos basados en la apertura de la economía, la liberalización de las actividades comerciales y la provisión de importantes incentivos horizontales consistentes en la desregulación de los servicios y la privatización de empresas estatales. Estas medidas permitieron atraer fundamentalmente inversiones destinadas a la búsqueda de mercados y de recursos naturales. En cambio, la región no logró atraer muchas inversiones orientadas a la búsqueda de eficiencia y, sobre todo, a la búsqueda de activos estratégicos y tecnológicos, vinculados a la globalización de las actividades de las empresas transnacionales.

Los beneficios de la IED recibida por América Latina y el Caribe han sido objeto de debate. Por una parte, estas inversiones han tenido un papel fundamental en la transformación de la región, al modernizar la industria y mejorar los servicios y la infraestructura, efectos que se reflejan en el perfeccionamiento de las redes de telecomunicaciones en Brasil, los servicios financieros en Argentina, los servicios viales y aeroportuarios en Chile y las plataformas de exportaciones de México y Costa Rica, dedicadas al ensamblaje de vehículos automotores

y microprocesadores competitivos, respectivamente. Por otra parte, en varios puntos de la región se han producido graves problemas relacionados con la IED. Se critica a las inversiones extranjeras directas orientadas a la búsqueda de recursos naturales, por crear enclaves con pocas actividades de procesamiento que puedan integrarse a la economía del país, por lo que los recursos no renovables aportan escasos recursos fiscales, y también por la contaminación ambiental que provocan. Por lo general, se considera que las IED orientadas a la búsqueda de mercados dan origen a operaciones industriales de mayores costos, no competitivas a nivel internacional, que en algunos casos desplazan a las empresas nacionales, y a servicios que plantean problemas en el ámbito regulatorio y en algunos casos se traducen en disputas formales sobre inversiones. A las IED centradas en la búsqueda de eficiencia se las critica por crear una trampa de bajo valor agregado basada en ventajas que no son dinámicas sino estáticas, por tener escasos vínculos productivos con la economía del país, por desplazar a las empresas nacionales y porque pueden provocar una reducción de los estándares en términos de costos de producción (salarios y beneficios sociales) y un aumento de los incentivos (impuestos e infraestructura). Por último, las inversiones extranjeras directas orientadas a la búsqueda de tecnología, prácticamente inexistentes en la región, pueden estancarse en un bajo nivel de desarrollo científico y tecnológico y entrar en conflicto con las metas nacionales en esos campos. Todo esto significa que el auge de la IED en América Latina y el Caribe tuvo variados efectos y, a medida que van en disminución, aumentan las críticas.

Lo ocurrido en América Latina y el Caribe pone en evidencia el hecho de que las inversiones extranjeras directas de las empresas transnacionales pueden aumentar la productividad y las exportaciones, pero no siempre realzan la competitividad del respectivo sector de la economía nacional, que es en última instancia lo que determina el crecimiento económico a largo plazo. La liberalización económica permite a las ET aprovechar las posibilidades existentes con mayor libertad, pero por sí sola no ofrece oportunidades de crecimiento a menos que el país ya cuente con un sector industrial con capacidad de absorción necesaria para aprovechar las externalidades generadas por la actividad de las ET. Por lo tanto, la entrada de IED de empresas transnacionales va en aumento en los países cuya capacidad se ve fortalecida y se crean nuevas capacidades, pero se estanca o se contrae en los países en que no se dan esas condiciones. Por ese motivo, es esencial vincular las ventajas competitivas de las ET con el mejoramiento de la capacidad de absorción interna de los países receptores. Los países de América Latina y el Caribe tienen que adoptar mejores políticas sobre inversión extranjera directa en el contexto de estrategias

de desarrollo más coherentes, que permitan a la región beneficiarse de las inversiones de las ET a largo plazo. De allí que los gobiernos de América Latina y el Caribe podrían desempeñar una importante función en lo que

respecta a la atracción de más y mejores inversiones extranjeras directas que contribuyan al perfeccionamiento industrial y tecnológico de la economía receptora y al mejoramiento de su competitividad internacional.

2. Políticas más activas de IED

Si bien hay muchas maneras de atraer IED, lo ocurrido en el pasado reciente indicaría que los países más exitosos en este campo en el mundo aplican estrategias activas o integradas. Las políticas activas consisten en dar prioridad a ciertas IED y luego crear las condiciones necesarias para atraerlas (disponibilidad y costo y calidad de los factores de producción); en cambio, las políticas pasivas consisten fundamentalmente en el uso de la base de recursos naturales, condiciones macroeconómicas, legales e institucionales, y ciertas medidas que faciliten este tipo de inversiones (no discriminación, concesión de garantías y protección legal, e incentivos horizontales). Las primeras se aplican por lo general a las inversiones extranjeras directas de mayor calidad, es decir, las orientadas a la búsqueda de eficiencia o de activos estratégicos, en un marco de políticas coordinadas que se centran en el desarrollo productivo; las últimas generalmente apuntan a la atracción de IED caracterizadas por la búsqueda de recursos naturales o mercados y no forman parte de una política coordinada. Uno de los propósitos de las estrategias integradas es establecer vínculos directos entre la IED y otras estrategias de desarrollo productivo con la estrategia nacional de desarrollo, todo esto en forma coordinada e integral.

Hoy en día se observa una tendencia mundial por parte de los gobiernos a adoptar políticas de inversión más activas y focalizadas. El propósito de estas políticas es fomentar las inversiones extranjeras y nacionales, estableciendo condiciones que permitan al país competir por IED de mejor calidad, por una parte, y mejorando la capacidad de absorción de la economía receptora. Esta tendencia es evidente tanto en países desarrollados (sobre todo europeos, como Irlanda, los países nórdicos, Francia, el Reino Unido), economías en etapa de transición (por ejemplo, Hungría y la República Checa) y países asiáticos en desarrollo (como Singapur, la República de Corea, China, Malasia y Tailandia). Últimamente ha quedado de manifiesto que las políticas activas se están sustituyendo por políticas integradas, es decir, por una armonización de las políticas sobre IED con la política general de

desarrollo. Los organismos nacionales de promoción de inversiones suelen hacer una contribución importante para la consecución de estas metas de política, sobre todo las relativas a la atracción de IED de mayor calidad.

La situación de América Latina y el Caribe no refleja estas tendencias mundiales; por el contrario, la región parece estar estancada en una etapa incipiente del desarrollo de políticas sobre IED, en el sentido de que la mayoría son pasivas y casi todos los organismos de promoción de inversiones son nuevos y faltos de experiencia. La sola existencia de un organismo de esta índole no garantiza que se logren buenos resultados, pero lo ocurrido en los países europeos mencionados, en Asia y en las economías en transición permite pensar el buen desempeño del organismo de promoción de inversiones puede ser fundamental para atraer IED de mayor calidad y ampliar los beneficios de las inversiones ya realizadas, siempre que se den otras condiciones determinantes de las decisiones sobre inversión de las empresas transnacionales, tales como la suficiente capacidad interna de absorción reflejada en un entorno empresarial propicio y en la disponibilidad de trabajadores calificados y proveedores nacionales de insumos. Para comprender mejor la situación de los organismos de promoción de inversiones en América Latina y el Caribe, la CEPAL realizó un detallado estudio, cuyos resultados se presentan en el capítulo II del presente informe. A continuación se describe brevemente la índole de la promoción de IED en la región, especialmente en lo que se refiere a la provisión de incentivos y la adopción de estrategias de focalización.

La promoción de inversiones consiste en las actividades de marketing de un posible país receptor y en medidas destinadas a facilitar las inversiones, mediante la superación de las asimetrías de información y la reducción de los costos de instalación. Los países que atraen más inversiones suelen ser los que cuentan con organismos de promoción de inversiones más consolidados, que puedan competir eficazmente en esta área. Con escasas excepciones, los organismos de este tipo existentes en América Latina y el Caribe generalmente disponen de un presupuesto

reducido, funcionan con poco personal, tienen contadas oficinas en el extranjero, no se coordinan mayormente con las oficinas locales y están poco orientadas al exterior. Por estos motivos, les resulta muy difícil competir con organismos similares de otras regiones, sobre todo de Europa, Asia y algunas economías en transición. Los organismos latinoamericanos y caribeños de promoción de exportaciones deberían contar con más fondos y personal y posicionarse mejor en los planos nacional e internacional, a fin de desempeñar su función en forma más coordinada y más orientada al exterior.

Los organismos de promoción de inversiones más competitivos de Europa, Asia y algunas economías en transición suelen recurrir a incentivos focalizados para que sus economías sean más atractivas, sobre todo en el caso de la IED orientada a la búsqueda de eficiencia y de activos estratégicos o tecnológicos a la que otorgan prioridad. Los incentivos más comunes son los beneficios fiscales (desgravación) o financieros (subsidiarios directos para reducir los costos de instalación). En cambio, los incentivos que ofrecen los países latinoamericanos y caribeños son fundamentalmente fiscales y suelen ser generales, horizontales y automáticos, comúnmente relacionados con servicios de procesamiento de exportaciones (maquila) y la tasa impositiva aplicable a las empresas. Además, al parecer la eficacia del uso de estos incentivos para el logro de los objetivos trazados ha sido poco evaluada en la región. Los organismos de promoción de las inversiones de América Latina y el Caribe reconocen la importancia de los incentivos, sobre todo para fomentar la inversión interna y atraer IED de mayor calidad, pero tienen poca experiencia en el uso de incentivos focalizados. De allí que sería conveniente que los gobiernos de la región que no están satisfechos con la calidad de la IED que han recibido reevalúen el empleo de incentivos en el entorno internacional actual, que es más competitivo, y contemplen la posibilidad de sustituir los incentivos horizontales por incentivos focalizados. La experiencia de otras regiones indica que la adopción de políticas más activas en que se apliquen incentivos focalizados podría elevar la calidad de la IED que atrae América Latina y el Caribe y los beneficios que aportan.

Muchos países recurren a estrategias de focalización de la IED para aprovechar en mayor medida sus limitados recursos y lograr objetivos específicos mediante la concentración proactiva en la identificación y ejecución de cierto tipo de proyectos. Estos pueden focalizarse por sector (por ejemplo, automotor y de biotecnología), función (manufacturas, logística e investigación y desarrollo), tipo de proyecto (monto de la inversión, empresas de uso intensivo de tecnología), categoría de inversionista (empresas incluidas en *Fortune 500*, marcas registradas, “ganadores”) o por país de origen (Estados Unidos y países

vecinos). En América Latina y el Caribe, con muy pocas excepciones (Costa Rica, Chile), las políticas sobre IED no están vinculadas a estrategias de focalización. En los casos en que sí existen, la focalización es muy general. En todo caso, cabe señalar que el historial de la región en lo que respecta a atraer IED de empresas transnacionales para actividades de investigación y desarrollo es más bien deficiente comparado con otras regiones.

La adopción de políticas más activas no garantiza la atracción de IED de mayor calidad ni que el país receptor reciba más beneficios, como ha quedado bien demostrado por “la guerra de incentivos” entre varios estados de Brasil interesados en atraer nuevas inversiones de gran envergadura de empresas transnacionales del sector automotor en los años noventa, por dar solo un ejemplo. De hecho, las políticas activas mal formuladas y mal aplicadas pueden ser más costosas que las pasivas, sobre todo cuando las autoridades locales no tienen una idea clara del potencial de su país en materia de IED, específicamente en lo que respecta a su capacidad de absorción o de las diferencias entre costos sociales y privados y los beneficios de los grandes proyectos de IED. Los gobiernos que estén considerando adoptar políticas de esta índole deberían asegurarse de que su estrategia de IED tiene objetivos claros y realistas en términos de la capacidad nacional de absorción.

Asimismo, los gobiernos que contemplen la posibilidad de aplicar políticas más activas para atraer inversiones extranjeras directas de mayor calidad deberían determinar si cuentan con lo que las empresas transnacionales que aspiran atraer están buscando (entre otras cosas, acceso a mercados de exportación, recursos humanos preparados y de bajo costo, infraestructura física e insumos nacionales, así como una logística aplicable a los servicios en el caso de IED centrada en la búsqueda de eficiencia; la base científica necesaria, infraestructura científica y normas de protección de la propiedad intelectual, en el caso de IED orientada a la búsqueda de activos estratégicos). También deberían ofrecer un entorno comercial propicio, que debe incluir dos elementos esenciales: normas estables e instituciones sólidas. Toda insuficiencia que exista en esta área requiere la adopción de soluciones políticas que se enmarquen en una estrategia concreta de desarrollo.

También se necesitan instituciones nacionales capaces de realizar estas tareas. Es muy importante que puedan crear las condiciones y desarrollar las capacidades necesarias para atraer IED y que entiendan las motivaciones de las empresas transnacionales y su comportamiento en el actual contexto, que es más competitivo. En particular, es preciso conocer los factores que determinan qué países pasarán a la etapa final del proceso de decisión de las empresas transnacionales y formarán parte de la lista de posibles lugares seleccionados para instalarse. Asimismo,

sería prudente que no se limitaran a la sustitución de políticas pasivas por políticas activas de IED y que se fueran creando las bases para la adopción de políticas coordinadas, mediante la armonización de la función que desempeña la política sobre inversiones extranjeras directas con la estrategia general de desarrollo. Eso permitiría a los

países de América Latina y el Caribe empezar a superar las diferencias con otros receptores, especialmente los que han logrado atraer más inversiones de alta calidad y beneficiarse en mayor medida de ellas. En este sentido, se puede afirmar que sin duda las políticas cumplen un papel determinante.

B. Translatinas

Las nuevas empresas transnacionales surgidas en los países en desarrollo y en las economías en transición son un fenómeno que ha ido cobrando cada vez más importancia para la economía mundial, pero no se refleja adecuadamente en las estadísticas sobre inversiones directas en el exterior. La corriente de inversiones de este tipo procedente de países en desarrollo se inició hace muchos años, pero solo adquirió una magnitud considerable en los años noventa. En este proceso, las empresas transnacionales de países en desarrollo de Asia han superado ampliamente a las latinoamericanas y caribeñas. De todos modos, las nuevas transnacionales de América Latina, conocidas como “translatinas”, se han convertido en un importante factor del ingreso de inversiones y actualmente se esfuerzan por posicionarse mejor en los mercados nacionales, regionales e internacionales. La CEPAL entrevistó a 45 translatinas de cuatro países de la región (Argentina, Brasil, México y Chile) con el propósito de entender mejor este fenómeno.

Es importante hacer una distinción entre la rápida expansión de las inversiones directas hechas en el exterior por economías asiáticas en desarrollo y lo ocurrido en América Latina y el Caribe, sobre todo en lo que se refiere a los factores que las impulsaron y a la especialización productiva que produjo. La información recopilada en estudios de caso permite suponer que las empresas transnacionales de las economías asiáticas en desarrollo muestran una mayor inclinación a incorporarse a los mercados mundiales, conforme a estrategias de búsqueda de eficiencia y activos estratégicos; en cambio, las ET que han ido surgiendo en América Latina y el Caribe y otras regiones (entre otras, economías en transición y países de África) suelen operar en los mercados de los países vecinos, por lo general con estrategias de búsqueda de recursos naturales y mercados. Los países de la región se concentran fundamentalmente en los mercados de América Latina y América del Norte.

Los datos recopilados en los estudios de caso indican también que, en lo que respecta a los principales factores de empuje, lo ocurrido recientemente en Asia obedeció más a la relativa falta de recursos naturales, a la positiva experiencia acumulada en la región en cuanto a inversiones en el exterior, la necesidad de reducir los costos de producción y de adquirir activos estratégicos y el despliegue por parte de los gobiernos de sofisticadas técnicas de promoción de la colocación de inversiones en el exterior, mediante la disminución de las restricciones cambiarias, apoyo institucional y financiero y, en algunos casos, la existencia de ciertos organismos de promoción. En cambio, en el caso de la situación de América Latina y, en cierta medida, de otras regiones, los factores de empuje fueron la inestabilidad macroeconómica (ciclos de auge y caída de la demanda interna y volatilidad cambiaria), experiencias truncadas y a veces negativas en la inversión al exterior, la necesidad de diversificar riesgos y la apertura de estas economías a la competencia externa, en conjunto con la mayor competencia a raíz de la desregulación y privatización, así como una promoción mucho más limitada por parte de los gobiernos de la inversión en el exterior (manifestada fundamentalmente por reducciones de las restricciones cambiarias). Cabe mencionar que las empresas de propiedad del Estado cumplen un papel crucial en ambas regiones, pero en el caso de Asia en desarrollo, las actividades provienen de distintos sectores, en tanto que en los países latinoamericanos se trata principalmente del sector petrolero.

En cuanto a los factores de atracción o arrastre, la inversión directa en el exterior de los países asiáticos se vio impulsada fundamentalmente por el interés de ingresar a mercados de terceros países para las plataformas de exportaciones creadas en países receptores, la disponibilidad de tecnología, los métodos de organización y la capacidad de gestión, las conexiones con la red de China en el

extranjero, la adquisición de medios para perfeccionar la logística, el interés en reducir los costos de producción y evitar las restricciones comerciales, la conversión de marcas registradas nacionales en marcas registradas mundiales, el interés en seguir a sus clientes, en asociarse con clientes de las transnacionales (en el subsector de productos electrónicos, a fin de integrar mejor las redes de proveedores) y en conseguir preferencias comerciales en los países receptores. En América Latina los factores de atracción que más influyeron en la inversiones en el exterior tienen una relación más estrecha con otras redes (hispanas), las oportunidades que ofrecían los procesos de privatización y desregulación en países vecinos, el interés en mejorar los propios sistemas de distribución, en convertir las marcas registradas nacionales en marcas regionales, en asociarse con otras empresas transnacionales (dedicadas, entre otras cosas, a la fabricación de productos alimenticios, bebidas, piezas para automóviles, productos de línea blanca), conseguir acceso preferencial a mercados receptores mediante la integración subregional (Argentina y Brasil) y acuerdos de libre comercio (México y Chile) y, en algunos casos, mediante la obtención de mayores garantías legales para las inversiones extranjeras mediante la suscripción de acuerdos nacionales, bilaterales y multilaterales.

Las translatinas provienen fundamentalmente de cuatro países latinoamericanos: Argentina, Brasil, Chile y México. Algunos de los factores que facilitaron la internacionalización de las empresas translatinas argentinas fueron su amplia participación en el mercado nacional, el mejoramiento de su posición en la cadena de valor (por ejemplo, Arcor), la concertación de alianzas y asociaciones con empresas transnacionales (Arcor con Danone), el perfeccionamiento de los sistemas de logística y distribución (Arcor), el aprovechamiento de hábitos de consumo similares en países vecinos (Quilmes), la experiencia acumulada y la capacidad para emprender obras de infraestructura de gran escala en países en desarrollo (Impsa), la reducción de los costos de producción mediante una mayor capacidad de negociación con los proveedores, así como también la capacidad competitiva, técnica y de gestión con la que contaban (Techint). En Argentina se realizaron cambios drásticos en el modelo económico que estabilizaron la economía y la abrieron a una creciente competencia externa a comienzos de los años noventa. Estos representaron un importante estímulo, al igual que las políticas adoptadas por los gobiernos de los países receptores, que abrieron las economías de la región, las nuevas oportunidades surgidas a raíz de la desregulación o la privatización (Techint, YPF, Pérez Companc), así como las preferencias comerciales que ofrecía el esquema de integración del Mercado Común del Sur (Mercosur).

Pueden señalarse dos características de la inversión directa en el exterior de Argentina. La primera de ellas es que se ha concentrado en unos pocos sectores industriales (petróleo, acero, productos alimenticios) dominados por un pequeño grupo de grandes empresas (YPF, Pérez Companc, Techint, Arcor). Ejemplo de ello es que en 1997, en el punto más alto de la inversión directa en el exterior de Argentina, tres empresas (Pérez Companc, YPF y Techint) representaban casi dos tercios de la inversión directa en el exterior de ese país. La segunda característica es que muchas de las empresas de este grupo ya no existen como translatinas argentinas. YPF y Pérez Companc —ambas con actividades en la industria del petróleo y el gas natural— fueron adquiridas por empresas extranjeras, la primera de ellas por la translatina brasileña Petrobras y la segunda por la empresa transnacional española Repsol. La transnacionalización de estas empresas argentinas, junto con la venta de una parte importante de acciones o activos de empresas como Quilmes, Macri y Mastellone a empresas transnacionales, es uno de los elementos que caracterizan el proceso en Argentina.

La inversión directa en el exterior de Brasil se ha basado principalmente en las estrategias de búsqueda de recursos naturales y mercados, y en un comienzo se llevó a cabo para diversificar las fuentes de producción de petróleo o para promover las exportaciones, sobre todo de productos básicos. Los primeros inversionistas fueron empresas estatales como Petrobras y CVRD, así como otras empresas que habían basado su crecimiento, en gran medida, en su papel de proveedoras del Estado y que se vieron obligadas a buscar nuevos mercados cuando estalló la crisis financiera en la década de 1980 (Odebrecht). Por otra parte, desde la década de 1990 la liberalización del comercio, la desregulación y la privatización dieron lugar a una serie de factores de empuje que han impulsado a las empresas a buscar mercados extranjeros, a saber: una mayor competencia en el mercado nacional, la necesidad de asegurar la competitividad mediante la producción a mayor escala (Embraco) y una gestión cada vez más moderna y profesional, tanto en las empresas que anteriormente eran estatales (CVRD, CSN) como en los grupos de propiedad familiar (Gerdau, Camargo Corrêa). Este cambio de orientación también condujo a las empresas a hacer un nuevo análisis de sus principales fortalezas. Los factores fundamentales de atracción fueron las relaciones como proveedores de clientes transnacionales (Embraco), las reformas económicas (incluso las privatizaciones) en otros mercados, sobre todo dentro de la región (Petrobras, Usiminas) y, más recientemente, la crisis en Argentina, que ofreció oportunidades para realizar varias adquisiciones (Petrobras, Camargo Corrêa). Una característica de la inversión directa en el exterior de Brasil es que las empresas parecen estar más preocupadas que en otros países por

diversificar el riesgo y emplear la inversión directa en el exterior como herramienta para administrarlo, diversificando la ubicación de los activos y logrando de este modo costos de capital más bajos, y por protegerse contra las tendencias adversas de las variables macroeconómicas (volatilidad del tipo de cambio y fluctuaciones de la demanda). Teniendo en cuenta el tamaño de la economía de Brasil, la internacionalización de sus translatinas ha sido bastante limitada.

Las inversiones de las translatinas de Chile se han centrado en una cantidad limitada de actividades relacionadas con las ventajas comparativas que ofrecen los recursos naturales (silvicultura), las manufacturas basadas en recursos naturales (metales) y los servicios (ventajas temporales en el caso de la energía eléctrica y los fondos de pensión y más permanentes en los casos del comercio minorista, las bebidas y el transporte aéreo). El momento en el que se hicieron las reformas económicas en Chile en la década de 1970 (incluso la privatización de las empresas estatales), la experiencia lograda a partir del funcionamiento en una economía abierta y competitiva, y la proximidad geográfica y cultural constituyeron ventajas comparativas para las translatinas chilenas, lo que les permitió beneficiarse de las oportunidades que surgían en los países vecinos. Por lo tanto, en un comienzo las primeras reformas dieron a las translatinas chilenas una ventaja con respecto a las empresas transnacionales con las que competían y que conocían poco el funcionamiento en el entorno latinoamericano; sin embargo, esas ventajas pronto disminuyeron y algunas de las empresas chilenas que eran más activas en el proceso de internacionalización fueron adquiridas por operadores internacionales (Enersis, Gener, fondos de pensión). Las empresas de comercio minorista (Falabella, Cencosud, FASA, Ripley) constituyeron una nueva ola de empresas en proceso de transnacionalización como resultado de la experiencia de empresas manufactureras basadas en recursos naturales (Arauco, CMPC, Masisa, Molytmet, CCU, Embotelladora Andina, Madeco). En todos los casos la internacionalización de las translatinas chilenas se ha dirigido fundamentalmente a países vecinos, sobre todo Argentina y Perú. Muchas translatinas chilenas tuvieron dificultades en sus procesos de internacionalización y se vieron obligadas a reducir sus gastos tras sufrir pérdidas importantes. En consecuencia, excepto FASA y Masisa, la internacionalización de translatinas chilenas no ha sido muy extensa.

Los buenos resultados obtenidos por las grandes translatinas de México derivan de varios factores, aunque la mayoría de esas empresas ha puesto en práctica estrategias similares de inversión para la búsqueda de mercados. Los principales factores de empuje han sido los efectos de los cambios en la política de los gobiernos, basados en el nuevo

modelo económico (apertura de la economía nacional a una mayor competencia en el comercio y las inversiones), el acceso a otros mercados (sobre todo en América del Norte) por medio de los acuerdos de libre comercio y las nuevas estrategias de las empresas, resultantes de una mayor competencia y del nuevo entorno comercial local a comienzos de la década de 1980. Las empresas mexicanas, ya sea que operaran en industrias maduras o en sectores globales dinámicos, se vieron obligadas a reaccionar. CEMEX fue la única que se transformó en una empresa transnacional con negocios en todo el mundo. Algunas empresas intentaron transformarse en actores regionales mediante el aumento de sus procesos de internacionalización de manera relativamente independiente (Alfa, San Luis Rassini, Bimbo, IMSA, TELMEX) o sobre la base de un modelo relacionado con las empresas transnacionales (América Móvil, Gruma, Coca Cola FEMSA, Mabe). Los principales factores de atracción han estado relacionados con las ventajas que ofrecía la ubicación en el país receptor (oportunidades de crecimiento, proximidad geográfica, redes de empresas latinoamericanas), que coinciden con los objetivos de las empresas de obtener nuevos mercados, consolidar los mercados de exportación ya existentes y mejorar la posición en la cadena de valor, y con los efectos de los cambios en las políticas del gobierno del país receptor (específicamente los acuerdos de libre comercio). Muchas de estas empresas han tenido dificultades en algún momento de su proceso de internacionalización, pero afortunadamente han aprendido de sus errores.

En general, las translatinas son relativamente pocas si se considera el tamaño de una región como América Latina y el Caribe. En comparación, en Asia en desarrollo hay una cantidad mucho mayor de empresas transnacionales emergentes. En efecto, en 2003 solo 7 de las 50 principales empresas transnacionales emergentes no financieras de países en desarrollo, medidas según sus activos, eran de América Latina y el Caribe, mientras que 40 eran de Asia en desarrollo. Esta situación era muy diferente en 1977, cuando 14 de las 30 principales empresas transnacionales de países en desarrollo eran de América Latina. En otras palabras, América Latina pronto perdió su liderazgo inicial en la internacionalización de las empresas. Indudablemente, la cantidad de empresas transnacionales emergentes de una región se relaciona con su tasa de crecimiento a largo plazo, aunque el sector en el que surgen también es fundamental.

Las principales translatinas se encuentran en tres sectores: industrias básicas, alimentos y bebidas y determinados servicios. Muchas translatinas se concentran en industrias básicas como las del petróleo y el gas natural, la minería y el cemento. La mayoría se iniciaron como proveedoras locales de recursos naturales. En muchos casos el Estado ha desempeñado una función importante

en la creación y promoción de esas empresas. En efecto, muchas de estas empresas son actualmente empresas estatales o comenzaron de esa manera (Petrobras, CVRD, YPF, Usiminas, CSN, ENAP) o han estado estrechamente vinculadas a las políticas de desarrollo industrial del Estado (Gerdau, Techint). Excepto América Móvil, fundada en el año 2000, las translatinas más grandes, geográficamente más dispersas y más competitivas se concentran en las industrias básicas.

Muchas de las translatinas más tradicionales en sectores distintos de las industrias básicas realizan actividades en el área de las manufacturas destinadas a mercados masivos, como el de las bebidas sin alcohol (Coca-Cola Femsa, Andina), la cerveza (AmBev, Quilmes, Bavaria, CCU) y los productos alimenticios (Bimbo, Gruma, Arcor). Estas empresas generalmente han desempeñado sus actividades en el ámbito regional más que internacional en comparación con las empresas en las industrias básicas. Estas translatinas han competido con empresas transnacionales en sus propios mercados nacionales o regionales, y sus sistemas de distribución han sido su principal ventaja competitiva. Tarde o temprano la mayoría de ellas tuvieron que encontrar una manera de acomodarse a la competencia de las empresas transnacionales, concentrándose en nichos, participando en acuerdos de licencia o cediendo participación accionaria mayoritaria o minoritaria a las empresas transnacionales competidoras. Las que intentaron mantener una mayor independencia a menudo buscaron nichos en el sector o en el mercado (Bimbo, Arcor), a veces en el marco de acuerdos de licencia (AmBev, Bavaria, CCU, Quilmes). Otras se volvieron dependientes de empresas transnacionales con las que se asociaron, aunque desde el punto de vista formal no estuvieran necesariamente controladas por ellas (Coca-Cola Femsa, Gruma, Andina, CCU). Otras finalmente se transformaron en verdaderos componentes de las redes de empresas transnacionales (como en el caso de la transformación de AmBev en InBev o la venta de Bavaria a SABMiller).

Muchas de las translatinas más modernas de industrias que no son básicas han realizado actividades en el área de los servicios, como las telecomunicaciones (América Móvil, TELMEX), el comercio minorista (Elektra, Cencosud, Falabella, Ripley, FASA), el transporte aéreo de pasajeros (LAN, Varig, TAM) y la electricidad (Enersis, Gener, ISA). En general, estas empresas han enfrentado una competencia muy dura de las empresas transnacionales. Sin embargo, han existido dos situaciones diferentes. En algunos casos, las translatinas exitosas se beneficiaron con la venta de los activos de las empresas transnacionales que no vieron colmadas sus expectativas en su incursión en el mercado latinoamericano (América Móvil, Cencosud, Falabella). En otros casos, las translatinas que tuvieron

dificultades vendieron algunos o todos sus activos a las empresas transnacionales (Enersis, Gener, Macri, Impsat). Algunas de las translatinas más tradicionales comenzaron suministrando servicios de ingeniería a los proyectos de gran infraestructura en la fase de industrialización mediante sustitución de importaciones (empresas brasileñas de ingeniería como Odebrecht y Andrade Gutierrez, Impsa de Argentina, ICA de México) y luego se vieron obligadas a buscar proyectos extranjeros cuando los gobiernos de la región redujeron sus obras de infraestructura financiadas por el Estado.

En general, las translatinas que se han desarrollado a partir de industrias básicas relacionadas con los recursos naturales locales han mostrado una mayor longevidad y competitividad. Estas empresas, que en primer lugar se establecieron firmemente en sus países para luego expandirse en la región, finalmente pudieron lograr una presencia internacional más duradera fuera de esta. El respaldo estatal que tuvieron estas translatinas en las industrias básicas estuvo ausente en los sectores de alimentos y bebidas y de servicios, lo que explica, en parte, su expansión más limitada dentro de la región y su casi total ausencia fuera de ella. Las translatinas en estos últimos sectores industriales se han enfrentado a competidores mucho más fuertes en mercados nacionales y regionales, que incluyen específicamente empresas transnacionales que mantienen su presencia en la mayoría o en todos los mercados mundiales. En consecuencia, han tendido a transformarse en “estrellas fugaces”, es decir, en empresas nacionales que crecen y se internacionalizan dentro de la región pero que finalmente terminan siendo componentes de sistemas de empresas transnacionales, una vez que se adquieren sus sistemas regionales. A menudo, cuando estos sistemas de producción regional de las translatinas han logrado el tamaño o los recursos necesarios para mantenerse, se vuelven atractivas para las empresas transnacionales que constantemente buscan esas oportunidades en mercados regionales.

Este panorama de las mayores translatinas difiere de la información disponible acerca de la movilidad relativa de las 500 empresas más grandes, medidas por ventas, en América Latina y el Caribe, que indica que en 1999 la presencia de empresas transnacionales en ese grupo comenzó a disminuir (del 43% al 29% en 2004), mientras que la de las empresas privadas locales aumentó (del 37% al 46%) en el mismo período. Si se parte de la base de que estas cifras son compatibles con la información acerca de las translatinas, parecería que las empresas menos internacionalizadas de la lista de 500 principales empresas de la región obtienen mejores resultados que las translatinas, lo que plantea un dilema con respecto al modelo comercial latinoamericano.

Si se compara el muy exitoso grupo de empresas transnacionales emergentes de Asia en desarrollo con el grupo de empresas menos exitosas de América Latina y el Caribe se observa que los problemas fundamentales que afectan la inserción de estas últimas en el mercado internacional son bastante profundos e incluyen factores como la capacidad competitiva de su empresariado, la capacidad de absorción local y el papel de las políticas públicas del país de origen.

La inserción de América Latina en el mercado internacional sigue siendo frágil y aún se basa en las actividades de menor dinamismo del comercio mundial. Muchas de las empresas de la región, aun las de más éxito, parecen tener una desventaja importante en términos de las fortalezas competitivas necesarias para prosperar en los mercados mundiales, sobre todo en actividades que generan los mayores efectos multiplicadores. Los dos tipos principales de empresas que encabezan la inserción regional en el mercado mundial son las empresas estatales que exportan productos básicos, tales como el petróleo y el cobre, y las empresas transnacionales que tienen plantas de ensamblaje en la región (automóviles y electrónica, así como otras actividades relativamente más centradas en la tecnología). Dado que, en el primer caso, las empresas se concentran en recursos naturales extractivos y, en general, sin procesar y que, en el segundo caso, dependen en gran medida de componentes importados, se reduce el impacto de estas empresas sobre la capacidad local de absorción en forma de redes de suministro localmente basadas en la creación de conocimientos, la transferencia de tecnología y la capacitación de recursos humanos. Por esa razón, en comparación con otras regiones, la capacidad de absorción de la economía interna y el papel de las empresas privadas nacionales siguen siendo relativamente débiles. Incluso en el caso de las principales translatinas, con la notable excepción de varias de ellas

en sectores básicos, su internacionalización se concentra en nichos menos competitivos o en países vecinos, no en el mercado mundial. En consecuencia, América Latina y el Caribe no cuenta con algo ni remotamente parecido a la industria electrónica asiática, que se ha convertido en una actividad de alta tecnología y de clase mundial que incorpora a empresas nacionales y ha generado efectos multiplicadores muy fuertes para toda Asia en desarrollo.

Por último, los gobiernos de los países de origen de Asia han cultivado durante décadas una relación más estrecha entre gobierno y empresas, a fin de promover una mayor afinidad entre las estrategias comerciales y los objetivos de desarrollo del gobierno. Las políticas horizontales de los gobiernos de los países de origen tendientes a mejorar el entorno empresarial local suelen combinarse con políticas selectivas, con el objeto de ayudar a las empresas transnacionales emergentes a internacionalizarse en actividades estratégicas o sectores prioritarios (habitualmente basados en conocimientos). El impacto de estas políticas se refleja en las experiencias de muchas de las economías asiáticas de mayor crecimiento, que se han vuelto altamente competitivas en la producción de manufacturas. Muchos de estos productos requieren el uso de complejas tecnologías, prácticas organizacionales de última generación y cadenas de suministro mundiales. Este tipo de políticas y sus efectos prácticamente no existen en América Latina y el Caribe.

En otras palabras, para generar más translatinas, mejorar su potencial de transformarse en empresas transnacionales mundiales y aumentar su impacto en la economía local, es preciso reevaluar ciertos aspectos fundamentales de la inserción de la región en los mercados internacionales, tales como la capacidad competitiva de su empresariado, la capacidad de absorción local y el papel de las políticas públicas de los países de origen.

Capítulo I

Panorama regional de la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe



En 2005, la inversión extranjera directa (IED) en América Latina y el Caribe —excluidos los centros financieros— ascendió a más de 68.000 millones de dólares, una cifra un 11% superior a la del año anterior.¹ No obstante, la participación de la región en las corrientes mundiales y en las dirigidas a los países en desarrollo se redujo. El panorama empresarial, representado por las 500 mayores empresas de la región, continúa mostrando la tendencia señalada en años anteriores, esto es, la pérdida de importancia relativa de las empresas transnacionales en favor de las compañías nacionales. En este capítulo se analiza la situación actual con respecto a los ingresos de IED y la presencia de empresas transnacionales en la región.

¹ Dado que existe escasa información sobre la proporción de IED recibida por los centros financieros que se invierte efectivamente en la región, estos se excluyen del análisis, excepto en los casos en los que se indica lo contrario.

A. Evolución reciente de la IED

1. Situación mundial

En 2005, por segundo año consecutivo, las corrientes mundiales de IED —incluidos los centros financieros— volvieron a aumentar notablemente, a cerca de 900.000 millones de dólares, es decir, un 29% con respecto al año anterior. A diferencia del período reciente, tanto los países desarrollados como las naciones en desarrollo, y las economías de Europa sudoriental y de la Comunidad de Estados Independientes (CEI) registraron importantes incrementos de sus entradas de IED (véase el cuadro I.1).

La IED a los países desarrollados se elevó por segundo año consecutivo, y fue de 573.000 millones de dólares en el 2005. La Unión Europea fue el principal grupo receptor de IED en el mundo, esto es, 445.400 millones de dólares casi todos captados por sus 15 países miembros originales. El Reino Unido fue el principal país receptor, ya que registró una entrada de inversión sin precedentes en un país europeo, aunque buena parte de este resultado obedezca a una operación de reestructuración interna de una única empresa.²

La IED se incrementó en todas las regiones en desarrollo, a 273.500 millones de dólares, o un 31% de las corrientes mundiales. Se destaca el alza observada en los países de África, que casi se duplicaron en 2005, a 30.000 millones de dólares. China, por su parte, está en tercer lugar entre los países receptores de IED en el mundo y un 22% de las corrientes percibidas por los países en desarrollo.

En el 2005, al igual que en el año anterior, la economía mundial se expandió, aunque a un ritmo menor (CEPAL, 2005b; FMI, 2005a). Se prevé que sigan existiendo buenas condiciones para el aumento de la IED global, en virtud del buen desempeño de los ámbitos financiero y empresarial. Las ventas de las 500 mayores empresas del mundo se elevaron un 13% en 2004 y las utilidades un 27%, lo cual se traduce en una mayor disponibilidad de recursos propios por parte de las compañías para

el financiamiento de nuevos proyectos. Asimismo, en un contexto de tasas de interés relativamente altas, las empresas buscaron financiamiento en las principales bolsas de comercio, lo que explica su fase expansiva iniciada a principios de 2003 (véase el gráfico I.1). Esto permite que los mercados de valores continúen siendo una opción importante de financiamiento y que las empresas bien valoradas obtengan capital de las instituciones financieras en mejores condiciones.

Cuadro I.1
**DISTRIBUCIÓN MUNDIAL DE LAS ENTRADAS NETAS DE INVERSIÓN
EXTRANJERA DIRECTA EN EL MUNDO, 1991-2005^a**
(En miles de millones de dólares)

	1991- 1995 ^b	1996- 2000 ^b	2001- 2005 ^b	2004	2005 ^c
Total mundial	231,7	814,1	754,3	695,0	896,7
Países desarrollados	148,8	601,2	514,6	414,1	573,2
Estados Unidos	39,3	191,9	97,9	95,9	106,0
Europa	93,2	364,5	377,6	258,2	449,2
15 miembros originales de la Unión Europea	83,3	332,8	345,4	231,4	407,7
Reino Unido	14,9	67,7	80,2	77,6	219,1
10 nuevos miembros de la Unión Europea	7,2	16,6	24,2	27,8	37,7
Países en desarrollo	80,4	203,2	212,4	243,1	273,5
África	4,9	9,4	19,6	18,7	28,9
América Latina y el Caribe ^d	22,4	83,0	65,7	68,9	72,0
Asia y Oceanía	53,1	110,7	127,2	155,5	172,7
China	22,8	42,7	54,8	60,6	60,3
Europa sudoriental y CEI	2,5	9,7	27,1	37,2	49,9
Federación Rusa	1,0	3,2	9,1	12,5	26,1

Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), base de datos sobre inversión extranjera [en línea] (www.unctad.org/fdistatistics). Las cifras para 2003 a 2005 corresponden a la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD), "Los datos reflejan un fuerte aumento de la inversión extranjera directa en 2005", comunicado de prensa, Ginebra, 23 de enero de 2006.

^a En el año 2005, las Naciones Unidas instauró una nueva clasificación geoeconómica de los países, cuya principal novedad es la incorporación de los 10 nuevos miembros de la Unión Europea a la categoría de países desarrollados y la modificación de los países que anteriormente formaban parte de Europa central y oriental. De esta forma, se reordenaron los datos de los años anteriores con el objeto de contar con una serie acorde al nuevo criterio. Para más detalles, véase UNCTAD (2005b, p. 6).

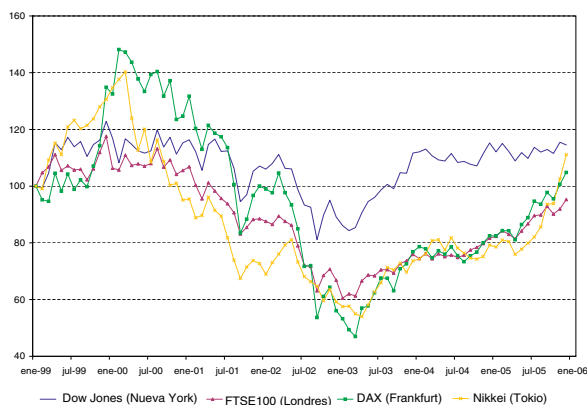
^b Promedios anuales.

^c Cifras preliminares.

^d Incluye los centros financieros, por eso difiere de los totales presentados en el gráfico I.2 y en los cuadros I.2 y I.3.

² En noviembre de 2004, el Grupo Royal Dutch/Shell anunció la creación de una nueva compañía, Royal Dutch Shell Plc, resultante de la fusión entre Shell Transport and Trading Company Plc y Royal Dutch Petroleum Company. La nueva empresa, inscrita en las Bolsas de Comercio de Londres y Ámsterdam, tiene su casa matriz en La Haya, Holanda y una estructura de capital más simple. La operación fue valorada en 100.000 millones de dólares y la unificación se completó el 20 de julio de 2005.

Gráfico I.1
EVOLUCIÓN DE LOS ÍNDICES DE LAS BOLSAS DE NUEVA YORK,
LONDRES, FRANKFURT Y TOKIO, 1999-2005
(Índices, enero de 1999=100)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Bloomberg.

2. Situación en América Latina y el Caribe

En 2005, las corrientes de IED hacia América Latina y el Caribe (excluidos los centros financieros) sumaron 68.046 millones de dólares, cifra un 11% mayor que la del año anterior (véase el gráfico I.2). Luego del auge de las corrientes de IED de finales de los años noventa y la posterior baja a principios de la presente década, parecería que la región habría retomado un comportamiento menos volátil. De hecho, se estima que a corto plazo la IED en la región mantendría el nivel registrado en el período reciente, con una leve tendencia al alza, aunque con un menor dinamismo que otras regiones en desarrollo (UNCTAD, 2005a).

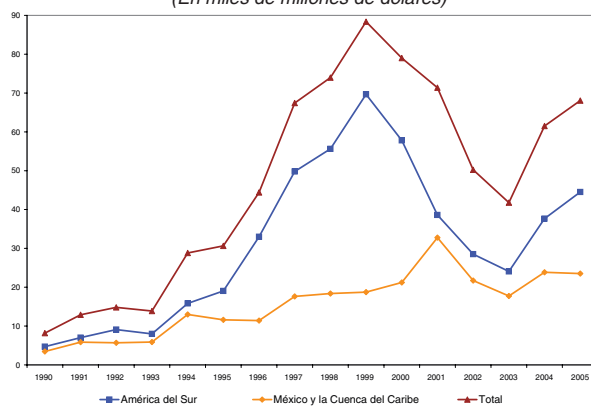
Entre los factores que podrían afectar la llegada de IED a la región, se pueden mencionar los siguientes:

- **Crecimiento económico.** Tanto América Latina y el Caribe como Estados Unidos, principal inversionista de la región, han seguido registrando un crecimiento del PIB. En 2006 se prevé que la expansión continúe a tasas similares (CEPAL, 2005b; OCDE, 2005a).
- **Precios de los productos básicos.** En el período reciente, ha aumentado sostenidamente la demanda de recursos naturales, especialmente la de China, lo que se ha reflejado en un aumento de precios sin precedentes de estos productos. Para las empresas vinculadas a estas actividades, lo anterior ha significado considerables incrementos de ingresos, lo que podría traducirse en futuras inversiones. Sin embargo, también es cierto que el alza de precios

Las fusiones y adquisiciones continúan siendo la principal modalidad bajo la cual se canaliza la IED. Entre 1995 y 2004 se estima que las fusiones y adquisiciones globales representaron alrededor de las dos terceras partes de la inversión extranjera directa mundial. En general, es previsible que en 2006 las fusiones y adquisiciones sean la principal forma de inversión a nivel global, aunque en las regiones en desarrollo, caracterizadas por una menor capacidad productiva, se registraría una mayor proporción de nuevas inversiones (UNCTAD, 2005a).

En torno a un 60% de la IED mundial se dirige a los sectores de servicios, una tercera parte a las manufacturas y el resto a los recursos naturales. Este patrón es semejante entre países desarrollados y en desarrollo, aunque en estos últimos la proporción de IED orientada a las manufacturas es algo mayor (UNCTAD, 2005b).

Gráfico I.2
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: CORRIENTES NETAS DE INVERSIÓN
EXTRANJERA DIRECTA POR SUBREGIÓN, 1990-2005^a
(En miles de millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de estadísticas del Fondo Monetario Internacional, "Balance of Payments Statistics" [CD ROM], y cifras oficiales.

^a No se incluyen los centros financieros. Las cifras de IED corresponden a las entradas de inversión extranjera directa, descontados los giros de capital realizados por los inversionistas extranjeros. Estas cifras difieren de las del *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*, por cuanto en este se presenta el saldo neto de inversión extranjera, es decir, la inversión directa en la economía declarante menos la inversión directa en el extranjero. Datos disponibles hasta el 24 de abril de 2006.

- **Fusiones y adquisiciones.** Tras el auge de la IED registrado a fines de los años noventa, relacionado en gran parte con las privatizaciones, fusiones y adquisiciones transfronterizas en la región, se observó una baja sistemática de estas corrientes, seguida por una recuperación en los dos últimos años (véase el cuadro I-A.1). Asimismo, de ciertos datos se desprende que una mayor proporción de la IED se estaría destinando a la inversión en nuevos activos (UNCTAD, 2005a).
- **Cambios políticos e institucionales.** En el período reciente han aumentado los cuestionamientos a los fundamentos de las reformas económicas llevadas a cabo en América Latina y el Caribe en la década de los noventa. A pesar de que se creó un ambiente propicio para un auge de la IED, los beneficios no fueron los

esperados. Aunque con diferentes matices, la renovación de gran parte de las autoridades políticas de la región está reflejando este fenómeno y podría dar lugar a cambios en la relación con las empresas transnacionales, sobre todo en lo que respecta a los recursos naturales.

- **Entorno empresarial.** De acuerdo con varios índices de competitividad global, América Latina y el Caribe aún se encuentra en una situación desventajosa en términos del entorno adecuado para la realización de la actividad empresarial privada en relación con los países desarrollados y algunas economías emergentes de Europa oriental y de la región de Asia y el Pacífico. Esto va en detrimento de la región en el momento de la toma de decisiones de los inversionistas respecto al destino geográfico de las corrientes de IED (véase el recuadro I.1).

Recuadro I.1
EL ENTORNO EMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

La presencia de un ambiente adecuado es un elemento crucial para la toma de decisiones en el ámbito privado. Las condiciones prevalecientes en América Latina y el Caribe en materia de sistemas financieros, derechos de propiedad, impuestos, trabas burocráticas, códigos de comercio e intervención del Estado en la economía, entre otros factores, definen un concepto de competitividad que ubica a la región en posiciones bastante rezagadas con respecto a la de los países desarrollados y de la región de Asia y el Pacífico.^a Entre los indicadores empleados para evaluar cualitativamente el entorno empresarial de los países cabe mencionar los siguientes:

- Índice de libertad económica (desarrollado por la Fundación Heritage): Este indicador mide 50 variables, agrupadas en 10 categorías, que definen factores de libertad económica, como comercio, carga fiscal, intervención del gobierno, política monetaria, inversión extranjera, banca, precios y salarios, regulación, derechos de propiedad y nivel de informalidad en los mercados.
- *Doing Business* (Corporación Financiera Internacional): Mide la facilidad para realizar negocios, sobre la base

de distintas variables relevantes al momento de iniciar un negocio, entre las que se cuentan la sencillez de los procedimientos para inscribir una nueva empresa, obtener licencias, registrar propiedades y solicitar créditos, las condiciones laborales, el pago de impuestos, y la facilidad para cerrar un negocio.

- Índice de percepción de la corrupción (Transparencia Internacional): Es un instrumento elaborado sobre la base de encuestas de opinión y evaluaciones de expertos, cuyo objetivo es medir el grado de corrupción percibido en cada país. No es una medida objetiva del grado de corrupción, fundada en dimensiones cuantificables, sino tan solo una medición subjetiva, acerca de las opiniones sobre el nivel de corrupción del país.
- Índice de globalización (A.T. Kearney): Este índice evalúa el desempeño en cuatro componentes de la integración global. Estos son la integración económica, medida por las corrientes de comercio e IED; el uso de tecnologías, calculado según el número de usuarios de Internet, entre otros factores; el

compromiso político, que abarca, por ejemplo, la membresía a organismos internacionales y la participación en fuerzas de paz de Naciones Unidas, y la integración entre las personas, que puede medirse de acuerdo con el tráfico transfronterizo, el turismo, la telefonía internacional, y consideraciones similares.

En el caso de la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, ninguno de los indicadores descritos arroja valores particularmente elevados, lo que los ubica en peores posiciones que varias naciones de otras regiones en desarrollo. Solo en Costa Rica y Chile algunos indicadores presentan valores destacados, mientras que el resto de los países se ubica apenas en los dos quintiles más bajos en la distribución de acuerdo con todos estos índices. El desafío para la región es considerable. Atraer IED de calidad no solo exige objetivos claros de desarrollo nacional y una actividad de fomento acorde (véase el capítulo II), sino que además requiere una institucionalidad y una cultura propicias al establecimiento y buen desempeño de las actividades productivas que se instalen en el país, tanto las llevadas a cabo por inversionistas nacionales como por extranjeros.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de *The Heritage Foundation* [<http://www.heritage.org>], Corporación Financiera Internacional, *Doing Business Database* [<http://www.doingbusiness.org>], Transparency International [<http://www.transparency.org>] y A.T. Kearney [<http://www.atkearney.com>].

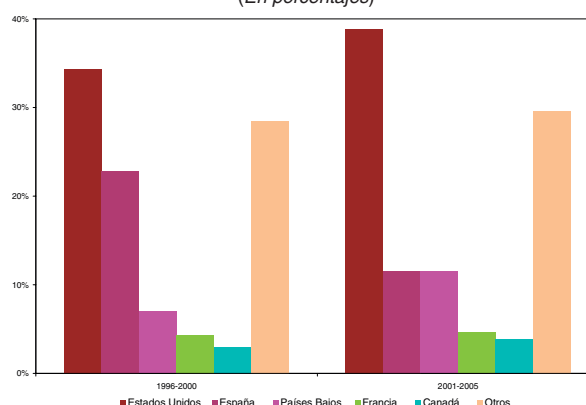
^a El concepto de competitividad se refiere sobre todo a las condiciones institucionales que ofrece un país o una región para el establecimiento de nuevos negocios. Según esta perspectiva, un país será más competitivo en la medida en que cuente con instituciones más sólidas, que faciliten la actividad empresarial. Este concepto no debe confundirse con el de competitividad internacional, que se refiere a la participación de la región en las importaciones mundiales.

En 2005, se consolidó un renovado patrón de la IED en América Latina y el Caribe. En términos de origen del capital, Estados Unidos profundizó su condición de principal país inversionista, al que corresponden casi el 40% de las corrientes (véanse el gráfico I.3 y el cuadro I-A.2). Por su parte España, país clave en el período del auge de la IED, ha quedado rezagado al tercer lugar, con poco más del 6% de las entradas. El segundo lugar lo ocupan los Países Bajos, de los que provienen cerca de un 12% de las inversiones.³ Asimismo, aumentó la participación —aunque las cifras no lo reflejan plenamente— de inversiones procedentes de otros países de la región, esto es, de las corrientes de capital vinculadas a las operaciones de las empresas translatinas (véanse el cuadro I-A.1 y los capítulos III a VI). En términos del destino sectorial de las entradas de IED, se destacó el incremento relativo de las inversiones en manufacturas en desmedro de los servicios, aunque estos últimos aún encabezan las preferencias de los inversionistas extranjeros (véanse el gráfico I.4 y el cuadro I-A.3).

En términos de los principales países receptores, hay varios aspectos dignos de destacar. En primer lugar, en 2005 México fue el destino predilecto de las empresas extranjeras, mientras Brasil continuó en el segundo puesto. En el caso de México, cabe destacar la estabilidad y el volumen de las corrientes, así como la alta participación del sector de las manufacturas en las inversiones. En segundo término, resultan especialmente llamativos los ingresos de Colombia, en gran parte gracias a la venta de la cervecera Bavaria a SABMiller (véase el capítulo V). En tercer lugar, llama la atención la recuperación de República Bolivariana de Venezuela y, en menor medida, de Perú. En cuarto lugar, Chile siguió siendo un destino privilegiado de la IED, que respondió favorablemente a la estabilidad y dinamismo de su economía. Por último cabe mencionar que, en general las economías pequeñas han tenido un desempeño relativamente estable y sin grandes variaciones.

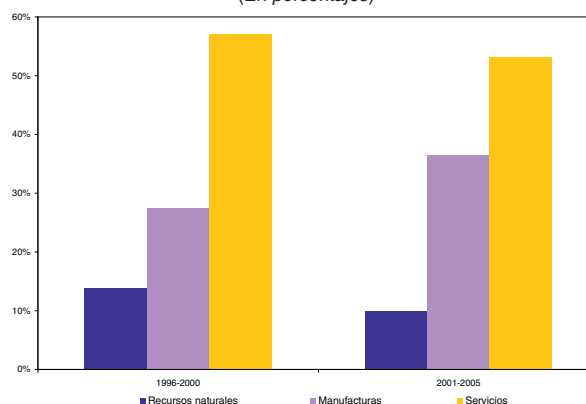
En los últimos años, América del Sur ha recibido mayores volúmenes de IED que México y la Cuenca del Caribe en términos absolutos. No obstante, esas corrientes han sido menos estables. Entre 1991 y 1995 y entre 1996 y 2000, el promedio anual de ingresos de IED a América del Sur se quintuplicó, de 11.800 a 53.200 millones de dólares, antes de descender nuevamente a 34.700 millones de dólares. Por su parte, las inversiones en México y la Cuenca del Caribe se duplicaron, de 8.400 a 17.500 millones de dólares y luego se mantuvieron aproximadamente en 23.900 millones. No obstante, en términos del PIB las inversiones extranjeras en

Gráfico I.3
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: IED SEGÚN PAÍS
DE ORIGEN, 1996-2005
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de estadísticas oficiales.

Gráfico I.4
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: IED SEGÚN SECTOR DE
DESTINO, 1996-2005
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de estadísticas oficiales.

ambas regiones han mostrado una convergencia. Cabe notar que las cifras de la relación IED/PIB difieren en los países del Caribe, dado que tienden a ser altas debido al reducido tamaño de sus economías. Las inversiones en América del Sur en el período 2001-2005 han oscilado entre un 0,8% (Guatemala) y un 6,1% del PIB (Chile). En México, ese valor ha sido de un 2,8%. En el 2005, Colombia se destaca como el mayor receptor de IED en relación con el PIB en la región, con un 8,4%. Si se excluye a los países caribeños,

³ Se debe tener ciertas precauciones con estas cifras, ya que muchas empresas utilizan sus filiales en los Países Bajos, aprovechando ventajas de tipo tributario, para reorientar sus recursos financieros a otros destinos alrededor del mundo.

las economías en que la IED ha sido más importante en relación con el PIB en el último año, después de Colombia, son Panamá, Jamaica y Chile.

Como resultado de la mayor estabilidad de la IED, tanto en términos de montos como de diversificación geográfica, su importancia relativa en las economías nacionales también se ha mantenido relativamente constante.

De todas formas, América Latina y el Caribe continúa recibiendo una proporción cada vez menor de las corrientes mundiales de IED. En la década de 1980, la región captaba un 12% de las corrientes y 10 años después, solo un 10%. En la presente década recibió más del 8% de la IED mundial. Este hecho podría reflejar que la región estaría quedando progresivamente marginada de la inversión extranjera directa en el marco del proceso de globalización económica en curso.

a) La inversión extranjera directa en México, Centroamérica y el Caribe

En 2005, las entradas netas de IED a esta subregión ascendieron a 23.520 millones de dólares, cifra un 1,3% inferior a la registrada el año anterior. Este resultado obedece a las menores entradas recibidas por México (véase el cuadro I.2).

Cuadro I.2
MÉXICO Y LA CUENCA DEL CARIBE: ENTRADAS NETAS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, 1991-2005^a
(En millones de dólares)

	1991-1995 ^b	1996-2000 ^b	2001-2005 ^b	2004	2005 ^c
México	6 804,6	12 608,8	18 805,8	18 244,4	17 804,6
Centroamérica	659,2	2 340,2	2 250,7	2 728,8	2 745,0
Costa Rica	257,1	495,2	593,1	617,3	653,2
El Salvador	19,0	309,5	373,0	465,9	477,0
Guatemala	93,5	243,7	203,9	154,7	167,8
Honduras	42,2	166,1	219,7	293,0	190,0
Nicaragua	37,9	229,2	194,2	185,6	230,0
Panamá	209,4	896,5	666,8	1 012,3	1 027,0
El Caribe	945,1	2 519,1	2 857,9	2 861,2	2 971,3
Jamaica	126,1	349,6	603,8	601,6	601,6
República Dominicana	227,0	701,5	853,2	758,4	898,8
Trinidad y Tabago	308,3	681,5	681,7	600,0	600,0
Otros	283,7	786,5	719,1	901,2	870,9
Total	8 408,9	17 468,1	23 914,4	23 834,3	23 520,8

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos del Fondo Monetario Internacional y cifras oficiales.

^a No se incluyen los centros financieros. Las cifras de IED corresponden a las entradas de inversión extranjera directa, descontados los giros de capital realizados por los inversionistas extranjeros. Estas cifras difieren de las del *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*, por cuanto en este se presenta el saldo neto de inversión extranjera, es decir, la inversión directa en la economía declarante menos la inversión directa en el extranjero.

^b Promedio anual.

^c Datos disponibles hasta el 24 de abril de 2006.

En 2005, México mantiene su notable concentración en IED en el sector de las manufacturas.⁴ Una parte significativa de la IED destinada a este sector se invierte en plantas ensambladoras (maquila). Esta actividad está estrechamente vinculada al desempeño de la economía de Estados Unidos y de su actividad industrial. Por ende, la reactivación de ese país ha tenido efectos positivos en las inversiones en México. De acuerdo con cifras de la Secretaría de Economía de México, las manufacturas reciben el 58% de la IED que ingresa al país y los servicios cerca del 41%. Asimismo, Estados Unidos es el país de origen de dos terceras partes de la IED, seguido a gran distancia de España, país que fue protagonista importante de la reestructuración del sector bancario, con apenas un 10% (véase el cuadro I-A.2).

El subsector automotor es el que ha registrado un mayor dinamismo y concentrado parte importante de la IED. Las mayores compañías ensambladoras (Ford Motor Company, General Motors, Nissan Motor Company, Volkswagen y DaimlerChrysler) y varios fabricantes de piezas de automóviles han realizado nuevas inversiones para ampliar y modernizar plantas, así como para introducir nuevos modelos, con el propósito de incrementar la capacidad de producción y mejorar la variedad y calidad de los productos. En este contexto, resalta la inversión de las compañías japonesas, que comienza a tomar impulso tras la firma de un tratado de libre comercio entre México y Japón. Este tratado se enmarca en el propósito de diversificar los mercados y reducir la dependencia del estadounidense (CEPAL, 2005c, Mortimore y Barron, 2005). Cabe destacar la inversión de 1.300 millones de dólares por parte de Nissan para producir un nuevo modelo compacto destinado a venderse en Estados Unidos y la inversión de 160 millones de dólares realizada por Toyota para ampliar su primera ensambladora en México, que produce el modelo de camionetas Tacoma en Tijuana. Por último, la compañía de neumáticos Bridgestone invirtió 220 millones de dólares en instalar una planta en Nuevo León, destinada en un 95% a exportar a los mercados de Canadá y Estados Unidos. Esta planta es la primera que incorpora, fuera de Japón, el sistema de producción de desarrollo innovador y racional de Bridgestone, BIRD (*Bridgestone Innovative and Rational Development*), cuya característica principal es la automatización de la totalidad del proceso productivo.

En otras actividades manufactureras, se destaca la compra del 42,5% de la siderúrgica Hylsamex por el conglomerado argentino Techint, al grupo local Alfa, por unos 2.560 millones de dólares. Esta operación se enmarca en la estrategia de Techint tendiente a consolidarse como

⁴ Excepcionalmente, entre 2001 y 2003, los servicios predominaron en los ingresos hacia México, lo que estuvo relacionado específicamente a importantes cambios en la propiedad de los mayores bancos locales.

uno de los grandes productores de aceros planos y largos en América Latina (véase el capítulo IV). Asimismo, la compañía sueca Electrolux trasladó su operación estadounidense (Michigan) a Ciudad Juárez. Con una inversión de 100 millones de dólares, la planta, inaugurada a mediados de 2005, fabricará refrigeradores para la exportación hacia América del Norte, Europa y el resto de los países de América Latina.

En los sectores de servicios, cabe mencionar algunas transacciones en el rubro del comercio minorista, en el que Wal-Mart se consolida como la cadena dominante. En este sentido, la compañía estadounidense invirtió unos 740 millones de dólares en la apertura de 70 nuevas tiendas y el reacondicionamiento de otras. Por otra parte, la cadena francesa Carrefour anunció en marzo de 2005 que dejaba su actividad en México, y vendió sus activos al operador local Chedraui, como parte del plan iniciado el año anterior, orientado a deshacerse de activos no estratégicos o insuficientemente rentables.

En 2005, la IED en la Cuenca del Caribe ascendió a los 5.670 millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 1,5% respecto del año anterior.⁵ No obstante, la subregión sigue recibiendo niveles elevados de IED, superiores incluso a los que se registraron en la segunda mitad de la década de 1990 (véase el cuadro I.2). La mayor parte de la IED ha tenido como destino actividades manufactureras. Los incentivos fiscales y bajos costos relativos de la mano de obra han motivado el establecimiento, por parte de empresas extranjeras, de bases productivas para ensamblar diferentes productos, desde confecciones hasta microelectrónica. De este modo, y diferentes grados de sofisticación, muchos de los países de la subregión han logrado convertirse en plataformas de exportación, sobre todo para abastecer el mercado de Estados Unidos.

A principios de la presente década, la contracción de la economía estadounidense impidió que se concretaran grandes inversiones en la subregión. No obstante, y sobre todo luego de la reactivación de este mercado, la mayor parte de la inversión en el sector de las manufacturas se ha concentrado en la reinversión de utilidades para

ampliar la capacidad productiva de empresas que operan en las zonas francas. En 2005, se destacan las inversiones realizadas por Componentes Intel en Costa Rica (Banco Central de Costa Rica, 2006). Por otra parte, el Tratado de Libre Comercio República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos podría dar un nuevo impulso a las inversiones orientadas a la búsqueda de eficiencia en el mercado de Estados Unidos.

En contraste con la desaceleración de las inversiones en manufacturas, las destinadas al sector de los servicios tuvieron un comportamiento particularmente dinámico en la Cuenca del Caribe. Dos gigantes de los subsectores de comercio minorista y telecomunicaciones del continente americano, ampliaron su presencia en Centroamérica. Por una parte, la cadena estadounidense de comercio minorista Wal-Mart adquirió de la compañía neerlandesa Royal Ahold un 33% de la cadena Central American Retail Holding Company (CARHCO) lo que le dio instantáneamente una importante presencia en Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Nicaragua.⁶ Por su parte, la translatina mexicana América Móvil, en diciembre de 2004, adquirió un 42% adicional de la Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador (CTE) en 295 millones de dólares, lo que incrementó su participación en la compañía a un 94% y anunció un plan de inversiones de 160 millones de dólares para consolidar su presencia en la región.⁷

La IED en la subregión del Caribe está notablemente vinculada al dinamismo de la actividad petrolera en Trinidad y Tabago. A mediados de 2005, Repsol-YPF adquirió tres campos de petróleo (Teak, Samaan y Pouli) y uno de gas (Onyx) a British Petroleum (BP) en el país por 229 millones de dólares.⁸ La inversión prevista en los campos de petróleo y el desarrollo del campo de gas asciende a 500 millones de dólares hasta 2025 (Noticias Repsol-YPF [en línea], 19 de julio de 2005). Además, en diciembre de 2005, Repsol-YPF anunció la puesta en marcha de la mayor planta de licuefacción de gas natural del mundo, correspondiente al cuarto tren del proyecto Atlantic LNG.⁹ Esto supuso una inversión de 1.200 millones de dólares y que Trinidad y Tabago pasara a encabezar

⁵ La Cuenca del Caribe abarca a los países del Caribe, de América Central y Panamá.

⁶ Royal Ahold se había asociado a la empresa guatemalteca La Fragua, que tenía operaciones en El Salvador y Honduras. Luego amplió la asociación a la Corporación de Supermercados Unidos (CSU) de Costa Rica, lo que creó la mayor red de supermercados de la subregión, Central American Retail Holding Company (CARHCO). De este modo, Royal Ahold logró el control del 33,3% de CARHCO, que a su vez poseía el 85% de La Fragua y el 100% de CSU. En 2005, CARHCO operaba 363 tiendas, 120 en Guatemala, 57 en El Salvador, 32 en Honduras, 124 en Costa Rica y 30 en Nicaragua.

⁷ En 2003, América Móvil compró la participación de France Telecom en CTE.

⁸ Tras el cierre de esta operación, cuyo precio asciende a 229 millones de dólares, está previsto que la petrolera estatal Petroleum Company of Trinidad and Tobago Limited (PETROTRIN) adquiera un 15% de participación en los campos. La transacción está sujeta a la aprobación por parte del Gobierno de Trinidad y Tabago (Noticias Repsol-YPF [en línea], 19 de julio de 2005).

⁹ En Atlantic LNG participan Repsol-YPF (22%), BP (38%), BG Group (29%) y la compañía nacional de gas de Trinidad y Tabago (11%). Además, Repsol-YPF posee una participación del 20% en el tren 1 de la planta de licuefacción de Atlantic LNG, y del 25% en cada uno de los trenes 2 y 3 (Noticias Repsol-YPF [en línea], 16 de diciembre de 2005).

la lista de exportadores de gas natural licuado a Estados Unidos. De esta forma, la compañía española consolidó su posición de liderazgo en el sector de hidrocarburos en el Caribe, de manera acorde con la estrategia de crecimiento establecida en el marco del Plan Estratégico 2005-2009, en el que la exploración y extracción de petróleo era una de las actividades prioritarias. La empresa prevé invertir en la subregión, durante el período de vigencia del Plan, más de 2.200 millones de dólares, 1.250 millones de los cuales corresponderán a Trinidad y Tabago (Noticias Repsol-YPF [en línea], 16 de diciembre de 2005).

Además de los grandes proyectos en desarrollo en el sector de hidrocarburos, se han realizado nuevos anuncios de inversiones en otras actividades. En septiembre de 2005, la compañía india ESSAR firmó un acuerdo con la empresa estatal National Energy Corporation para la construcción de un complejo siderúrgico integrado, que comprende una inversión estimada en 1.200 millones de dólares (*India Infoline News*, 12 de septiembre de 2005, <http://www.indiaonline.com>). Esta inversión se destinará, entre otras cosas, a la fabricación de aceros planos que pueden ser usados para la elaboración de tubos, lo que representará un gran avance para la industria local del acero (*The Trinidad Guardian*, 28 de septiembre de 2005, <http://www.guardian.co.tt>).

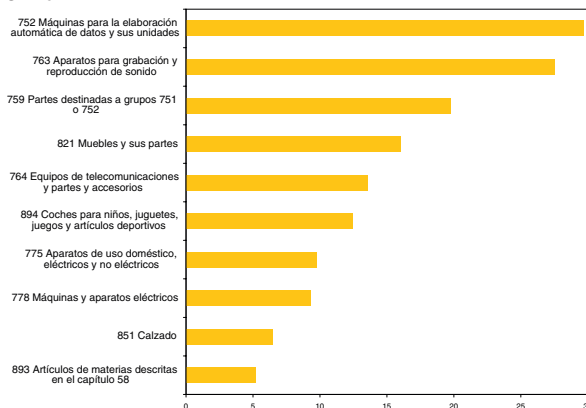
Como se ha mencionado, parte importante de la dinámica de la IED hacia México y la Cuenca del Caribe —en su condición de plataformas de exportación— ha estado directamente relacionada con la evolución de la economía de Estados Unidos, sobre todo de su actividad industrial. En el período reciente, al factor de vulnerabilidad estructural que supone la concentración en prácticamente un solo mercado se le ha unido la irrupción de China como un competidor extremadamente poderoso.

Entre 2000 y 2004, la participación de México en las importaciones de Estados Unidos se ha reducido de un 10,9% a un 10,3%, mientras que la de los países de la Cuenca del Caribe se mantuvo prácticamente inalterada, en cerca de un 1,8%. Esto contrasta con el incremento de la participación de China, que pasó de un 8,6% a un 13,8% en el mismo período. Es decir, mientras que la proporción correspondiente a México descendió 0,6 puntos porcentuales y la de los países de la Cuenca del Caribe no varió, la de China aumentó 5,2 puntos porcentuales. Si se desglosa el desempeño de los 10 principales productos de exportación de estos países a Estados Unidos, se descubre una realidad aún más alarmante (véase el gráfico I.5):

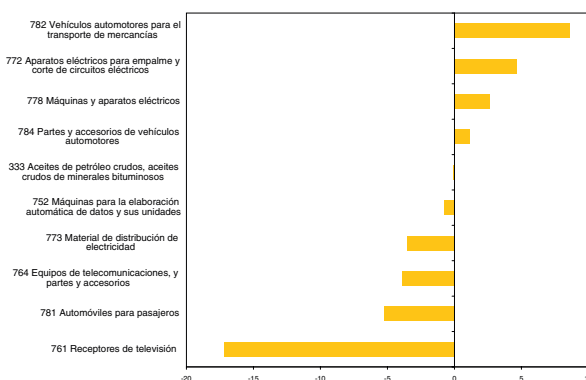
- México ha perdido cuotas de mercado en 6 de estos productos, la mayoría de alta y mediana tecnología;

Gráfico I.5
CHINA, MÉXICO Y CUENCA DEL CARIBE: VARIACIONES DE LAS CUOTAS DE MERCADO DE LOS 10 PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN A ESTADOS UNIDOS, 2000-2004^a
(En puntos porcentuales)

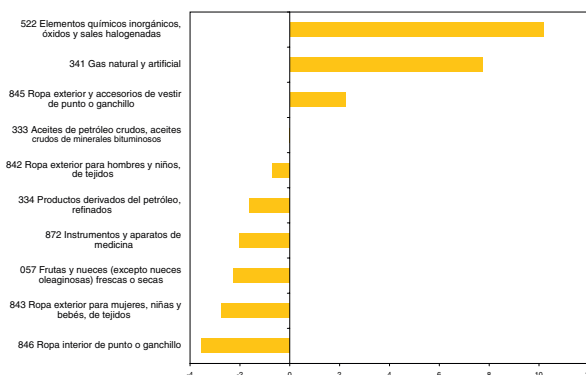
China



México



Cuenca del Caribe



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE), 2005.

^a Según la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (CUCI 3 dígitos, Rev. 2). Se trata de las 10 principales exportaciones a Estados Unidos de cada uno de estos países o grupo de países en 2004 y la variación de su cuota respecto a la que tenían en 2000.

- los países de la Cuenca del Caribe, al igual que México, han perdido cuotas de mercado en 6 de sus 10 principales exportaciones, sobre todo productos manufacturados de baja tecnología y recursos naturales;
- en cambio, China ha ganado participación de mercado en sus 10 principales productos de exportación a Estados Unidos, todas manufacturas no basadas en recursos naturales.

De este modo, México, Centroamérica y el Caribe enfrentan un panorama complejo. A la marcada dependencia del mercado de Estados Unidos se une la notable competencia de China. Por lo tanto, estos países deberían profundizar su capacidad para atraer IED, no solo mediante el mantenimiento de costos competitivos, sino que también por medio de un mejor aprovechamiento de las ventajas de cercanía y de los acuerdos comerciales existentes con Estados Unidos y otras regiones del mundo.

b) La inversión extranjera directa en América del Sur

En 2005, las corrientes de IED hacia América del Sur ascendieron a 44.525,4 millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 18% con respecto al año anterior (véase el cuadro I.3). Este aumento se explica básicamente por las inversiones recibidas por la Comunidad Andina, excluido Bolivia, que registraron un incremento del 120% respecto del año anterior. La IED en el Mercosur fue de 20.398,5 millones de dólares, un 10,6% menos que en 2004.

Cuadro I.3
**AMÉRICA DEL SUR: ENTRADAS NETAS DE INVERSIÓN
EXTRANJERA DIRECTA, 1991-2005^a**
(En millones de dólares)

	1991- 1995 ^b	1996- 2000 ^b	2001- 2005 ^b	2004	2005 ^c
Mercosur	6 445,2	36 757,1	19 883,1	22 822,1	20 398,5
Argentina	3 781,5	11 561,1	2 980,6	4 273,9	4 662,0
Brasil	2 477,4	24 823,6	16 480,7	18 145,9	15 066,3
Paraguay	103,8	185,1	53,9	69,9	69,9
Uruguay	82,5	187,2	367,9	332,4	600,3
Comunidad Andina	3 685,5	10 746,7	9 701,1	7 674,0	16 918,5
Bolivia	158,4	780,2	271,1	62,6	-279,6
Colombia	911,9	3 081,1	3 946,2	3 117,0	10 192,1
Ecuador	368,1	692,4	1 370,1	1 160,3	1 530,2
Perú	1 304,2	2 000,8	1 794,0	1 816,0	2 518,8
Venezuela (Rep. Bolivariana de)	943,0	4 192,2	2 319,8	1 518,0	2 957,0
Chile	1 666,2	5 667,0	5 087,7	7 172,7	7 208,5
América del Sur	11 797,0	53 170,7	34 671,9	37 668,8	44 525,4
Total América Latina y el Caribe	20 205,8	70 638,9	58 586,2	61 503,2	68 046,3

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos del Fondo Monetario Internacional y cifras oficiales.

^a No se incluyen los centros financieros. Las cifras de IED corresponden a las entradas de inversión extranjera directa, descontados los giros de capital realizados por los inversionistas extranjeros. Estas cifras difieren de las del *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*, por cuanto en este se presenta el saldo neto de inversión extranjera, es decir, la inversión directa en la economía declarante menos la inversión directa en el extranjero.

^b Promedio anual.

^c Datos disponibles hasta el 24 de abril de 2006.

La disminución de las corrientes de IED hacia Brasil no representa un cambio drástico en la tendencia reciente. De hecho, el año anterior se dio una situación atípica, con ingresos especialmente altos vinculados a la adquisición de la translatina Ambev por la compañía belga Interbrew (véase el capítulo V). En 2005, la IED en el país sumó 15.200 millones de dólares. No hubo adquisiciones de gran escala y una mayor proporción de los recursos correspondió a nuevos proyectos productivos. La Unión Europea y Estados Unidos continúan siendo los principales bloque y país inversionistas en Brasil, respectivamente. La participación de México se ha elevado, básicamente gracias a operaciones en el sector de telecomunicaciones (véanse el cuadro I-A.2 y el capítulo VI). En términos del destino sectorial de las inversiones, se destaca el renovado protagonismo de la IED en manufacturas, que prácticamente igualó a los servicios, actividades que habían concentrado la atención de los inversionistas extranjeros por casi una década (véase el cuadro I-A.3).

El comercio minorista ha profundizado su proceso de consolidación con la irrupción de un nuevo protagonista, la estadounidense Wal-Mart, la mayor compañía del rubro en el ámbito mundial. En el período reciente, la empresa Wal-Mart incrementó su hasta entonces reducida presencia en el mercado brasileño con la adquisición de los activos de algunos de sus mayores competidores mundiales. En marzo de 2004, Wal-Mart compró la cadena Bomprego por unos 300 millones de dólares a la compañía holandesa Royal Ahold, lo que representó la incorporación de 118 locales en el noreste brasileño. En diciembre de 2005, la compañía pagó 750 millones de dólares por las operaciones en Brasil de la empresa portuguesa Sonae. Como resultado Wal-Mart tiene 295 tiendas en 17 de los 26 estados del país, y se convirtió en la tercera cadena de comercio minorista, después de la francesa Carrefour y el Grupo Pão de Açúcar, que cuenta con participación de la cadena francesa Casino (*The Wall Street Journal Americas*, 15 de diciembre de 2005).

En 2005, la IED en Argentina se incrementó un 9,1%, a 4.662 millones de dólares (véase el cuadro I.3). En un contexto de estabilización, expansión de las exportaciones y crecimiento económico, han mejorado notablemente las perspectivas para la inversión en el país. Por lo tanto, algunas compañías han encontrado en Argentina una oportunidad para ampliar su presencia internacional. Tal es el caso del conglomerado brasileño Camargo Corrêa, que adquirió la firma productora de cemento Loma Negra por 1.025 millones de dólares. Así, esta empresa pasó a controlar el 48% del mercado argentino del cemento, participación que podría aumentar en la medida que se materialicen las inversiones anunciadas por el grupo, que ascenderían a unos 100 millones de dólares (véase el capítulo IV).

Asimismo, la recuperación de la demanda interna ha estimulado a algunas empresas manufactureras de larga presencia en el país a ampliar su capacidad productiva para abastecer el mercado interno e incrementar sus exportaciones. El sector automotriz presenta un notable repunte en la actividad, luego de la contracción que se registró en los años 2001 y 2002. A partir de 2003, la producción automotriz ha crecido un 75% y llegó a las 300.000 unidades en noviembre de 2005. Este dinamismo se refleja en los nuevos proyectos anunciados por algunas de las principales ensambladoras; entre otras iniciativas, Peugeot Citroën invertirá 125 millones de dólares en la producción de nuevos modelos destinados a la exportación y DaimlerChrysler destinaría unos 50 millones de dólares en la fabricación de un modelo utilitario de Mercedes Benz destinado únicamente a mercados fuera de América Latina.

La inversión en el sector petrolero ha estado algo estancada, debido en parte al impuesto que grava las exportaciones petroleras con un 45%, lo que ha reducido en gran medida los beneficios inherentes al aumento del precio internacional del crudo. Para incentivar la inversión en este sector, el gobierno lanzó en junio de 2005 el Plan Energético 2004-2008, en el cual se establece un tratamiento impositivo preferencial para las nuevas inversiones que se realicen en los sectores de petróleo y gas natural. Además, ha proseguido la desregulación del mercado del gas natural promovida por el Ministerio de Energía. Las medidas adoptadas consisten en liberalizar los precios cobrados por los productores a los grandes consumidores, que podrán negociar directamente, mientras que los distribuidores mantienen tarifas reguladas. Por último, la estatal Petróleos de Venezuela (PDVSA), compraría la refinadora y distribuidora Rutilex Hidrocarburos Argentinos Sociedad Anónima (RHASA) y la red de distribuidoras en Argentina de la empresa estatal uruguaya Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP). Además la compañía proyecta construir un gasoducto que pase por la República Bolivariana de Venezuela, Brasil y Argentina. Esto último fomentaría el aprovechamiento de las sinergias existentes para la integración eléctrica de la región, en la cual la diversificación de fuentes y las economías de escala cobran especial importancia a largo plazo (CEPAL, 2005c).

No obstante una situación de cierta normalidad, persisten algunos conflictos entre el gobierno y las empresas transnacionales, especialmente del sector de servicios públicos. En 2005, la compañía francesa Suez, accionista mayoritaria de la compañía encargada de

los servicios de agua potable y alcantarillado en varias provincias de Argentina, la de Buenos Aires entre ellas, anunció su salida del país ante la imposibilidad de lograr un acuerdo con las autoridades nacionales en materia de tarifas, situación que se concretó definitivamente en marzo de 2006. El mismo camino ha seguido Électricité de France y en ambos casos existe la intención de que sean inversionistas locales los que se hagan cargo de la operación de estos servicios (véase el recuadro I.2).

En 2005, en términos relativos, Uruguay ha seguido recibiendo importantes ingresos de IED. Durante la presente década, el país ha recibido casi dos veces el monto de inversión del período del auge regional de la IED (véase el cuadro I.3). En este sentido, ha contribuido la labor de las autoridades orientada a mejorar el entorno empresarial en el país. El sector del papel y la celulosa se ha destacado como destino de la inversión que llega al país. El proyecto encabezado por la empresa finlandesa Botnia para la construcción de una planta de celulosa en las cercanías de la ciudad de Fray Bentos, en la ribera del río Uruguay, está en fase de implementación. Esta iniciativa supone recursos por unos 1.100 millones de dólares y se trata de la mayor inversión de carácter industrial en la historia del país y de la más cuantiosa del sector privado de Finlandia en el exterior (Botnia, 2005). La empresa española Ence ha dado inicio a otro proyecto de características semejantes, en la ribera del mismo río, por un valor total proyectado de 728 millones de dólares (Papermarket, 2005). No obstante, estos proyectos han encontrado una férrea oposición de diferentes grupos locales y argentinos, que protestan por la posible contaminación de las aguas del río Uruguay y sus efectos en el turismo, una de las principales actividades económicas de la zona. En marzo de 2006, los gobiernos de Argentina y Uruguay acordaron pedir un “gesto” para que simultáneamente se suspendan los bloqueos de carreteras y se detengan las obras en las plantas por 90 días para realizar un estudio de impacto ambiental independiente (*Diario Financiero*, 23 de marzo de 2006).

En 2005, Chile recibió ingresos de IED por 7.208 millones de dólares, que representa un alza del 0,5% respecto del año anterior. El país sigue dando muestras de estabilidad que son bien recibidas por los inversionistas extranjeros. Una gran parte de las entradas registradas corresponde a reinversiones. Los principales sectores de destino de IED fueron la minería, el transporte y las comunicaciones y la energía eléctrica. Las concesiones de proyectos de infraestructura (autopistas, aeropuertos, puertos, etc.) han generado grandes ingresos de IED.¹⁰ En

¹⁰ Entre 2000 y 2006, el Ministerio de Obras Públicas de Chile logró atraer un total de 7.000 millones de dólares en inversiones en 50 concesiones para la construcción y operación de proyectos de infraestructura (*Chile Investment Review*, febrero de 2006, p. 8).

Recuadro I.2

ARGENTINA: UN NUEVO ESPACIO PARA LAS INVERSIONES LOCALES EN SERVICIOS PÚBLICOS

La economía de la Argentina muestra evidentes signos de recuperación tras la crisis de 2001 y 2002, entre los que destacan las altas tasas de crecimiento y de inversión, la recuperación del empleo y los salarios, cuentas fiscales ordenadas y la normalización de su relación con los organismos internacionales de crédito. Las empresas transnacionales, también han vuelto a mirar a Argentina como destino de la IED. Sin embargo, las empresas de servicios públicos aún sufren los efectos de la crisis y de la devaluación que terminó con la paridad entre el peso argentino y el dólar estadounidense. A inicios de 2002, las tarifas se convirtieron a moneda local sobre la base de la paridad "uno a uno" y luego se congelaron. Por consiguiente, la devaluación redujo notablemente los ingresos de estas compañías. Las alzas de las tarifas se condicionaron a una renegociación de los contratos firmados durante la década de 1990 y al cumplimiento de los planes de inversión. Sin embargo, estas negociaciones han avanzado poco, debido a las posibles consecuencias sociopolíticas de un alza tarifaria. Por su parte, varias de las empresas afectadas han recurrido a instancias internacionales, como el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), del Banco Mundial, para presentar reclamos por los perjuicios derivados de las medidas gubernamentales. En respuesta, el gobierno replanteó su estrategia y exigió el retiro de las demandas ante el CIADI, como condición para renegociar los contratos. Al mismo tiempo, está realizando gestiones ante los gobiernos de Francia y España (países de origen de la mayoría de las empresas demandantes), con el fin de que intervengan en su favor con los inversionistas. Las empresas han tenido reacciones variadas. Algunas, que tienen intereses estratégicos en el país, valoran la conveniencia de renunciar a las demandas. Es el caso de Edesur, AES Corp., Pioneer National Resources, Camuzzi, Gas Natural BAN, Edenor y Unysis. Por el contrario, las empresas que han optado por marcharse del país, o que consideran a la demanda una respuesta defensiva, las han mantenido (Mortimore y Stanley, 2006). En este contexto, han surgido grupos locales para hacerse cargo de

las empresas dejadas por las empresas transnacionales, que estarían mejor posicionados para renegociar contratos o conseguir financiamiento.

La compañía francesa Suez es una de las que ha decidido retirarse. En septiembre de 2005 anunció el abandono de la concesión de Aguas Argentinas, la empresa de agua potable y alcantarillado que sirve a alrededor de 11 millones de personas en el área metropolitana de Buenos Aires, y que era la mayor concesión que Suez tenía en el mundo. En negociaciones que se extendieron por algunos años, Aguas Argentinas (de la que Suez controlaba un 40% y la española Aguas de Barcelona un 25%) reclamaba un alza de un 60% en las tarifas, con vistas a financiar sus planes de inversión en infraestructura. El gobierno ofrecía un alza de un 16% y recursos para los planes de inversión de la empresa, que exigió además el gobierno se hiciera cargo de parte de las obligaciones de la compañía, incluidos 650 millones de dólares de deuda. Por último, el gobierno aceptó el aumento de las tarifas pero recién en 2007 y rechazó hacerse cargo de la obligación crediticia, lo que provocó la decisión final de Suez de abandonar la concesión. En mayo de 2005, la compañía había dejado la concesión de Aguas de Santa Fe, tras el fracaso de negociaciones en las que también estuvieron involucradas demandas por alza de tarifas y otra por incumplimiento de planes de inversión. A diferencia de las anteriores, no dejará la concesión de Aguas Cordobesas, por cuanto ha logrado obtener buenos resultados y sus negociaciones con el gobierno provincial han sido provechosas.

En ambos casos, las concesiones quedarían en manos de agentes locales. Mientras que en el caso de Aguas de Santa Fe el gobierno provincial se hará cargo de la operación para luego volver a privatizarla, en el de Aguas Argentinas existe el interés de un grupo privado nacional de tomar el control de la compañía. Finalmente, en marzo de 2006, el gobierno argentino rescindió el contrato con Suez, haciéndose cargo el Estado del servicio a través de una nueva empresa llamada Agua y Saneamiento Argentina S.A. Ante esta situación, el Gobierno de Francia presentó una enérgica queja (*El Clarín*, 23 de marzo de 2006).

Électricité de France (EDF) pasó por una situación similar a la de su connacional Suez. EDF controla Edenor, compañía que abastece de electricidad a la zona norte de Buenos Aires. La negociación también gira en torno a un alza de las tarifas que se mantienen congeladas desde 2002, a la que el gobierno se negaba y que ha impedido que Edenor muestre buenos resultados. Argumentando que se concentraría en sus operaciones europeas, EDF vendió un 65% de la empresa, de la que controlaba un 90%, al grupo local de inversiones Dolphin en 100 millones de dólares. Tras la operación, la compañía francesa mantiene un 25% y brindará asistencia técnica a los nuevos dueños durante los próximos cinco años. Dolphin ha logrado un acuerdo con el gobierno en el que se prevé un aumento de las tarifas, el consiguiente retiro de la demanda ante el CIADI, y la asignación de créditos públicos a bajas tasas para la realización de las nuevas inversiones.

Un caso diferente es el de Telefónica de España. Esta compañía, que controla la operadora Telefónica de Argentina, presentó en 2003 una demanda ante el CIADI por 2.800 millones de dólares, hasta ahora la mayor demanda presentada contra el país. Los motivos, al igual que en los casos anteriores, dicen relación con los daños provocados por la imposibilidad de modificar las tarifas y los efectos de la devaluación en estas. Sin embargo, las negociaciones paralelas con el gobierno hacen prever que la demanda se retiraría una vez que se haya logrado un acuerdo sobre los cargos a la telefonía fija y se establezca un marco regulatorio para el sector.

En síntesis, el desempeño económico de Argentina registra una mejoría, no obstante lo cual prosiguen las negociaciones con las empresas de servicios públicos para la modificación de los sistemas tarifarios. Los resultados son diversos y todavía no son definitivos. Telefónica de España y Dolphin, la controladora de Edenor, entre otras empresas, aceptarían o han aceptado retirar sus demandas ante el CIADI. Por su parte, otras como Suez y EDF han optado por abandonar las concesiones y dejar en manos de los nuevos inversionistas el avance de las negociaciones.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

2005, los diferentes proyectos concesionados invirtieron cerca de 1.000 millones de dólares (*Chile Investment Review*, febrero de 2006, p. 8). En energía eléctrica se destacan las inversiones llevadas a cabo por la empresa australiana Pacific Hydro. Esta compañía está procediendo a la construcción y puesta en marcha de la central hidroeléctrica La Higuera, de 155 MW, avaluada en 270 millones de dólares, un activo plan de inversiones, que incluye la construcción de ocho centrales durante diez años, con una capacidad total de 1.000 MW.

En el subsector de las telecomunicaciones, Endesa vendió su filial de telefonía móvil Smartcom a la compañía mexicana América Móvil, por un monto de 472 millones de dólares. Con esta operación, una de las dos empresas más grandes de esta rama de actividad en América Latina entra al mercado chileno, ampliamente dominado por la española Telefónica (la otra líder regional) y por Entel, cuyas participaciones podrían verse afectadas en consecuencia. A su vez, TELMEX ha obtenido una concesión para operar el servicio de bucle local inalámbrico en el país.

Las inversiones a mediano plazo se concentrarán —además de en el subsector de la energía eléctrica— en el de la minería, sobre todo en el del cobre, gracias a nuevas posibilidades en materia de inversión que abre el recientemente firmado acuerdo de libre comercio con China, segundo socio comercial de Chile. Cabe mencionar el acuerdo entre la minera china Minmetals y la estatal Codelco, según el cual la compañía china pagará 2.000 millones de dólares a Codelco para conseguir abastecimiento de cobre a largo plazo. La empresa chilena, por su parte, ha dado a Minmetals la opción de adquirir una participación minoritaria en la sociedad que tendrá a su cargo la explotación del yacimiento Gaby en el caso de que decidiera iniciarla.

Chile ha logrado una buena posición como destino de inversiones vinculadas a los “nuevos servicios” (CEPAL, 2005c). La Asociación Chilena de Centros de Llamadas espera triplicar los ingresos y el empleo en la actividad en el 2008. Asimismo, aspira a unificar a los sectores público y privado, para transformar al país en uno de los líderes mundiales en este negocio, como India y Costa Rica (Cinver, 2005). En 2005 se destacó la compra, por parte de la empresa india Tata Consultancy, de Comicro, una empresa de contratación externa de procesos empresariales por un monto de 23 millones de dólares.

En la Comunidad Andina, conformada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y la República Bolivariana de Venezuela, la IED se incrementó más de un 120% en 2005 y ascendió a 16.918,5 millones de dólares. Esto responde al aumento registrado en todos estos países a excepción de Bolivia, que desde 2003 registra sucesivas bajas de las entradas por este concepto.

Colombia es el principal receptor de IED de la Comunidad Andina, con un monto superior a 10.000 millones de dólares. Una gran parte de las corrientes —un 31% en el 2005— se destinó a la explotación de recursos naturales (véase el cuadro I-A.3). La labor del gobierno se concentró sobre todo en el subsector de los hidrocarburos, con el fin de atraer inversiones que permitieran un incremento de las reservas y, por consiguiente, de la independencia del país en materia de energía. La estabilidad y seguridad que se ha procurado garantizar a los inversionistas extranjeros ha generado un círculo virtuoso en torno a esta actividad (Coinvertir, 2005). De hecho, el adecuado entorno empresarial, sumado a la permanencia de las empresas transnacionales en el país y a su intención de desarrollar nuevos proyectos, se ha convertido en la mejor promoción para el país y permite entender por qué Colombia es de las pocas economías de América Latina y el Caribe que han mostrado una dinámica tasa de crecimiento de la IED en la presente década. Por consiguiente, en 2005, numerosas compañías han invertido en actividades de exploración y producción de petróleo y gas natural en el país, por concepto de una cifra que superó los 500 millones de dólares en el primer semestre del año. No obstante, la transacción de mayor valor se registró en el rubro de las cervezas, donde la empresa sudafricana SABMiller completó en octubre la adquisición de Bavaria. Se trató de una operación valorada en 7.806 millones de dólares, que le permitirá estar entre las 10 principales compañías de bebidas en el mundo (véase el capítulo V). En el subsector del tabaco se destaca la compra de Coltabaco por parte de la firma estadounidense Philip Morris en 300 millones de dólares, en lo que ha sido el mayor negocio llevado a cabo en la bolsa de valores colombiana.

La abundancia de recursos naturales también atrajo IED a los demás países de la Comunidad Andina. En Ecuador, la mayor operación tuvo como protagonista a una compañía china. Se trata del ingreso de Andes Petroleum —un conglomerado formado, entre otras, por la estatal China National Petroleum— que compró a la empresa canadiense En Cana sus reservas de crudo y oleoductos en Ecuador. La adquisición, valorada en 1.420 millones de dólares, se enmarca en la estrategia de China orientada a contar con reservas de energía en diferentes puntos del mundo y supone el acceso a reservas probadas de 143 millones de barriles y a un 36% del control de un oleoducto que transporta 450.000 barriles diarios.

En Perú, la minera Southern Peru Copper Corp. fusionó sus operaciones con Minera México, ambas subsidiarias de la translatina Grupo México (véanse los capítulos III y IV). La fusión está valorada en 4.600 millones de dólares, y convierte a la empresa en la segunda compañía cuprífera del mundo en lo que a reservas se refiere, después de la

estatal chilena Codelco. El subsector de los hidrocarburos peruano mantendrá la intensa actividad que ha venido registrando en los últimos años a raíz del proyecto de extracción de gas natural Camisea. El Estado peruano y Perú LNG, consorcio que opera el yacimiento, firmaron un acuerdo que da inicio oficialmente al proyecto Camisea II, que involucra una inversión de 3.300 millones de dólares. El primer paso será la construcción de una planta que licue el gas natural, para su posterior embarque y exportación. Se trata de la primera planta de este tipo en América Latina y entraña una inversión de 1.300 millones de dólares. Asimismo, se invertirán 1.200 millones de dólares en la ampliación y el desarrollo de nuevos lotes de extracción y en la expansión del gasoducto hacia la costa. Los restantes 800 millones de dólares se destinarán al transporte del gas natural licuado al mercado internacional.

La inversión en el subsector del petróleo de la República Bolivariana de Venezuela ha estado marcada por los elevados precios del crudo y las decisiones tomadas por el gobierno a efectos de lograr mayores beneficios de esta situación. A fines de 2005, el gobierno decidió aplicar con mayor rigor la Ley de Hidrocarburos de 2001, en virtud de la cual se prohíbe que empresas privadas, ya sea locales o extranjeras, posean el control mayoritario de un yacimiento. Por consiguiente, el gobierno tomó el control de 32 campos de extracción que se encontraban en esta situación y que representan alrededor de un 17% de la extracción diaria. El objetivo gubernamental es que las compañías privadas que deseen seguir operando en el país firmen contratos de asociación con PDVSA, en los que esta puede tener hasta un 70% de control. Cuando, el 31 de diciembre de 2005, expiró el plazo establecido para firmar los nuevos contratos solo las empresas de menor tamaño y

ExxonMobil, que vendió sus participaciones a Repsol-YPF, habían optado por dejar sus operaciones en el país. Las compañías de mayor tamaño como ChevronTexaco, British Petroleum, Royal Dutch/Shell, Petrobras y Repsol-YPF, firmaron los contratos con PDVSA ya que, a pesar de la normativa vigente, continuar con la explotación seguía arrojando beneficios gracias a las abundantes reservas y el bajo costo de la extracción en el país.

La inestabilidad política y social que ha sufrido Bolivia en los últimos años ha afectado la llegada de nuevas inversiones y explica la constante merma de la IED que se observa desde el año 2000. En 2005, Bolivia fue el único país de la región que experimentó salidas netas de IED, las que alcanzaron los 280 millones de dólares. El nuevo gobierno ha prometido realizar profundas reformas en el subsector de los hidrocarburos, que se caracteriza por una considerable presencia de empresas transnacionales. Las reformas estarían orientadas a la nacionalización del recurso y su industrialización, pero se respetarían las actuales operaciones de las empresas sobre la base de un nuevo marco regulador. De hecho, en marzo de 2006, el presidente Evo Morales anunció que nacionalizará —mediante un decreto— los recursos naturales antes de mediados del presente año. El mencionado decreto de nacionalización no solo abarcaría los hidrocarburos sino también la minería y el agua (*El Diario*, 23 de marzo de 2006 [en línea] <http://www.eldiariiony.com>).

Tras la recuperación de la IED luego de un período de conmoción, la subregión se enfrenta ahora a un nuevo contexto, marcado por nuevos liderazgos políticos que podrían modificar la relación entre los países y las empresas transnacionales y, al crear inseguridad jurídica respecto a cambios de las “reglas del juego”, tener efectos negativos en algunos tipos de inversión.

B. Presencia de las transnacionales entre las mayores empresas de la región ¹¹

El análisis de las 500 mayores compañías y de las 200 mayores empresas exportadoras que operan en la región permite, en buena medida, establecer un panorama de la situación empresarial de América Latina y el Caribe.

Las ventas de las primeras y las exportaciones de las segundas representaron, respectivamente, un 46% del PIB y alrededor del 58% de las exportaciones de la región en 2004.

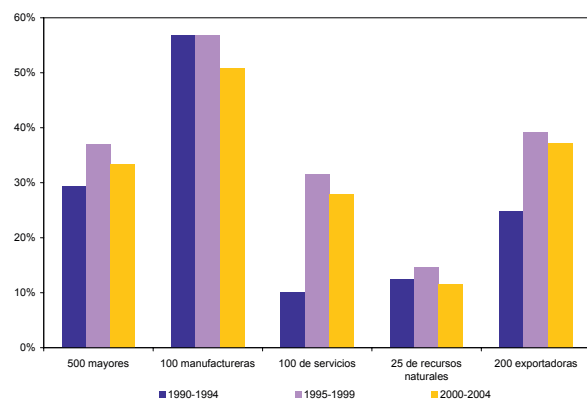
¹¹ Al momento de la elaboración de este informe se contaba con los datos de las ventas de las mayores empresas hasta el año 2004. Esta sección se realizó sobre la base de la información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, complementada con información de las revistas *Expansión* (México) y *Exame* (Brasil). Al igual que en ocasiones anteriores, se corrigió la doble contabilidad de las ventas inherente a la aparición, en el mismo listado, de los datos de la matriz y de las filiales. Es el caso de PEMEX (México) y PEMEX Petroquímica, PEMEX Refinación, PEMEX Gas y Petroquímica Básica, PEMEX Exploración y Producción, y PMI Comercio Internacional; Bunge Brasil y Bunge Alimentos y Seara Alimentos; y Wal-Mart de México y Bodega Aurrerá, Sam's Club, Wal-Mart Supercenter, Superama y Suburbia.

1. Mapa empresarial regional

Mientras que los años noventa estuvieron marcados por una creciente presencia de las empresas transnacionales, resultante de un ascenso sin precedentes de la IED, sobre todo a fines del decenio, la década actual se ha caracterizado por una inversión de esta tendencia. De hecho, las empresas privadas locales han mostrado una participación cada vez mayor en el grupo de las mayores compañías que operan en la región (CEPAL, 2005c).

En el gráfico I.6 se presenta la participación de las empresas extranjeras no financieras en las ventas de distintas clasificaciones de compañías. Se puede observar que en la década de 1990 esta se incrementó en todas las categorías, sobre todo en el grupo de las 500 mayores empresas, las 200 mayores exportadoras y, aún más notoriamente, en el de las 100 mayores empresas del sector de servicios, en el que pasó del 10% entre 1990 y 1994 a un 32% en el lustro siguiente. En el período 2000-2004 se observa una reducción generalizada de la participación de las empresas transnacionales en todas las categorías.

Gráfico I.6
PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EXTRANJERAS NO FINANCIERAS EN LAS VENTAS Y EXPORTACIONES DE DISTINTOS GRUPOS DE EMPRESAS, 1990-2004
(En porcentajes de las ventas de cada grupo)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, Santiago de Chile, 2005.

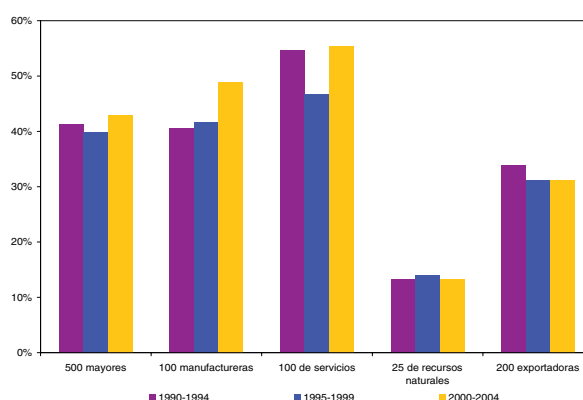
Esta evolución no llama la atención si se tiene en cuenta el tipo de inversiones que las empresas transnacionales suelen hacer en la región. En términos generales, las inversiones de las exportadoras se dirigen a la subregión de México y la Cuenca del Caribe y responden a la búsqueda de eficiencia para exportar. A estas se les han sumado las destinadas a varias subsidiarias en Brasil, que también se reorientaron a la exportación. Por su parte, las inversiones de las empresas de servicios

reflejan en gran parte las abundantes corrientes de inversión que atrajeron los procesos de privatizaciones y enajenaciones de empresas públicas y de capitales privados nacionales.

Las empresas de capitales latinoamericanos tuvieron, en general, un comportamiento bastante estable en la década pasada, como puede verse en el gráfico I.7. La excepción la constituye la disminución de la participación de estas compañías en el grupo de las 100 mayores empresas de servicios, que derivó del agitado ambiente de compra y venta de empresas locales, y que, como se indicó, permitió un mayor protagonismo a las empresas transnacionales.

Entre los años 2000 y 2004 se reconfiguró el mapa empresarial. En este período, las ventas de las compañías privadas locales se elevaron a una tasa anual media del 11% y las de las estatales a una del 9%. Las ventas de las empresas privadas extranjeras, en cambio, se redujeron, en promedio, un 2% anual.

Gráfico I.7
PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS PRIVADAS LOCALES NO FINANCIERAS EN LAS VENTAS Y EXPORTACIONES DE DISTINTOS GRUPOS DE EMPRESAS, 1990-2004
(En porcentajes de las ventas de cada grupo)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, Santiago de Chile, 2005.

Alrededor de un 85% de las ventas de las empresas transnacionales en América Latina se registra en México, Brasil y Argentina. En consecuencia, los resultados de estas empresas y, por extensión, su dinámica general en toda la región tienen una relación directa con la situación en estos países. Bajo esta perspectiva, pueden identificarse algunos elementos en estos países, que ayudan a interpretar el descenso de la participación de las empresas transnacionales en los últimos años.

Un primer elemento dice relación con el lento crecimiento de la economía estadounidense en los primeros años del decenio y sus consecuencias en las exportaciones mexicanas, de las que una gran proporción corresponde a empresas transnacionales. A esto se sumó la creciente presencia de las exportaciones chinas en el mercado norteamericano que ha reducido sus porciones de mercado.

Un segundo elemento tiene que ver con la crisis en Argentina y los efectos que tuvo en las compañías la decisión de pesificar y congelar las tarifas de servicios públicos luego de la devaluación de la moneda. Esto hizo que varias empresas decidieran reducir sus operaciones en el país e incluso abandonarlas debido a los malos resultados provenientes de una merma de la demanda interna y de la percepción de

ingresos en una moneda local muy devaluada (véase el recuadro I.2).

Por último, están las dificultades por las que atravesó Brasil, a raíz de la incertidumbre respecto al nuevo gobierno y la mayor desconfianza hacia los mercados emergentes (consecuencia, en parte, de la crisis argentina). La devaluación del real brasileño afectó los resultados en dólares de las empresas transnacionales de varios sectores y sus motivaciones para seguir invirtiendo y, en algunos casos, para permanecer en la región.

Todo lo anterior permite comprender la baja de la participación relativa de las empresas transnacionales y el aumento de la correspondiente a las de capitales privados locales. Sin embargo, el auge de estas compañías también tiene mucho de mérito propio, tal como se ve en la siguiente sección y en los demás capítulos de este informe.

2. Situación reciente

a) Las 500 mayores empresas

En 2004, último año sobre el que se cuenta con información disponible, las ventas de las 500 mayores empresas no financieras que operan en América Latina superaron por primera vez el billón de dólares (1,1 billones). Esta cifra representa un alza de un 29% respecto a la del año 2003. Luego de haberse mantenido casi sin variación entre 2000 y 2002, estos aumentos responden a una recuperación de la economía mundial, que ha atraído mayores corrientes de IED a la región y ha impulsado la demanda internacional de exportaciones latinoamericanas. El contexto interno de la región, caracterizado por una recuperación del crecimiento y de la demanda interna, es otro factor que suscitó este repunte.

En lo que respecta al tipo de propiedad de las compañías, en 2004, se destacó principalmente el notable aumento de las ventas de las empresas privadas locales, que fue de un 37%, en tanto que las de las empresas de propiedad estatal, principalmente del subsector del petróleo, se incrementaron un 27% y las empresas de capitales extranjeros se elevaron un 19%. Si se consideran las tasas de crecimiento de la región, de estos datos se desprende, en primer lugar, una concentración de la actividad en las empresas más grandes, resultado de procesos de expansión y de fusiones y adquisiciones. En segundo lugar, llama la atención que, tal como ha venido ocurriendo en los últimos años, la participación de las empresas nacionales en este grupo siga en ascenso y represente ya un 47% de las ventas de las 500 mayores

compañías. Se trata de cifras sin precedentes en materia de concentración de la distribución por propiedad de estas empresas. La otra cara de la moneda es el retroceso de la participación de las compañías extranjeras que, tras su notable presencia a fines de los años noventa, hoy es del 29% (CEPAL, 2005c y 2004). Por último, las compañías estatales han mantenido una participación estable en los últimos años, con alrededor de un 25% de las ventas del grupo.

Las ventas de las mayores empresas correspondientes a los sectores primario, manufacturero y de servicios han revelado alzas, sobre todo en el caso de las vinculadas al sector primario a partir de 2003 (un 30% de las ventas de las 500 mayores empresas). Por cuanto estas últimas son en su mayoría exportadoras, la dinámica obedece en gran medida al desempeño de las importaciones de Estados Unidos, China y otros países asiáticos, cuya demanda repercute en los precios de los productos primarios de exportación. De acuerdo con el índice de precios de los productos básicos no petroleros exportados por América Latina y el Caribe, en el año 2001 estos precios descendieron a su nivel más bajo en los últimos 30 años (CEPAL, 2005a, p. 47). Esta evolución se invierte a partir del año 2002, por efecto de incrementos de los precios del hierro, el cobre, el oro y la soja, además del constante aumento del precio del petróleo. Las empresas de los sectores manufacturero y de servicios también han incrementado sus ventas, especialmente desde 2002, no obstante lo cual la participación correspondiente a ambos se ha reducido a causa del crecimiento del sector primario.

En el cuadro I.4 se muestra la distribución de las ventas de las mayores empresas no financieras según propiedad y sector. Lo primero que se destaca es que las empresas de propiedad estatal están vinculadas de manera creciente a actividades del sector primario (hidrocarburos y minería). En segundo lugar, en 2004, las privadas nacionales superaron por primera vez a las empresas transnacionales en las actividades manufactureras. De esta manera, el sector manufacturero está integrado por las compañías privadas locales y empresas transnacionales, aunque las primeras acusen una mayor presencia. En tercer término, las empresas privadas nacionales tienen una participación creciente en el sector servicios (véase el cuadro I-A.4).

Cuadro I.4
**VENTAS DE LAS 500 MAYORES EMPRESAS NO FINANCIERAS
SEGÚN PROPIEDAD Y SECTOR, 2004**
(En porcentajes)

	Estatad	Privada local	Privada extranjera	Total
2004				
Primario	19,9	5,6	4,3	29,8
Manufacturas	0,1	21,1	16,4	37,6
Servicios	4,6	20,0	8,0	32,6
Total	24,7	46,6	28,7	100,0
2000				
Primario	17,4	2,8	4,0	24,1
Manufacturas	0,1	18,2	22,5	40,8
Servicios	4,7	17,7	12,7	35,1
Total	22,1	38,7	39,2	100,0
1995				
Primario	16,7	4,4	4,0	25,1
Manufacturas	0,8	18,1	23,5	42,4
Servicios	7,5	16,8	8,2	32,5
Total	25,1	39,3	35,7	100,0

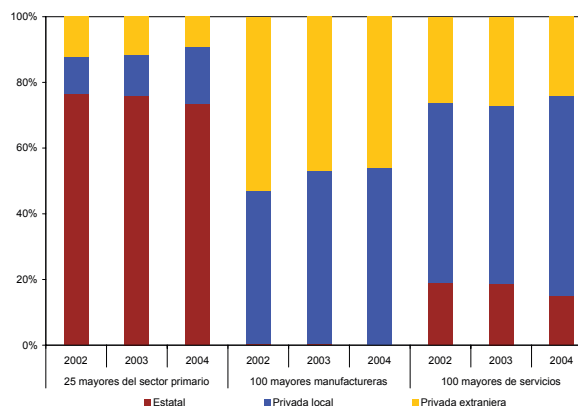
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, Santiago de Chile, 2005.

A modo de ilustración del nivel de concentración, cabe mencionar que en el trienio 2002-2004, las 25 mayores empresas del sector primario han representado un 91% de las ventas de las 500 mayores en ese sector; las 100 mayores manufactureras un 75% y las 100 mayores del sector servicios, un 80% (véase el gráfico I.8). A continuación se estudian las empresas de acuerdo con esta clasificación.

El grupo de las 25 mayores empresas del sector primario ha estado dominado principalmente por compañías total o parcialmente estatales. Las empresas más grandes en esta categoría son Petróleos Mexicanos (PEMEX), Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) y Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). Estas representaron

más del 16% de las ventas de las 500 mayores empresas de América Latina y el Caribe en 2004. Otras compañías estatales importantes del sector, que registraron ventas en torno a los 15.000 millones de dólares, son la Corporación del Cobre (Codelco) de Chile, la Empresa Colombiana de Petróleos (Ecopetrol), la Empresa Nacional de Petróleo (Enap) de Chile y la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (Petroecuador). Entre las empresas privadas que presentan ventas similares cabe mencionar a la Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) de Brasil, una empresa estatal privatizada, la Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga del mismo país, el Grupo México y algunas empresas extranjeras como Repsol-YPF (España), Royal Dutch/Shell (Holanda) y ExxonMobil (Estados Unidos).

Gráfico I.8
**LAS 500 MAYORES EMPRESAS: VENTAS DE LAS 100 MAYORES
EMPRESAS MANUFACTURERAS, LAS 100 MAYORES
EMPRESAS DE SERVICIOS Y LAS 25 MAYORES
EMPRESAS DEL SECTOR PRIMARIO,
SEGÚN PROPIEDAD DEL CAPITAL**
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, Santiago de Chile, 2005.

Como puede apreciarse, se trata de empresas mayoritariamente petroleras y mineras, cuyos resultados obedecen al alto precio internacional de estos recursos. De hecho, en 2004 el precio del cobre registró un alza de un 30%, en tanto que los de plata y del oro ascendieron un 12,4% y un 6,9%, respectivamente (Cochilco, 2006). El precio del hierro, que se fija una vez al año, fue de 37,9 centavos de dólar por unidad de tonelada métrica seca, en comparación con los 32 centavos de dólar correspondientes al 2003 (FMI, 2005b). Por último, el petróleo cerró el 2004 a más de 43 dólares el barril, lo que equivale a un aumento del 26,3% con respecto a comienzos del año, tendencia que se mantuvo en 2005 y que se proyecta que continuará en 2006.

Las empresas privadas locales han incrementado su presencia entre las 100 mayores empresas manufactureras, en desmedro de las privadas extranjeras (véase el gráfico I.8).¹² En 2004, las ventas de estas 100 compañías se elevaron un 26%, a 303.000 millones de dólares, de los cuales un 54% corresponde a empresas privadas locales y el resto a extranjeras. En los subsectores automotor, de la siderurgia y la agroindustria se concentran casi la mitad de las ventas de este grupo. Gran parte del aumento de la participación de las privadas locales responde sobre todo a la expansión de las compañías brasileñas que operan en los sectores siderúrgico, esto es, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Gerdau y Usiminas, y de la agroindustria, a saber, Sadia y Perdigão. También hubo una recuperación de las empresas argentinas de esos sectores, entre las que se destacan la Aceitera General Deheza y Tenaris. Como contrapartida las ventas de las empresas privadas mexicanas en los sectores de la agroindustria, bebidas y cervezas, cemento y electrónica, entre otros, descendieron o no variaron demasiado. Estas tendencias reflejan las ventajas comparativas de los países de la región en las manufacturas basadas en recursos naturales. De hecho, además del sector primario, estos han sido los rubros, en los que se han destacado las empresas translatinas a nivel mundial.

La pérdida de participación de las empresas privadas extranjeras se vincula principalmente al virtual estancamiento de los montos de las ventas de las filiales instaladas en México, que crecieron apenas un 2%. Los principales subsectores en los que está presente la actividad transnacional en este país, y en el que las ventas tendieron a reducirse o a no variar, son el de la electrónica y el automotor. Las principales empresas en el subsector de la electrónica son LG (República de Corea) y Siemens (Alemania) y en el automotor, General Motors (Estados Unidos), DaimlerChrysler, Volkswagen (ambas alemanas) y Nissan (Japón). Una situación diferente se observó en Brasil, en el que las ventas de las compañías extranjeras aumentaron, debido en buena medida al desempeño de empresas automotrices, como DaimlerChrysler (Alemania) y Ford (Estados Unidos), del subsector de la electrónica, como Nokia (Finlandia) y Siemens, y fabricantes de productos químicos como BASF (Alemania).

Las 100 mayores empresas no financieras del sector de servicios registraron ventas por 276.000 millones de dólares en 2004, un 20% más que en 2003. Se trata de un sector dominado principalmente por empresas

privadas locales (61 compañías, a las que corresponde el 61% de las ventas), seguido por las extranjeras, con una cuarta parte de las ventas y las estatales (véase el gráfico I.8). En términos sectoriales, el comercio, las telecomunicaciones y el subsector de energía concentran claramente el mayor volumen de ventas y la mayor de cantidad de empresas. Este patrón de especialización es similar en el caso de las empresas privadas, en tanto que las estatales tienden a concentrarse más en el subsector de la energía y a tener una presencia menor en el subsector del transporte y otros servicios públicos. Las empresas privadas locales registraron aumentos de las ventas en Chile, Brasil y México, sobre todo las de los subsectores de las telecomunicaciones, como Telemar (Brasil), las translatinas América Móvil y Teléfonos de México (ambas de México), el comercio minorista, como D&S y las translatinas Cencosud y Falabella (todas chilenas) y de energía eléctrica, como la brasileña Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL). Varias de estas compañías son translatinas, que, junto con beneficiarse del buen entorno económico local, también han recogido los beneficios de su expansión a otros países de la región (véanse los capítulos III, IV, V y VI).

Las empresas extranjeras, por su parte, han acusado una importante reducción de la participación en este grupo. Como se indicaba, dicha participación se ha reducido a un 24% en 2004, con relación al 36% y el 40% correspondientes a 2000 y a 1999, respectivamente. El caso más notorio es el de las empresas extranjeras instaladas en Argentina, que prácticamente ya no se cuentan entre las mayores del sector de servicios, como sí ocurría en la década de 1990. Por el contrario, en Brasil y México no ha habido cambios notorios con respecto a la situación en años anteriores y sobresalen las empresas filiales de grandes transnacionales de los subsectores de comercio, energía y telecomunicaciones. Es el caso de las filiales de las cadenas de supermercados Wal-Mart (Estados Unidos), Carrefour (Francia) y Sonae (Portugal) —que vendió sus activos en Brasil a Wal-Mart en 2005— de las empresas AES Corp. (Estados Unidos), Électricité de France (Francia) e Iberdrola (España), en el caso del subsector de la energía en Brasil, y de Telefónica de España, Portugal Telecom, Telecom Italia y la translatina América Móvil (México) en el área de las telecomunicaciones en ese mismo país.

En síntesis, de los datos se desprende un incremento de la presencia relativa de empresas privadas locales en los tres sectores de actividad, lo que se debe en algunos casos a su propio crecimiento y éxito y en otros a la retracción de las empresas transnacionales.

¹² Como se mencionó, la presencia estatal en el sector manufacturero es marginal y, en el caso de las 100 mayores empresas manufactureras, ha sido nula en 2004, y de apenas 0,5% en 2003.

b) Las 200 mayores exportadoras

Luego de haber tenido un discreto desempeño a inicios de la década, las exportaciones de América Latina y el Caribe mostraron un marcado dinamismo en 2004 y se elevaron más de un 21% respecto al año anterior. Las exportaciones de recursos naturales y de manufacturas basadas en recursos naturales crecieron un 28%. El repunte de la demanda externa se ha reflejado en excelentes precios internacionales de estos productos. Los recursos primarios encabezan las exportaciones de la región, con un 47% de la canasta exportadora. Cabe destacar que las exportaciones de manufacturas no basadas en recursos naturales crecieron un 17%, sobre todo las de tecnología mediana, aun cuando este aumento no ha sido suficiente para reflejarse en una mayor participación en la canasta exportadora (Naciones Unidas, 2005).

Las mayores empresas exportadoras de América Latina y el Caribe definen en buena medida el desempeño exportador regional. Los envíos al extranjero realizados por las 200 mayores empresas exportadoras se elevaron a 256.000 millones de dólares en 2004, lo que equivale a un incremento del 23% con respecto al año anterior y a un 58% del monto total de las exportaciones en el año.

Los sectores en los que operan estas empresas también reflejan en gran medida el patrón exportador de la región. Como puede suponerse, los recursos naturales, especialmente el petróleo, el gas y los productos mineros, corresponden a la mitad de las exportaciones de este grupo de empresas. Una menor proporción le corresponde a los productos agroindustriales, seguidos de automóviles, piezas de automóviles y productos electrónicos y de computación, entre otras manufacturas de diferente nivel de tecnología incorporada.

En lo que respecta a la propiedad de estas compañías, las estatales controlan las exportaciones del sector primario (petróleo y minerales), aunque haya importantes empresas privadas en ese rubro, entre otras la minera Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). Las dos terceras partes de las exportaciones de las empresas privadas locales, un 19% del total de exportaciones, son manufacturas (véase el cuadro I.5). Se trata de empresas brasileñas, tales como Sadia (agroindustria), Embraer (industria aeroespacial), Gerdau y la Companhia Siderúrgica Nacional (acero) y algunas empresas mexicanas, entre las que se puede mencionar al Grupo Imsa (acero), el Grupo Bimbo y el Grupo Maseca-Gruma (agroindustria) y Mabe (electrónica). Las empresas privadas extranjeras también están presentes sobre todo en el sector de las manufacturas de Brasil y México, aunque en diferentes subsectores. Las mayores empresas exportadoras de

la región, además de las petroleras estatales, son las filiales en México de las estadounidenses General Motors, Delphi, HewlettPackard, Lear y General Electric, y de las alemanas DaimlerChrysler y Volkswagen, así como las filiales en Brasil de Cargill y Bunge (Estados Unidos).

Cuadro I.5
**DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LAS EXPORTACIONES
DE LAS 200 MAYORES EMPRESAS EXPORTADORAS,
POR PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS, 2004**
(En porcentajes)

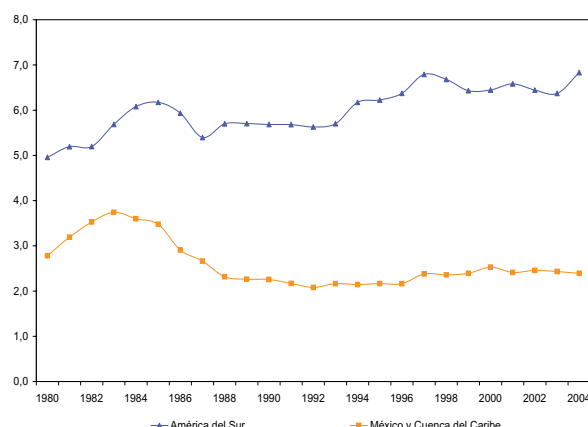
	Estatal	Privada local	Privada extranjera	Total
2004				
Primario	36,0	4,7	8,8	49,5
Manufacturas	0,0	18,9	27,6	46,5
Servicios	0,0	4,0	0,0	4,0
Total	36,0	27,6	36,4	100,0
2000				
Primario	14,8	5,5	4,5	24,8
Manufacturas	0,0	23,4	41,2	64,7
Servicios	0,0	8,8	1,7	10,5
Total	14,8	37,8	47,5	100,0
1995				
Primario	32,2	6,7	4,9	43,8
Manufacturas	1,2	20,9	26,2	48,3
Servicios	0,0	7,2	0,6	7,8
Total	33,4	34,9	31,7	100,0

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, Santiago de Chile, 2005.

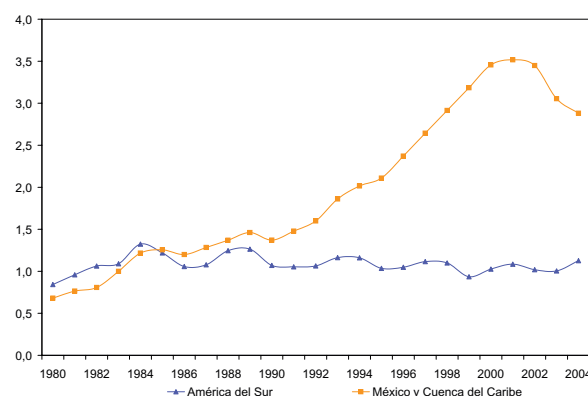
La presencia de empresas transnacionales exportadoras ha influido en la inserción internacional de las subregiones. Como se muestran en el gráfico I.9, América del Sur supera a México y la Cuenca del Caribe en términos de participación en el mercado mundial de sus exportaciones de recursos naturales y manufacturas basadas en recursos naturales, sectores en los que la presencia de las empresas estatales ha sido predominante. Cabe notar que no ha habido cambios significativos en las participaciones de mercado de estas dos subregiones de 1980 a 2004. Por su parte, a partir de los años noventa, México y la Cuenca del Caribe supera a América del Sur en lo que respecta a las exportaciones de manufacturas no basadas en recursos naturales, sector en el que la participación de las empresas extranjeras ha sido muy importante, sobre todo en los rubros automotor, de electrónica y de vestuario. Cabe observar que desde el 2002 la participación de la subregión acusó una baja, atribuible en parte a la competencia de China, que representa uno de los principales desafíos para el futuro próximo. Por otra parte, hasta el 2004 se registró en Brasil una tendencia al aumento de las exportaciones de empresas transnacionales de estos sectores (CEPAL, 2005c), aunque a partir de ese año la revaluación cambiaría ha ido en detrimento de su competitividad.

Gráfico I.9
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: CUOTA DE MERCADO DE LAS
 IMPORTACIONES MUNDIALES DE RECURSOS NATURALES Y
 MANUFACTURAS BASADAS EN ESTOS RECURSOS
 Y DE MANUFACTURAS NO BASADAS EN
 RECURSOS NATURALES, 1980-2004^a**
 (En porcentajes)

**Recursos naturales y manufacturas basadas en
 recursos naturales**



Manufacturas no basadas en recursos naturales



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, "UN Comtrade Database" [base de datos en línea], División de Estadísticas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2005. Grupos de bienes basados en la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (CUCI 3 dígitos, Rev. 2). Los datos son anuales y no medias móviles de tres años, como las usadas en TradeCAN.

^a La categoría de recursos naturales comprende 45 productos básicos de sencillo procesamiento, incluidos los concentrados, mientras que la de manufacturas basadas en recursos naturales abarca 65 grupos de productos, principalmente agropecuarios y forestales, además de metales, excepto el acero, derivados del petróleo, cemento, vidrio, entre otros. La categoría de manufacturas no basadas en recursos naturales comprende 120 grupos de bienes: 44 de baja tecnología (prendas de vestir, textiles, manufacturas de vidrio, acero, joyas), 58 de tecnología mediana (industria automotriz, de procesamiento, e ingeniería) y 18 de alta tecnología (electrónica, productos farmacéuticos, turbinas, aviones, instrumentos).

c) Las mayores transnacionales

Las ventas consolidadas en América Latina y el Caribe de las 50 mayores empresas transnacionales no financieras ascendieron a 259.000 millones de dólares en 2004, lo que supone un alza de un 12% respecto al año anterior (véase el cuadro I-A.5). Las participación de las filiales

de empresas estadounidenses en el grupo se ha reducido al 45%, en comparación con el 52% correspondiente al 2003 (véase el gráfico I.10). Esto responde principalmente a la reducción de las ventas de la filial en México de Delphi y a la compra, por parte de Telefónica de España, de los activos de BellSouth en América Latina. Esta adquisición permitió que la compañía española, que es la segunda empresa transnacional en América Latina, después de General Motors, incrementara el monto de sus ventas en la región. El mayor volumen de ventas de las empresas de energía Endesa e Iberdrola (que en 2004 ingresó a México) ha permitido que la participación de las compañías españolas en el grupo de las mayores empresas transnacionales ascendiera de un 12% a un 14%. Algo parecido puede decirse con respecto a las empresas de origen alemán: principalmente del sector automotor, estas compañías también incrementaron su participación en la categoría de las 50 mayores empresas transnacionales, en la que les corresponde un 13% de las ventas, principalmente en virtud del aumento de las ventas de las filiales de Volkswagen y DaimlerChrysler en Brasil y México y, en menor medida, en Argentina. En el sector de productos químicos, Bayer también contribuye al auge de las compañías alemanas, gracias a los resultados registrados por su filial en Brasil.

El mayor crecimiento de las ventas de las filiales de empresas transnacionales instaladas en Brasil se traduce en que el país sea el que más compañías transnacionales concentra en la región, posición que le correspondía a México en 2003. De hecho, las ventas de estos dos países suman el 80% de las ventas en América Latina de las filiales de grandes conglomerados mundiales, en tanto que la quinta parte restante se reparte entre Chile, Argentina y otros países de América del Sur.

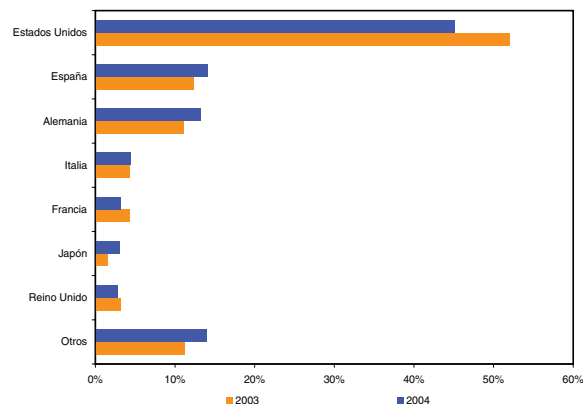
El sector bancario de la región, sigue estando dominado por los bancos españoles Santander Central Hispano (SCH) y Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y el Citicorp de Estados Unidos. Gracias al buen entorno económico, que se reflejó en un auge crediticio, y a la estabilización del sistema financiero, los activos de los 250 mayores bancos de la región se incrementaron un 30% y sus utilidades, un 69%.

Las 50 mayores empresas transnacionales no financieras que operan en la región reflejan el perfil de la IED que llega a América Latina y el Caribe en términos de los principales países de origen y sectores de destino. Las incipientes inversiones provenientes de países en desarrollo aún distan de modificar la estructura de inversión tradicional de la región.

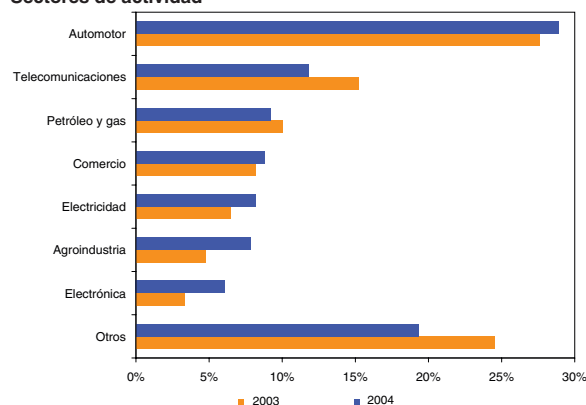
El sector empresarial en América Latina y el Caribe continúa en una permanente dinámica de cambios. En la década de 1990 se observó un aumento sin precedentes de la presencia de las empresas extranjeras que se hicieron

Gráfico I.10
LAS 50 MAYORES EMPRESAS TRANSNACIONALES NO FINANCIERAS SEGÚN VENTAS CONSOLIDADAS EN AMÉRICA LATINA, 2003-2004
 (En porcentaje de las ventas)

Países de origen



Sectores de actividad



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, Santiago de Chile, 2005.

cargo de grandes compañías estatales privatizadas y privadas locales. En la actualidad, la expansión de estas últimas y la desaceleración del crecimiento de las extranjeras han alterado la configuración del mapa empresarial regional.

En conclusión, la evolución de la IED en América Latina y el Caribe se puede resumir de la siguiente forma. En la década de 1990, la región atrajo grandes sumas de inversión extranjera directa. Esto obedeció a la aplicación de un nuevo modelo económico, basado en la apertura de la economía, la liberalización de las actividades comerciales y la aplicación de notables incentivos horizontales, a saber, la desregulación de la prestación de servicios y privatización de empresas estatales. Estas iniciativas atrajeron principalmente IED orientada a la búsqueda de mercados y de recursos naturales. La región no logró tan buenos resultados en materia de atracción de

IED orientada a la búsqueda de eficiencia y menos aún, de IED orientada a la búsqueda de activos estratégicos y tecnológicos.

Lo anterior motivó un debate sobre los beneficios de la IED que recibió América Latina y el Caribe. Por una parte, estas corrientes de inversión contribuyeron a la transformación de la región mediante la modernización de la industria y la mejora de los servicios y la infraestructura. Esto se hace especialmente evidente en la moderna red de telecomunicaciones de Brasil, los servicios financieros en Argentina, la red vial y de aeropuertos en Chile y las plataformas de exportación en México y Costa Rica, en las que ensamblan competitivos vehículos a motor y microprocesadores, respectivamente. No obstante, estas inversiones también han dado origen a serios problemas en diferentes partes de la región. La IED orientada a la búsqueda de recursos naturales está siendo criticada por crear enclaves con pocas actividades de procesamiento integradas en la economía nacional, la baja rentabilidad fiscal de los recursos naturales no renovables y la contaminación ambiental que producen estas actividades. En cuanto a la IED orientada a la búsqueda de mercados, se objeta que frecuentemente provoca un alza de los costos, que dejan de ser competitivos a nivel internacional, produce un efecto de desplazamiento o exclusión (*crowding out*) de los fabricantes locales, y problemas regulatorios que se han reflejado en disputas relativas a las inversiones. La IED orientada a la búsqueda de eficiencia se critica porque frecuentemente desemboca en un estancamiento en la trampa de bajo valor agregado, dado que se basa en ventajas estáticas y no dinámicas, tiene conexiones muy débiles con la economía nacional, produce un efecto de desplazamiento de las empresas locales y puede conducir a una reducción de los estándares en términos de costos de producción (salarios, beneficios sociales) y a presiones en favor del aumento de los incentivos (tributarios y en materia de infraestructura, entre otros). Por último la IED orientada a la búsqueda de activos estratégicos —casi inexistente en la región— puede llevar a un estancamiento en un bajo nivel de desarrollo científico y tecnológico, y entrar en conflicto con los objetivos de las políticas científicas y tecnológicas nacionales. En otras palabras, el auge de la IED en América Latina y el Caribe produjo resultados contradictorios, y en la medida que las corrientes disminuyeron las críticas sobre sus resultados han ido en aumento.

La situación de América Latina y el Caribe ilustra el hecho de que, aunque la IED de las empresas transnacionales puede incrementar la productividad y las exportaciones (UNCTAD, 2002), no necesariamente mejorará la competitividad del sector interno, que es el último responsable del crecimiento económico a largo plazo (Lall y Narula, 2006). La liberalización económica permite

a las empresas transnacionales explotar las capacidades existentes con más libertad, pero por sí misma no proporciona oportunidades de crecimiento, si no existe un sector interno con la necesaria capacidad de absorción —determinada por el nivel de educación de la población, la formación de la mano de obra, la presencia de instituciones sólidas y de una infraestructura física, científica y tecnológica adecuadas, entre otros factores— para beneficiarse de las externalidades que produce la actividad de las empresas transnacionales. En consecuencia, las corrientes de IED aumentan con el transcurso del tiempo en los países en los

que las capacidades locales se fortalecen y multiplican, y se estancan o decrecen en caso contrario. Por esta razón, es esencial ligar las ventajas competitivas de las empresas transnacionales con una mejora de la capacidad de absorción de los países receptores.

Los países de América Latina y el Caribe requieren de mejores políticas de IED, en el contexto de estrategias de desarrollo más coherentes, para obtener beneficios a largo plazo de la inversión de las empresas transnacionales. En el capítulo II, se examina la experiencia de los organismos de promoción de inversiones de América Latina y el Caribe.

Anexo

Cuadro I-A.1
**AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: COMPRAS DE EMPRESAS PRIVADAS POR MÁS DE
 100 MILLONES DE DÓLARES, 2005**
(En millones de dólares y porcentajes de participación adquiridos)

Empresa o activos vendidos	País	Comprador	País comprador	Monto	Porcentajes
Bavaria S.A.	Colombia	SABMiller Plc	Reino Unido	7 806,0	71,8
Hylsamex	México	Techint Argentina S.A.	Argentina	2 565,8	42,5
Reservas de crudo y oleoductos	Ecuador	Andes Petroleum	China	1 420,0	100,0
Loma Negra S.A.	Argentina	Constructora Camargo Corrêa	Brasil	1 025,1	100,0
Companhia Brasileira de Distribuição	Brasil	Casino Guichard Perrachon	Francia	858,6	11,6
Activos de Sonae	Brasil	Wal-Mart	Estados Unidos	764,0	...
Smartcom PCS	Chile	América Móvil	México	510,4	100,0
TIM Perú SAC	Perú	América Móvil	México	502,9	100,0
Unión de Cervecerías Peruanas					
Backus & Johnston	Perú	SABMiller Plc	Reino Unido	468,0	20,3
Granahorrar	Colombia	BBVA	España	424,0	98,8
Real Seguros S.A.	Brasil	Millea Holdings Inc.	Japón	380,1	100,0
Sociedad Minera Cerro Verde	Perú	Sumitomo Metal Mining Co. Ltd.	Japón	265,2	21,0
Dixie Toga S.A.	Brasil	Bemis Company	Estados Unidos	251,2	64,4
Reposo SAIC	Brasil	United Phosphorus Ltd.	India	218,4	100,0
Tubos del Caribe S.A.	Colombia	Maverick Tube Corp.	Estados Unidos	186,6	100,0
Cervecería Leona	Colombia	SABMiller Plc	Reino Unido	176,0	31,0
Banco Bradesco S.A.	Brasil	Banco Espirito SantoReg	Portugal	159,8	3,2
Banco Salvadoreño	El Salvador	Banistmo	Panamá	145,5	60,0
Interbanco S.A.	Colombia	Société générale	Francia	135,6	50,0
Votocel Filmes Flexiveis	Brasil	Arcor	Argentina	119,5	100,0
Cruz del Sur S.A.	Chile	Royal & Sun Alliance Ins Grp	Reino Unido	118,1	100,0
Consorcio Siderurgia Amazonia	Venezuela	Techint Argentina S.A.	Argentina	107,4	4,5
	(Rep. Bolivariana de)				
Total				18 608,2	

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de informaciones corporativas, Bloomberg y de prensa especializada.

Cuadro I-A.2
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: PRINCIPALES PAÍSES INVERSIONISTAS, 1996-2005
 (En porcentajes)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
Argentina	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	...	100,0
España	14,4	22,8	15,1	74,8	64,9	31,1	-13,9	-37,6	25,4	...	43,7
Estados Unidos	31,5	33,6	18,5	15,7	11,0	1,0	18,8	-8,8	17,1	...	18,4
Francia	7,2	2,5	18,3	6,4	6,4	79,5	-18,7	-28,6	4,0	...	7,8
Países Bajos	2,2	10,4	13,5	-0,2	0,7	6,4	-12,5	36,1	15,8	...	4,8
Italia	3,8	4,8	6,8	2,1	6,8	-6,0	-4,0	26,3	-0,3	...	3,8
Otros	40,9	26,0	27,7	1,2	10,3	-12,0	130,2	112,6	38,1	...	21,5
Bolivia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Estados Unidos	30,8	30,1	34,7	33,6	44,2	40,0	28,9	33,4	34,6
Argentina	1,6	11,1	21,5	10,5	9,7	11,4	3,1	3,6	10,0
Brasil	8,9	8,0	3,4	13,8	4,9	8,2	18,2	10,8	9,6
Italia	32,4	17,4	10,7	6,4	6,3	7,2	2,7	4,7	9,6
España	3,3	9,7	4,5	1,0	5,5	6,7	26,8	11,1	8,9
Otros	23,0	23,7	25,2	34,8	29,3	26,5	20,3	36,5	27,2
Brasil	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Estados Unidos	25,8	28,6	20,2	29,3	18,1	21,2	13,9	18,5	19,6	21,2	21,5
España	7,7	3,6	22,0	20,7	32,1	13,1	3,1	5,5	5,2	3,9	14,2
Países Bajos	6,9	9,7	14,5	7,4	7,5	9,0	18,0	11,2	38,0	16,7	13,9
Francia	12,7	8,1	7,8	7,2	6,4	9,1	9,7	6,4	2,4	8,7	7,4
Portugal	2,6	4,4	7,5	8,7	8,4	8,0	5,4	1,6	2,8	1,2	5,8
Otros	44,4	45,6	28,1	26,7	27,6	39,5	49,9	56,9	31,9	48,3	37,2
Chile	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	...	100,0
España	10,1	28,9	14,8	49,9	21,2	7,7	7,3	12,4	80,0	...	30,0
Estados Unidos	47,2	17,3	23,2	15,8	26,1	36,2	16,3	29,0	2,3	...	22,5
Canadá	12,1	20,3	16,5	5,0	24,5	2,8	27,0	14,6	7,3	...	12,7
Reino Unido	6,2	10,4	11,6	3,6	5,5	8,9	44,9	10,5	2,0	...	9,8
Australia	2,6	3,5	6,3	0,1	1,1	13,1	3,8	4,0	2,7	...	4,0
Otros	21,8	19,7	27,5	25,6	21,6	31,3	0,7	29,4	5,6	...	20,9
Colombia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	...	100,0
Estados Unidos	25,1	30,1	-3,1	20,4	43,5	22,5	-13,7	326,0	38,6	...	22,8
España	16,6	2,4	41,8	-2,1	-54,4	33,4	31,3	46,7	25,6	...	18,2
Países Bajos	2,3	1,0	3,7	21,7	66,7	7,1	6,5	11,6	22,2	...	10,3
Panamá	11,9	8,2	36,2	0,2	-198,9	4,6	-107,7	8,8	1,3	...	5,6
Alemania	2,4	2,4	1,1	2,5	35,0	0,6	11,3	3,7	1,5	...	2,5
Otros	41,6	56,0	20,4	57,3	208,0	31,8	172,4	-296,8	10,9	...	40,5
Costa Rica	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	...	100,0
Estados Unidos	61,9	74,9	79,5	55,7	68,4	56,8	50,1	62,3	65,7	...	63,4
México	7,8	5,3	3,5	14,9	7,2	6,7	4,5	6,6	4,7	...	6,8
Países Bajos	1,5	0,9	0,1	0,1	0,0	0,6	34,8	5,2	4,0	...	6,2
Canadá	1,8	2,0	5,6	5,8	-0,7	7,9	-1,5	3,0	8,4	...	3,7
El Salvador	2,5	3,4	0,1	2,4	3,7	3,6	3,6	4,4	1,0	...	2,7
Otros	24,5	13,5	11,3	21,2	21,4	24,5	8,5	18,4	16,1	...	17,2
Ecuador	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Estados Unidos	44,8	40,0	41,8	35,5	32,7	23,8	30,7	13,1	26,7	18,7	28,2
Canadá	2,5	15,1	23,8	20,5	23,7	32,3	27,6	21,1	26,1	34,2	24,4
Italia	0,2	1,4	9,8	9,9	9,3	6,6	8,6	3,5	4,2	4,6	5,9
España	3,7	3,6	0,1	0,0	11,9	6,4	6,9	3,1	4,2	8,5	5,0
Argentina	2,8	4,2	3,2	13,5	3,5	4,8	4,6	1,3	2,1	1,6	3,8
Otros	45,9	35,6	21,2	20,5	19,0	26,1	21,7	57,8	36,6	32,4	32,8
El Salvador	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Estados Unidos	33,7	36,3	36,5	35,8	36,3	32,6	31,7	34,5
Venezuela (Rep. Bolivariana de)	16,5	15,7	13,7	12,6	11,8	9,9	9,6	12,3
México	3,7	3,4	3,1	3,0	3,2	19,8	19,3	9,2
Francia	11,8	10,8	9,5	8,7	8,2	0,2	0,2	6,2
España	3,8	3,5	5,4	6,5	6,2	6,3	6,0	5,5
Otros	30,5	30,4	31,8	33,5	34,3	31,2	33,2	32,3

Cuadro I-A.2 (conclusión)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
Honduras	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Estados Unidos	48,8	41,4	35,8	47,3	18,0	31,3	82,4	60,9	44,8
Canadá	1,6	3,3	12,2	21,9	6,4	9,7	12,4	8,9	10,4
Países Bajos	0,0	2,7	47,2	7,6	-32,8	1,4	6,9
El Salvador	10,2	21,0	9,2	6,0	3,4	-0,6	8,6	2,7	6,2
Italia	10,0	5,9	12,0	-1,5	6,0	6,3	1,8	0,1	4,0
Otros	29,4	28,4	30,8	23,7	19,0	45,8	27,6	25,9	27,8
México	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Estados Unidos	67,3	61,1	65,5	53,5	71,1	77,4	66,0	55,4	42,5	66,4	63,4
España	0,9	2,7	4,1	7,8	12,3	2,5	4,2	13,8	38,2	10,3	10,3
Países Bajos	6,3	2,9	12,8	8,1	15,0	9,3	6,9	4,0	2,2	8,9	7,7
Reino Unido	1,0	15,2	2,1	-1,4	1,6	0,4	6,8	8,3	0,7	0,6	3,3
Canadá	6,9	2,0	2,6	4,6	4,0	3,6	1,2	1,9	2,1	2,5	3,0
Otros	17,5	16,1	13,0	27,5	-4,0	6,7	15,0	16,7	14,3	11,3	12,2
Paraguay	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Estados Unidos	20,5	46,1	42,0	13,6	37,5	4,8	35,9	37,8	34,5
Argentina	13,3	11,1	16,7	21,8	7,4	12,5	8,2	9,9	11,2
Brasil	4,2	7,5	13,8	6,7	17,2	13,9	10,6	7,7	9,8
Países Bajos	13,2	10,4	7,1	22,1	3,2	5,2	10,7	9,1	9,7
Reino Unido	9,1	1,6	1,5	0,1	3,4	4,2	4,6	4,7	3,9
Otros	39,8	23,4	18,9	35,7	31,3	59,4	30,0	30,9	30,8
Perú	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	...	100,0
Reino Unido	21,6	23,2	34,5	52,9	11,1	25,2	48,3	25,4	30,8	...	30,1
Estados Unidos	31,9	25,0	21,7	18,7	8,1	-12,5	-19,7	21,3	35,3	...	14,4
Países Bajos	4,0	14,3	1,9	7,8	15,6	33,2	29,2	19,1	25,8	...	14,2
España	18,6	-5,7	3,9	1,7	52,3	-3,7	6,1	1,4	0,0	...	12,9
Chile	5,3	2,1	5,9	7,1	1,4	16,9	4,7	2,3	0,0	...	5,2
Otros	18,6	41,2	32,0	11,8	11,5	41,0	31,4	30,5	8,1	...	23,2
Venezuela (Rep. Bolivariana de)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Estados Unidos	26,0	17,4	17,2	28,3	17,5	33,5	38,8	0,7	35,4	40,5	21,8
España	2,7	15,7	6,9	3,9	9,9	5,8	5,5	4,0	4,2	3,4	8,0
Francia	3,1	5,3	3,1	4,8	4,9	10,0	9,5	0,1	10,2	0,4	5,0
Reino Unido	3,8	8,9	3,2	6,6	0,4	1,8	2,2	0,5	...	0,3	3,7
Argentina	6,2	4,8	4,5	6,9	0,2	1,0	2,8	0,5	...	0,0	3,2
Otros	58,2	48,0	65,1	49,6	67,0	47,9	41,1	94,3	50,2	55,4	58,4

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de estadísticas oficiales.

Cuadro I-A.3
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA IED, 1996-2005
 (En porcentajes)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
Argentina	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	...	100,0
Manufacturas	39,9	36,1	15,7	8,1	14,3	2,3	46,0	69,3	28,6	...	20,7
Recursos naturales	24,9	1,9	18,2	74,4	26,3	41,5	52,7	-16,8	53,0	...	40,9
Servicios	30,2	53,4	50,0	13,1	45,6	58,2	-21,5	32,6	2,9	...	29,4
Otros	5,0	8,6	16,1	4,3	13,9	-1,9	22,8	14,9	15,6	...	9,0
Bolivia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Manufacturas	7,7	2,9	1,6	15,1	11,2	9,9	9,1	11,0	8,5
Recursos naturales	17,1	38,5	56,7	46,8	53,0	64,5	47,5	47,7	48,7
Servicios	75,2	58,6	41,7	38,2	35,8	25,5	43,4	41,4	42,9
Brasil	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Manufacturas	22,7	13,3	11,9	25,4	17,0	33,3	40,2	34,9	52,8	47,5	28,2
Recursos naturales	1,4	3,0	0,6	1,5	2,2	7,1	3,4	11,5	5,3	4,5	3,7
Servicios	75,9	83,7	87,5	73,1	80,9	59,6	56,4	53,6	41,9	48,0	68,1
Chile	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	...	100,0
Manufacturas	19,0	12,0	8,8	9,0	7,9	16,1	6,2	18,2	8,5	...	11,2
Recursos naturales	22,6	33,8	41,9	15,0	11,6	23,0	59,3	31,4	7,0	...	25,6
Servicios	58,5	54,2	49,4	76,0	80,4	60,9	34,5	50,4	84,5	...	63,2
Colombia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Manufacturas	24,4	16,6	11,6	36,5	82,2	5,9	17,7	0,3	14,0	18,9	19,3
Recursos naturales	32,3	32,1	18,5	3,4	29,6	10,0	2,7	-24,1	1,8	67,0	21,3
Servicios	43,2	51,3	69,9	60,1	-11,9	84,1	79,6	123,8	84,2	14,1	59,4
Costa Rica	...	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	...	100,0
Manufacturas	...	68,1	71,6	59,1	75,3	51,6	73,7	68,8	74,5	...	68,1
Recursos naturales	...	9,4	6,9	8,1	-2,7	0,2	-1,3	-6,3	2,3	...	2,0
Servicios	...	22,0	21,2	32,3	27,2	47,7	27,5	36,5	20,8	...	29,2
Otros	...	0,6	0,3	0,5	0,2	0,5	0,0	1,0	2,3	...	0,7
Ecuador	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Manufacturas	4,7	6,2	3,5	1,2	1,3	4,4	4,4	4,6	3,2	3,0	3,8
Recursos naturales	61,4	77,6	88,3	93,3	94,7	85,6	84,5	56,4	81,4	93,4	80,7
Servicios	33,9	16,2	8,2	5,5	4,0	9,9	11,1	39,1	15,4	3,6	15,6
El Salvador	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Manufacturas	26,6	24,6	25,0	25,9	26,0	28,3	26,4	26,3	26,2
Recursos naturales	2,3	1,2	0,5	1,8	2,0	2,0	2,5	2,5	1,9
Servicios	71,1	74,3	74,5	72,3	72,0	69,7	71,1	71,2	71,8
México	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Manufacturas	61,4	60,3	61,5	67,2	56,0	22,3	39,8	43,1	49,9	58,0	47,8
Recursos naturales	1,5	1,2	0,9	1,6	1,6	0,3	1,9	0,8	0,8	0,7	1,1
Servicios	37,1	38,5	37,6	31,3	42,4	77,4	58,3	56,1	49,3	41,3	51,1
Perú	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	...	100,0
Manufacturas	27,9	19,6	16,4	9,2	4,8	22,9	19,3	5,1	0,5	...	15,0
Recursos naturales	11,1	8,5	20,2	21,0	2,5	0,7	0,4	0,5	6,3	...	9,6
Servicios	61,0	71,8	63,4	69,8	92,6	76,4	80,2	94,4	93,2	...	75,5
Venezuela (Rep. Bolivariana de)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Manufacturas	49,3	33,6	38,4	40,7	14,0	84,5	50,6	40,2
Recursos naturales	3,2	0,7	0,1	1,3	1,4	0,1	0,0	0,9
Servicios	47,4	65,7	61,5	58,0	84,6	15,3	49,3	58,9

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de estadísticas oficiales.

Cuadro I-A.4
AMÉRICA LATINA: PRINCIPALES SECTORES Y PROPIEDAD DE LAS 500 MAYORES EMPRESAS, 2000-2004
 (En porcentajes)

Sector	2000	2001	2002	2003	2004
Estatad					
Hidrocarburos	16,9	16,0	16,1	18,1	19,1
Energía	3,0	4,0	4,2	3,8	3,5
Minería	0,4	0,5	0,6	0,5	0,8
Servicios públicos	0,3	0,2	0,3	0,3	0,7
Transporte	0,1	0,3	0,4	0,4	0,3
Otros	1,3	2,0	1,7	2,0	0,2
Total estatales	22,1	23,0	23,3	25,0	24,7
Privada local					
Comercio	7,3	7,9	8,3	8,3	7,8
Telecomunicaciones	2,8	3,8	4,0	4,1	4,4
Acero	2,6	3,3	3,8	4,2	4,4
Bebidas/Cervezas	3,1	3,5	3,8	3,6	3,1
Hidrocarburos	1,0	1,0	1,1	1,5	3,1
Agroindustria	3,1	3,2	3,5	3,5	3,0
Minería	1,8	1,6	1,8	2,0	2,5
Cemento	1,1	1,4	1,5	1,3	1,4
Petroquímicos	1,3	1,2	1,4	1,9	1,3
Energía	0,7	0,9	0,7	0,9	1,3
Otros	13,9	13,8	12,6	12,5	14,2
Total de las privadas locales	38,7	41,6	42,3	43,8	46,6
Privada extranjera					
Automotriz	7,3	6,7	7,3	6,5	6,0
Telecomunicaciones	6,5	4,0	3,4	3,9	3,4
Hidrocarburos	3,6	3,2	2,9	3,2	2,7
Comercio	3,1	3,2	3,1	3,0	2,5
Electrónica	4,2	3,9	4,4	2,6	2,1
Energía	2,6	2,8	1,9	2,1	2,0
Agroindustria	1,6	2,0	1,9	2,1	1,8
Autopartes	2,4	1,5	2,1	1,0	1,6
Minería	0,4	0,4	0,8	0,9	1,5
Química	0,9	1,1	1,0	0,8	1,3
Otros	6,6	6,7	5,6	5,0	3,6
Total de las privadas extranjeras	39,2	35,4	34,4	31,2	28,7
Total de las 500 empresas	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total de las 500 empresas (ventas en millones de dólares)	852 361	830 433	734 710	831 772	1 073 755

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, Santiago de Chile, 2005.

Cuadro I-A.5
AMÉRICA LATINA: 50 MAYORES EMPRESAS TRANSNACIONALES NO FINANCIERAS, SEGÚN VENTAS CONSOLIDADAS, 2004
 (En millones de dólares)

Posición en 2004	Empresa	País de origen	Sector	Ventas	Porcentajes de ventas en el mundo (%)	Principales filiales
1	General Motors Corp.	Estados Unidos	Automotor	18 800	10,0	México, Brasil, Colombia, Argentina
2	Telefónica de España SA	España	Telecomunicaciones	17 136	45,0	Brasil, Chile, Perú, México, Argentina
3	WalMart Stores	Estados Unidos	Comercio	14 440	5,0	México, Brasil, Argentina, Guatemala
4	DaimlerChrysler AG	Alemania	Automotor	13 984	8,0	México, Brasil, Argentina
5	Volkswagen AG	Alemania	Automotor	11 846	11,0	México, Brasil, Argentina
6	Bunge	Estados Unidos	Agroindustria	10 677	42,0	Brasil, Argentina
7	Endesa	España	Electricidad	9 710	44,0	Chile, Brasil, Argentina, Perú
8	Ford Motor Co.	Estados Unidos	Automotor	8 668	5,0	México, Brasil, Argentina
9	Telecom Italia SpA	Italia	Telecomunicaciones	8 524	22,0	Brasil, Argentina, Chile, Bolivia
10	Delphi Automotive Systems Corporation	Estados Unidos	Autopartes	6 969	24,0	México, Brasil
11	AES	Estados Unidos	Electricidad	6 860	72,0	Brasil, Venezuela (Rep. Bolivariana de), Chile, Argentina
12	Repsol YPF	España	Petróleo/Gas	6 666	15,0	Argentina, Chile, Perú, Ecuador, Bolivia, Colombia
13	Carrefour Group	Francia	Comercio	6 570	7,0	Brasil, Argentina, México, Colombia
14	Royal DutchShell Group	Países Bajos/Reino Unido	Petróleo/Gas	6 430	2,0	Brasil, Chile, Argentina, México
15	Unilever	Países Bajos/Reino Unido	Higiene/Alimentos	5 151	10,0	Brasil, México, Argentina, Chile
16	ExxonMobil Corporation	Estados Unidos	Petróleo/Gas	4 925	2,0	Brasil, Colombia, Argentina, Chile
17	Cargill, Inc.	Estados Unidos	Agroindustria	4 854	7,0	Argentina, Brasil
18	HewlettPackard (HP)	Estados Unidos	Computación	4 850	6,0	México, Brasil, Argentina
19	Nissan Motor	Japón	Automotor	4 760	6,0	México, Brasil
20	Nestlé	Suiza	Agroindustria	4 705	7,0	México, Brasil, Colombia, Chile
21	BHP Billiton Plc	Australia/Reino Unido	Aluminio	4 705	21,0	Chile, Perú, Brasil, Colombia
22	General Electric	Estados Unidos	Diverso	4 636	3,0	México, Brasil
23	Lear Corporation	Estados Unidos	Autopartes	4 550	27,0	México, Brasil
24	Arcelor	Luxemburgo	Acero	4 441	12,0	Brasil, México, Argentina
25	ChevronTexaco	Estados Unidos	Petróleo/Gas	4 199	3,0	Brasil, Colombia, Argentina Venezuela (Rep. Bolivariana de)
26	Siemens AG	Alemania	Electrónica	3 625	4,0	México, Brasil
27	Sony	Japón	Electrónica	3 177	5,0	México, Brasil
28	Bayer	Alemania	Química	3 116	8,0	Brasil, México, Argentina
29	Iberdrola SA	España	Electricidad	3 047	24,0	Brasil, México, Bolivia
30	Fiat Auto	Italia	Automotor	2 995	5,0	Brasil, Argentina
31	Anglo American Plc	Reino Unido	Minería	2 985	12,0	Chile, Brasil, Argentina, Venezuela (Rep. Bolivariana de)
32	British American Tobacco Plc. (BAT)	Reino Unido	Tabaco	2 901	12,0	Brasil, México, Venezuela (Rep. Bolivariana de), Chile
33	Phelps Dodge Corporation	Estados Unidos	Minería	2 855	43,0	Perú, Chile, Brasil, Venezuela (Rep. Bolivariana de)
34	Portugal Telecom	Portugal	Telecomunicaciones	2 838	35,0	Brasil
35	The CocaCola Company	Estados Unidos	Bebidas/Cervezas	2 788	13,0	México, Brasil, Argentina, Chile
36	Whirlpool	Estados Unidos	Electrónica	2 744	21,0	Brasil, México
37	PepsiCo	Estados Unidos	Bebidas/Cervezas	2 724	9,0	México, Argentina, Brasil
38	Koninklijke Philips Electronics N.V.	Países Bajos	Electrónica	2 640	6,0	México, Brasil, Argentina, Chile
39	Visteon Corporation	Estados Unidos	Autopartes	2 115	11,0	México, Brasil, Argentina
40	Verizon Communications	Estados Unidos	Telecomunicaciones	2 039	3,0	Venezuela (Rep. Bolivariana de), Rep. Dominicana
41	Dow Chemical	Estados Unidos	Química	1 959	5,0	Brasil, Argentina, México, Colombia
42	E.I. Du Pont de Nemours	Estados Unidos	Química	1 840	7,0	México, Brasil, Argentina
43	LG Electronics Inc.	Rep. de Corea	Electrónica	1 819	5,0	México, Brasil
44	KimberlyClark Corporation	Estados Unidos	Celulosa/Papel	1 776	12,0	México, Brasil
45	Nokia	Finlandia	Electrónica	1 730	5,0	Brasil, México
46	BASF AG	Alemania	Química	1 683	4,0	Brasil, México, Argentina
47	Sonae SGPS	Portugal	Comercio	1 631	18,0	Brasil
48	Électricité de France	Francia	Electricidad	1 539	3,0	Brasil, Argentina
49	Procter & Gamble	Estados Unidos	Higiene/Limpieza	1 500	3,0	México, Argentina, Brasil
50	BP Amoco Plc	Reino Unido	Petróleo/Gas	1 478	1,0	Argentina, Colombia, Venezuela (Rep. Bolivariana de)
Total				258 594		

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por el Departamento de Estudios y Proyectos Especiales de la revista *América economía*, Santiago de Chile, 2005.

Capítulo II

Políticas activas para atraer inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe

A. Introducción

Si bien es cierto que hay múltiples estrategias para atraer IED, puede observarse que los países más exitosos en este ámbito son aquellos que han adoptado políticas de atracción de inversiones más activas. Asimismo, en los países se van generando procesos de aprendizaje que les permiten avanzar en el establecimiento de marcos de política cada vez más complejos y que, a nivel teórico, pueden agruparse en una de las tres categorías siguientes:

- **Políticas pasivas:** se basan primordialmente en las ventajas comparativas o en las condiciones macroeconómicas del país, que pueden ser suficientes para atraer a las empresas cuyo objetivo es la búsqueda de mercados y de recursos naturales atractivos que son intrínsecos de cada país. De acuerdo con este criterio, los países establecen marcos de política orientados a facilitar la entrada de flujos de inversión (no discriminación, mecanismos legales de protección de la IED, incentivos generales y otros). Este tipo de políticas de atracción de inversiones no está necesariamente vinculado a la política de desarrollo productivo del país en cuestión y su éxito se mide principalmente en función del monto de la inversión.
- **Políticas activas:** una política activa de atracción de inversiones entraña definir cuáles son las inversiones apropiadas para lograr los frutos esperados y, dentro de las posibilidades de cada país, crear las condiciones necesarias para atraerlas más allá del mercado o de los recursos naturales de que dispone. En general, se orientan a la búsqueda de empresas que persiguen la eficiencia en la producción de bienes y servicios para la exportación y que pueden generar beneficios adicionales como la creación de encadenamientos productivos. Al respecto, son más importantes las variables micro (disponibilidad y costo de los factores) y la competencia entre los países por atraer este tipo de empresas.
- **Políticas integradas:** la mejor forma de aprovechar los beneficios de la IED es integrar las políticas de atracción de inversiones con la política de desarrollo. Cuando ambas están coordinadas e integradas, permiten por una parte que el país potencie o genere las condiciones

que lo hacen atractivo para los inversionistas y, por la otra, aprovechar al máximo los beneficios potenciales de la IED. En casos especiales como los de Irlanda y Singapur, la IED se ha convertido en el eje fundamental del desarrollo, en torno al cual se alinean incluso las demás políticas. En casos menos excepcionales, la IED ha contribuido al desarrollo de sectores de importancia estratégica dentro del plan de desarrollo productivo del país.

Cada gobierno debe definir la categoría de política que le corresponde de acuerdo con las ventajas y aspiraciones que posee su respectivo país. Sin embargo, si el objetivo es atraer IED que genere un mayor efecto multiplicador y sacar el máximo de provecho a los beneficios de las inversiones existentes, conviene adoptar una estrategia de atracción de inversiones más activa, ya que la competencia entre los países por atraer IED se ha intensificado y perfeccionado. Si bien es cierto que este es un fenómeno relativamente reciente, es cada vez más frecuente que los países realicen esfuerzos más proactivos y decididos para atraer los mejores proyectos de inversión de empresas extranjeras. Una muestra clara de esta nueva situación son los cambios que han experimentado las instituciones encargadas de promover y facilitar la IED. Aunque los arreglos institucionales varían de un país a otro, un elemento común para la promoción de inversiones en forma exitosa ha sido el establecimiento de un organismo o departamento especialmente dedicado a estas tareas (Loewendahl, 2001). En 2004 existían al menos 160 instituciones de este tipo a nivel nacional y más de 250 a nivel subnacional (OCDE, 2005b). El hecho de que

dos tercios de ellas se crearan en la última década del siglo pasado (1990-2000) demuestra que se trata de un fenómeno reciente (UNCTAD, 2001). Por otra parte, la tarea de estos organismos se enmarca en un escenario internacional cada vez más competitivo, en el cual deben convertirse en “máquinas profesionales de venta de sus países y regiones” (OMGI/GDP Global, 2005).

Los países de América Latina y el Caribe no han estado ajenos a este nuevo impulso. De hecho, 30 de los 33 Estados de la región ya han establecido organismos de promoción de inversiones o instituciones equivalentes encargadas de centralizar las funciones de promoción. Sin embargo, si se comparan las políticas aplicadas por los países desarrollados, las economías en transición (como Hungría y la República Checa), los países en desarrollo del Asia (esto es, Singapur, República de Corea, China, Malasia y Tailandia) y los países de América Latina y el Caribe, se observa que los esfuerzos de estos últimos han sido más débiles en lo que se refiere a definir políticas explícitas e integrarlas al resto de las políticas de desarrollo, actividades de promoción, mecanismos de facilitación y focalización de actividades.

El objetivo de este capítulo es analizar el estado de las políticas de atracción de inversiones y particularmente el grado de proactividad con que los países de América Latina y el Caribe están abordando la atracción de IED. El análisis se basa en un conjunto de encuestas y entrevistas a 15 organismos de promoción de inversiones de la región, en tres ámbitos de observación pertinentes: i) políticas de promoción; ii) políticas de incentivos y iii) estrategias de focalización o *targeting*.¹ En el resto de este capítulo se avanza en el análisis de esas políticas y se presentan conclusiones y recomendaciones.

B. Políticas de promoción: los organismos de promoción de inversiones

Uno de los principales desafíos que deben enfrentar los países para atraer IED es la falta de conocimiento de los inversionistas potenciales acerca de los atributos y ventajas que ofrece una localidad o país determinados,

lo que se traduce en: i) la existencia de asimetrías de información entre las características relacionadas con la ubicación de un país y las condiciones requeridas por los inversionistas, y ii) un alto costo de aprendizaje

¹ Para realizar esta investigación, se utilizó como principal contacto y fuente de información de cada país al organismo de promoción de inversiones respectivo o su equivalente. En los 33 Estados de América Latina y el Caribe se identificaron 30 instituciones que operan a nivel nacional (se excluyen Haití, Suriname y Saint Kitts y Nevis) y se las invitó a participar en el estudio. Quince de ellas lo hicieron. El estudio incluyó una encuesta y una entrevista, en su mayoría de preguntas abiertas. La metodología utilizada presenta algunas limitaciones ya que, por haberse contactado solamente al principal organismo de cada país, la encuesta no refleja necesariamente la complejidad de la institucionalidad de promoción de inversiones, lo cual es particularmente importante en los países federales.

y puesta en marcha para las empresas que llegan por primera vez a ese país. El mecanismo al que recurren usualmente los países, e incluso las provincias o

regiones, para resolver estos problemas es la creación de organismos, unidades o programas de promoción de inversiones.

1. Los cambios en la institucionalidad

Si se considera que las actividades de promoción de inversiones en la región son bastante incipientes, uno de los aspectos interesantes de examinar es precisamente el cambio que ha experimentado la institucionalidad de los organismos de promoción, especialmente en los últimos cinco años (véase el cuadro II.1).

Cuadro II.1
PRINCIPALES CAMBIOS INSTITUCIONALES DEL PERÍODO
2000-2005, POR PAÍSES

Tipo de cambio institucional	Número de países	Países
Creación de organismo de promoción de inversiones	3	El Salvador, Guatemala San Vicente y las Granadinas
Creación de funciones o de programas de promoción de inversiones	3	Ecuador, Chile, Santa Lucía
Creación de nueva institucionalidad por fusión o absorción	2	Perú, Colombia
Reestructuración interna y/o traslado de dependencia	4	Jamaica, Panamá Paraguay, Uruguay

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de encuestas a organismos de promoción de inversiones.

Al respecto, cabe destacar que, de los 15 organismos estudiados, 12 fueron creados en este período, sufrieron cambios de importancia o están en proceso de reorganización institucional. En Uruguay se creó recientemente una Comisión Interministerial encargada de racionalizar las diferentes instituciones que desempeñan actividades relacionadas con la promoción de inversiones. Por su parte, en Paraguay se está tramitando un nuevo decreto que traslada la dependencia de la Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones e Inversiones (ProParaguay) desde el Ministerio de Relaciones Exteriores al Ministerio de Industria y Comercio. En el Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá se emprendió un proceso de reestructuración administrativa que afecta a la Dirección Nacional de Promoción de la Producción y la Inversión. En el caso de estos tres países, los cambios se encontraban

en curso a la fecha de realizar este estudio. El Gobierno de Santa Lucía reorganizó las actividades de la National Development Corporation (NDC), centrándolas en la IED y la inversión local, y desarrolló un nuevo plan estratégico para los años 2005 a 2008. A su vez, entre 2001 y 2003 la Jamaica Promotions Corporation (JAMPRO) fue objeto de una amplia reestructuración interna en materia de personal y estructura organizacional.

Guatemala, El Salvador, San Vicente y las Granadinas, Ecuador y Chile crearon organismos o programas de promoción de inversiones en este período. Las actividades del organismo Invest in Guatemala se iniciaron recién en el año 2004. En El Salvador, ello se hizo en 2000, mediante la creación de Promoviendo Inversiones en El Salvador (PROESA) que, aunque en 2004 pasó a formar parte de la Comisión Nacional para la Atracción de Exportaciones e Inversiones (CONADEI) junto con la Agencia de Promoción de Exportaciones (EXPORTA), conservó una imagen autónoma. La National Investment Promotions Incorporated (NIPI) de San Vicente y las Granadinas fue creada en 2003 a fin de promover las inversiones y las exportaciones.

A fines de 2001, como consecuencia de un proceso de análisis estructural apoyado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), en Ecuador se creó el Departamento de Promoción de Inversiones de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI). A partir del año 2000, Chile abandonó su enfoque pasivo para abordar la IED cuando el Comité de Inversiones Extranjeras (CINVER) asumió más activamente las tareas de promoción y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), organismo de desarrollo económico, agregó a sus labores de fomento productivo la promoción de inversiones, y la organizó en torno a programas, en un esfuerzo focalizado geográfica y sectorialmente.

Por su parte, en Perú y Colombia la nueva institucionalidad surgió a partir de fusiones y absorciones. La Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN) de Perú fue creada en el año 2002 mediante la fusión de tres organismos que desempeñaban funciones relacionadas con

la inversión privada. A principios de 2005, la Corporación Invertir en Colombia (COINVERTIR), organismo semipúblico de promoción de las inversiones, fue absorbido por el PROEXPORT Colombia, institución pública de fomento de las exportaciones, que asumió nuevas funciones en la promoción de inversiones.

En los últimos años, las instituciones de promoción de inversiones de Brasil también han cambiado de manera importante.² Luego de múltiples modificaciones institucionales a nivel nacional, se estableció el

actual Programa de Atracción de Inversiones, cuyo componente de promoción está a cargo de la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones (APEX) desde 2005, y cuyo componente de facilitación de los negocios está a cargo de la Oficina de Inversiones, vinculada a la Presidencia. Ambas instituciones deben coordinarse con los distintos organismos de promoción subnacionales que, en forma autónoma, han asumido un papel importante en la atracción de inversiones en sus respectivos estados.

2. Organización y financiamiento de los organismos de promoción de inversiones

Como se aprecia en el cuadro II.2, entre los organismos nacionales estudiados existe una variedad bastante amplia de arreglos institucionales para la promoción de inversiones. Solo cinco países —Costa Rica, El Salvador,³ Guatemala, Perú y República Bolivariana de Venezuela— cuentan con instituciones cuya única y principal función es fomentar la inversión extranjera. En el resto esta tarea se comparte principalmente con la de promoción de exportaciones⁴ (excepto en el caso de Chile).⁵

Desde el punto de vista de la propiedad y la administración, nueve de los organismos estudiados son instituciones públicas, cuatro son mixtos o semipúblicos y solo dos, los de Costa Rica y Ecuador, se estructuraron como organizaciones privadas sin fines de lucro. La forma de financiamiento de estos organismos de promoción también varía: se financian con cargo al presupuesto público, por aportes voluntarios u obligatorios de empresas o donantes, mediante la rentabilidad de su propio patrimonio e inversiones, por servicios prestados o mediante una combinación de los anteriores.

² Pese a que este país no está incluido en el presente capítulo, debe mencionarse por su importancia como uno de los principales receptores de IED de la región.

³ En el caso de El Salvador, pese a que PROESA forma parte de la CONADEI desde 2004, mantiene una imagen separada, por lo cual se la clasificó en esta categoría.

⁴ Aunque parecería más eficiente compartir la función de promoción de exportaciones con la de atracción de inversiones, debido principalmente al trabajo que se realiza con los mercados y empresas externas y a la tentación de compartir recursos, se trata de dos “negocios” totalmente distintos. Las mejores prácticas indican que ambas funciones deben desempeñarse por separado (OMGI, 2005). Cabe destacar que este trabajo no investigó cómo se da en la práctica esta separación de funciones en los distintos organismos (más allá de que en el organigrama aparecen dos departamentos distintos), de manera que solo se plantea como señal de advertencia.

⁵ En Chile, el CINVER es la institución oficial encargada de la promoción de inversiones, pero su principal función es administrar el mecanismo legal que, de ser suscrito por una empresa extranjera, le entrega estabilidad en varias materias relacionadas con la inversión. Además, y en coordinación con el CINVER, la CORFO ejecuta dos programas de atracción y promoción de inversiones. Uno de ellos (Todo Chile) está focalizado geográficamente para atraer inversiones hacia las regiones del país y el otro sectorialmente, para atraer inversiones de alto contenido tecnológico. Por consideraciones metodológicas se consideró como único informante al CINVER, pero cuando sea pertinente se hará mención a los programas de CORFO.

Cuadro II.2
ORGANIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO DE LOS ORGANISMOS DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES

País/Institución	Régimen de propiedad	Forma de financiamiento	Comentarios
Organismos que se dedican solamente a la promoción de inversiones			
Costa Rica Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE)	Privado (sin fines de lucro)	Mixto (patrimonio y aporte de donantes)	
EL Salvador Promoviendo Inversiones en El Salvador (PROESA)	Público	Presupuesto público (incluye fideicomiso con el que fue creada)	Se creó en 2000 y mantiene una imagen autónoma, pese a que en 2004 fue absorbida al crearse la Comisión Nacional para la Atracción de Exportaciones e Inversiones
Guatemala Invest in Guatemala	Público	Presupuesto público (Banco Mundial)	Se creó en el año 2004
Perú Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN)	Público	Propio (financiamiento autónomo)	Su función principal es administrar el proceso de concesiones públicas, producto de lo cual recibe ingresos
Venezuela (Rep. Bolivariana de) Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI)	Mixto (público-privado)	Mixto (patrimonio público-privado)	
Organismos que se dedican a la promoción de exportaciones e inversiones			
Colombia PROEXPORT Colombia	Semipúblico	Propio (patrimonio)	A principios de 2005, COINVERTIR se integró a PROEXPORT
Ecuador Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI)	Privado (sin fines de lucro)	Mixto (público-privado)	El Departamento de IED se creó a fines de 2001
Jamaica Jamaica Promotions Corporation (JAMPRO)	Público	Mixto (público, servicios)	Obtiene aproximadamente 17% del presupuesto mediante proyectos que generan ingresos
Paraguay Dirección Nacional de Promoción de las Exportaciones e Inversiones (ProParaguay)	Público	Presupuesto público	Actualmente se está tramitando el traslado de dependencia de ProParaguay (desde el Ministerio de Relaciones Exteriores al de Industria y Comercio)
San Vicente y las Granadinas National Investment Promotions Incorporated (NIPI)	Semipúblico	Propio (patrimonio, servicios)	Es una empresa de propiedad pública, parte de cuyo presupuesto se genera por prestación de servicios
Uruguay Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones (URUGUAYXXI)	Semipúblico	Presupuesto público	Se creó Comisión Interministerial que propondrá medidas orientadas a racionalizar las diferentes instituciones de promoción
Otro tipo de instituciones de promoción de inversiones			
Chile Comité de Inversiones Extranjeras (CINVER) (1)	Público	Presupuesto público	En 2000, la CORFO creó programas focalizados de promoción de inversiones
México Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) (2)	Público	Propio (financiamiento autónomo)	
Panamá Ministerio de Comercio e Industrias (3)	Público	Presupuesto público	Se consideró como organismo de promoción a la Dirección Nacional de Promoción de la Producción y la Inversión, dependiente del Viceministerio de Comercio Exterior
Santa Lucía National Development Corporation (NDC) (4)	Semipúblico	Propio (patrimonio e inversiones)	Se reestructuró en 2005 para centrarse en las inversiones

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Nota: La principal función de (1) es administrar el marco legal de la inversión extranjera, de (2) la promoción y financiamiento del comercio exterior, de (3) y (4) el desarrollo económico del país, incluida la promoción de exportaciones.

3. Principales funciones, actividades y recursos de los organismos de promoción de inversiones

Las organismos de promoción encuestados desempeñan un espectro bastante amplio de funciones, incluidas tanto las que se consideran primarias (análisis de oportunidades, imagen país, marketing focalizado, servicios al inversionista, y seguimiento y servicios posteriores a la inversión) como las de carácter complementario (mejora del entorno empresarial, asesoramiento de las autoridades, administración de incentivos y aumento de la competitividad de las empresas locales) (véase el cuadro II.3).

De acuerdo con la respuesta a las consultas sobre la frecuencia con que realizan estas funciones (que es una mejor forma de medir los esfuerzos de promoción), puede observarse una diferencia más marcada entre los organismos de promoción. En promedio, la función servicios al inversionista es la que desempeñan con mayor frecuencia, mientras que la administración de incentivos es la que presenta una frecuencia más baja. Cabe destacar que la administración de incentivos se efectúa únicamente en lo que respecta al apoyo a las empresas para postular

a los beneficios que ofrece el país, ya que ninguno de los organismos encuestados tiene el mandato para entregar algún tipo de incentivos. Esta tarea recae en otras instituciones, salvo en el caso de Chile, donde la CORFO maneja dos programas de atracción y promoción de inversiones en virtud de los cuales puede entregar incentivos focalizados a los inversionistas.

En relación con las actividades de promoción propiamente tales, según los organismos encuestados, la recepción y atención de inversionistas es la función que realizan con mayor frecuencia y a la cual se destina una mayor proporción de recursos (véase el cuadro II.4). Lo anterior es positivo en cuanto refleja que los inversionistas potenciales visitan los distintos países para realizar una evaluación, pero también que en general los organismos de promoción adoptan una actitud más bien receptiva que proactiva. Las actividades de promoción en el exterior, tales como visitas a empresas, seminarios y participación en ferias o eventos, son las menos frecuentes y aquellas en que la asignación de recursos también es inferior.

Cuadro II.3
FUNCIONES DE LOS ORGANISMOS DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES

Función	Número de organismos		Frecuencia media con que se realiza cada función ^a	Distribución media de recursos humanos asignados ^b
	Número	Porcentaje		
Servicios al inversionista (apoyo en la evaluación y selección de ubicación, trámites y procedimientos legales y otros)	15	100	4,6	20,0%
Programas de marketing (misiones, ferias, reuniones y otros)	15	100	4,2	16,7%
Análisis de oportunidades (gestión de la información empresarial o <i>business intelligence</i> , bases de datos, análisis sectoriales y otros)	15	100	4,1	15,7%
Imagen país (publicidad u otras acciones de alcance general)	15	100	3,9	12,5%
Seguimiento y servicios posteriores a la inversión (<i>after care</i> , solución de problemas y otros)	15	100	3,7	11,4%
Diseño, asesoramiento a las autoridades y/o propuestas de política	15	100	3,6	8,5%
Mejora de las condiciones locales del ambiente de negocios	14	93	3,5	8,3%
Desarrollo y aumento de la competitividad de las empresas locales	12	80	2,7	4,8%
Administración de incentivos (evaluación, asignación y/o desembolso de incentivos)	7	47	1,4	2,2%

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

^a Escala: 5: muy alta, 4: alta, 3: media, 2: baja, 1: muy baja, 0: nula. Sobre un total de 14 respuestas.

^b De 13 organismos de promoción que entregaron información al respecto.

Cuadro II.4
PRINCIPALES ACTIVIDADES DE MARKETING Y APOYO AL INVERSIONISTA

Actividad	Número de organismos		Frecuencia media con que se realiza cada actividad ^a	Asignación media de recursos ^b
	Número	Porcentaje		
Recepción y atención de misiones de potenciales inversionistas	15	100,0	4,7	2,5
Generación de información y productos de promoción (folletos, documentos y otros)	15	100,0	4,5	2,7
Administración de página web	15	100,0	4,2	2,2
Visitas a empresas y reuniones con ejecutivos en el exterior	15	100,0	3,8	2,3
Participación (exposiciones) en ferias en el exterior	15	100,0	3,8	1,9
Realización de misiones en el exterior	11	73,3	3,4	1,8
Campañas por correo o por teléfono (telemarketing)	13	86,7	2,9	1,6
Organización de eventos de promoción en el extranjero (seminarios, desayunos y otros)	13	86,7	2,8	1,8
Publicidad en medios de comunicación internacionales	11	73,3	1,7	1,0
Contratación de agencias de relaciones públicas en el exterior	6	40,0	0,8	0,8

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

^a Escala: 5: muy alta, 4: alta, 3: media, 2: baja, 1: muy baja, 0: nula. Promedio de 15 respuestas.

^b Escala: 3: alta, 2: media, 1: baja, 0: nula. Promedio de 12 organismos que entregaron información.

Sin embargo, considerando la información individual, existe un grupo de países, integrado por Chile, Costa Rica, México, Paraguay y San Vicente y las Granadinas, que da prioridad a las actividades en el exterior y las realiza en forma muy frecuente. Además, en el caso de Chile, Costa Rica y México, a los organismos de promoción se les asigna el presupuesto más alto de todos los países estudiados. Por otra parte, la dotación total de la CINDE de Costa Rica es de 27 personas y tiene más de 20 años de experiencia en el ámbito de la promoción de inversiones. México se apoya principalmente en la estructura del Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), cuya gerencia de promoción de inversiones tiene acceso a la amplia red internacional de esa institución. En Chile se inició un conjunto importante de programas de promoción de las inversiones con el apoyo de representantes en el exterior y la creación de 12 agencias regionales a lo largo del país. Si al personal de la CORFO que se dedica a la promoción de inversiones (tanto inversiones locales como de extranjeros y considerando las agencias regionales) se suma el del CINVER, asciende a un total de 72 personas. En el extremo opuesto se encuentra Paraguay, cuyo presupuesto y dotación de personal son los más reducidos de los organismos analizados. Si bien en este trabajo no

se evaluó directamente la eficacia de las actividades que desempeñan las instituciones de promoción, dado el alto costo que supone realizar este tipo de actividades en el exterior, cuesta pensar que este organismo esté operando por encima de los umbrales mínimos.

Colombia y Ecuador son los dos países que registran el menor grado de orientación hacia el exterior. En ambos se ha dado prioridad a las actividades internas y receptivas, tales como servicios al inversionista, promoción mediante la página web o generación de información, por encima de las actividades proactivas y realizadas en el exterior.

La capacidad de acción de un organismo de promoción de inversiones depende, entre otros factores, del tamaño del presupuesto y de la dotación de recursos humanos. De acuerdo con los resultados de un estudio reciente (Morisset y Andrews, 2004), las instituciones cuyo presupuesto es reducido no tienen efectos significativos en materia de atracción de inversiones. A su vez, los pequeños incrementos de los presupuestos tampoco acusan un gran impacto.

En general, salvo en el caso de Chile, Costa Rica, México, El Salvador y Perú, el presupuesto o la dotación de recursos humanos de los organismos de promoción analizados son inferiores al promedio mundial (véanse el cuadro II.5 y el recuadro II.1).⁶

⁶ La comparación de presupuestos y dotación de recursos humanos entre organismos de promoción tiene ciertas dificultades y limitaciones ya que solo cuatro de estos organismos están dedicados exclusivamente a la promoción de inversiones.

Cuadro II.5
**CARACTERIZACIÓN DE LOS ORGANISMOS DE PROMOCIÓN SEGÚN LA PROACTIVIDAD RELATIVA
 DE SUS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN Y PRESUPUESTO**

		Proactividad de las actividades de promoción ^a Posición relativa de las instituciones										
		Menor proactividad						Mayor proactividad				
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Presupuesto	Más de 2 millones de dólares	O Perú (177) ^b										
		O El Salvador (29)										
		O Chile (32) ^c										
		O México (20) ^d										
	1 a 2 millones de dólares	O Costa Rica (27)										
		O Guatemala (10)										
	500.000 a 1 millón de dólares	O Colombia (14)										
		O Uruguay (6) Venezuela (Rep. Bolivariana de) (17)										
	Menos de 500.000 dólares	O Ecuador (5)										
		O Santa Lucía (19) O Jamaica (6) O Panamá (11)										
		O San Vicente y las Granadinas (9)										
		O Paraguay (3)										

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de encuestas a organismos de promoción de inversiones.

() Indica el número total de empleados que se dedican a la promoción de la IED.

^a Para comparar el nivel de proactividad, se consideró lo informado por los organismos encuestados en relación con la frecuencia con que realizan actividades de promoción en el exterior. La matriz presenta posiciones relativas.

^b Aproximadamente el 80% de los recursos financieros y humanos se asignan a la gestión del proceso de concesiones públicas.

^c Estimación de personal y presupuesto del CINVER y de las oficinas central y regionales y representantes en el exterior de la CORFO que se dedican a la promoción de inversiones extranjeras. Si se considera la promoción de inversiones nacionales, el total sería de 72 personas.

^d Solo considera la oficina central. Bancomext tiene 80 personas en sus 31 oficinas en el exterior, entre cuyas funciones está la de promover inversiones.

Recuadro II.1
**ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PRESUPUESTO Y LA DOTACIÓN DE PERSONAL DE LOS ORGANISMOS
 DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES**

De acuerdo con una encuesta realizada por la UNCTAD (2001), en 1999 el presupuesto anual medio de los organismos de promoción de inversiones ascendió a 1,1 millones de dólares, financiados principalmente por el sector público. Este promedio varía considerablemente entre las distintas instituciones: el 8% de ellas, sobre todo en los países menos desarrollados, cuentan con un presupuesto inferior a 100.000 dólares, mientras que el

21% opera con un presupuesto superior a 5 millones de dólares. En relación con la dotación de personal, la misma fuente indica que los organismos de promoción de los países de la OCDE emplean un promedio de 22 personas, los países menos desarrollados 33, las economías en transición 26 y el resto de los países en desarrollo 29.

Un estudio más reciente (Morisset y Andrews, 2004) realizado a principios

de 2000, que incluyó una encuesta a 75 organismos de promoción de inversiones de 58 países, reveló que el promedio anual que gastan en el desempeño de sus actividades asciende a 2,6 millones de dólares, pero que el presupuesto del 50% de ellos no supera los 650.000 dólares. El presupuesto anual de una institución tipo de un país en desarrollo es inferior a 450.000 dólares y su dotación es de 10 profesionales.

PRESUPUESTO DE LOS ORGANISMOS DE PROMOCIÓN, SEGÚN NIVEL DE INGRESO DE LOS PAÍSES, 2001
 (En dólares)

	Nivel de ingreso		
	Bajo	Medio	Alto
Promedio	548 500	1 237 000	9 382 100
Mínimo	28 404	33 300	283 155
Máximo	1 488 833	5 593 00	27 300 000
Mediana ^a	287 421	569 574	9 316 800

Fuente: Jacques Morisset y Kelly Andrews-Johnson, "The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign direct investment", *Foreign Investment Advisory Service Occasional Paper*, N° 16, Washington, D.C., Banco Mundial, 2004.

^a Mediana: 50% de los organismos tienen un presupuesto inferior a la mediana.

Recuadro II.1 (conclusión)

En relación con la dotación de recursos humanos, Morisset y Andrews indican que, en promedio, las instituciones de los países de mayor ingreso emplean 18 profesionales, las de ingreso medio-alto 22, las de ingreso medio-bajo 15 y las de ingreso bajo solo 11. Las medianas de estos grupos son de 10, 8, 7 y 8, respectivamente. Con una visión más normativa

y considerando las mejores prácticas, el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI) estimó que un organismo de promoción de inversiones debe contar con una dotación mínima de 25 personas (solo en la oficina central) (OMGI, 2005).

Los países que deseen incrementar la importancia de la IED en sus respec-

tivas economías deben velar por que los recursos y el personal asignados a la política de IED sean suficientes para cumplir sus objetivos, para lo cual les convendría remitirse a las experiencias —exitosas o no— de sus vecinos y de otros países que hayan enfrentado desafíos parecidos.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), "The world investment promotion at a glance: a survey of investment promotion practices", *ASIT Advisory Studies*, N° 17 (UNCTAD/ITE/IPC/3), Nueva York, 2001; Jacques Morisset y Kelly Andrews-Johnson, "The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign direct investment", *Foreign Investment Advisory Service Occasional Paper*, N° 16, Washington, D.C., Banco Mundial, 2004 y Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI), "Developing an investment promotion agency" [en línea], FDI Promotion Center, Banco Mundial, 2005 <<http://www.fdipromotion.com/toolkit/>>.

4. Beneficios de las actividades de promoción

La percepción que tienen los organismos de promoción de inversiones respecto de las actividades que les han reportado mayores beneficios para atraer inversionistas es variada (véase el cuadro II.6).⁷ La CINDE de Costa Rica, por ejemplo, otorga especial importancia a los servicios posteriores a la inversión (*after-care*), ya que constituyen una fuente de reinversión y también de información sobre otras empresas que cuentan con planes de inversión. Asimismo, el proceso de promoción tiende a facilitarse cuando hay empresas satisfechas dispuestas a comunicar su experiencia. Por otra parte, la experiencia y los conocimientos adquiridos después de años de participar en ferias y exposiciones comerciales le han permitido aumentar los efectos positivos de estas actividades y, por lo tanto, trabajar en forma más agresiva y focalizada en este tipo de eventos.

Por su parte, el CINVER de Chile ha realizado grandes esfuerzos por recopilar, generar y luego difundir información sobre el país que responda a las necesidades de los inversionistas extranjeros. Dado que el enfoque más proactivo adoptado por Chile para abordar la promoción de inversiones es de fecha reciente (año 2000), se partió por elaborar la oferta del país y plasmar esa información en distintos medios (folletos, documentos, sitios web y otros). También comenzó a promocionar al país en el exterior, organizando eventos de difusión (seminarios, talleres y otros) con la participación de empresarios locales.

Cuadro II.6
COSTA RICA, CHILE Y COLOMBIA: TRES PRINCIPALES ACTIVIDADES O FUNCIONES QUE LES HAN PROPORCIONADO MAYORES BENEFICIOS PARA ATRAER IED

Costa Rica (CINDE)

1. Servicios posteriores a la inversión o *after care*: debido a los proyectos de expansión de las empresas instaladas y de las relaciones que estas generan
2. Participación en ferias
3. Visitas a empresas en el exterior

Chile (CINVER)

1. Generación, recopilación y difusión de información clara, concisa y precisa, en inglés, que se plasma principalmente en publicaciones, folletos, documentos y sitios web
2. Organización de eventos dentro y fuera del país con la participación de empresarios locales, seminarios, conferencias
3. Recepción y atención de misiones de potenciales inversionistas

Colombia (COINVERTIR-PROEXPORT)

1. Preparación de material de promoción
2. Facilitación de las inversiones
3. Ambiente de inversión

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de encuestas a organismos de promoción de inversiones.

COINVERTIR, de Colombia, adoptó un criterio orientado más hacia el interior del país (que podría cambiar ahora que forma parte de PROEXPORT) y en su opinión la preparación de material de promoción, la facilitación de las inversiones y el mejoramiento del clima de inversión interno han sido las actividades más provechosas para atraer inversión extranjera directa.

⁷ Hay poca información sobre la eficacia del trabajo que realizan los organismos de promoción de inversiones. Un estudio reciente (Morisset, 2003), en el que se procuró evaluar los efectos o la relación de causalidad entre las actividades de promoción y los flujos de inversión extranjera, reveló que ambos están positivamente relacionados. Sin embargo, también concluyó que la eficacia de estas instituciones depende del ambiente del país en el cual operan; es decir, es menor cuando pertenecen a un país cuyo ambiente es desfavorable para atraer inversiones.

5. Oficinas de promoción de inversiones en el exterior

La presencia permanente y cercana a los potenciales inversionistas mediante la instalación de oficinas o de representaciones en el exterior facilita enormemente las actividades de promoción. Sin embargo, dado el alto costo que implica mantener una oficina en el extranjero, sobre todo en los países desarrollados, son pocos los países que mantienen oficinas en el exterior que se dedican exclusivamente a promover las inversiones.⁸

Seis de los organismos encuestados tienen oficinas en el exterior que comparten la tarea de promoción de inversiones con otras funciones a las que se asigna mayor importancia. Es el caso de las instituciones pertenecientes a Colombia, Ecuador, Guatemala, Jamaica, México y Paraguay, cuya principal función es promover las exportaciones. La red externa más amplia es la del BANCOMEXT, de México, con 31 oficinas, ocho de las cuales se encuentran en los Estados Unidos.

En Guatemala se creó el Programa de Agregados Comerciales de Inversión y Turismo (PACIT), cuyo objetivo es “promover las exportaciones, la inversión y la apertura comercial, ofreciendo servicios de apoyo a las actividades de mercadeo internacional de los empresarios guatemaltecos”. Este programa “nace de la unificación de esfuerzos, tanto del sector público como del sector privado, para poder brindar acceso a las empresas exportadoras a los servicios de una Red de Oficinas Comerciales en el

exterior” y está integrado por cinco ministerios, un banco y nueve asociaciones empresariales.

Chile, Costa Rica y Santa Lucía han implementado modelos con exclusividad en la promoción de inversiones. El modelo de Chile, a través de la CORFO, está basado en representaciones (contratos con empresas que cumplen las funciones de promoción): tiene representantes en España (Barcelona), Suecia (Estocolmo) y Estados Unidos (Boston) y está evaluando la posibilidad de establecer otros en Italia y Alemania. La CINDE de Costa Rica tiene una oficina en Nueva York dedicada exclusivamente a la atracción de inversiones. Santa Lucía estableció un modelo que denomina oficinas virtuales, con una sola persona en Nueva York y otra en Florida (Estados Unidos), cuya principal función es realizar reuniones “cara a cara” con potenciales inversionistas. Tanto Chile como Costa Rica mantuvieron oficinas en Silicon Valley, Estados Unidos, pero ninguna de ellas está operando. El resto de los organismos de promoción de inversiones carece de oficinas o representaciones en el exterior.

Todos los países trabajan coordinados de alguna forma con las embajadas o representaciones diplomáticas. En algunos casos se establecen convenios o programas de capacitación específicos para que asuman funciones relacionadas con la promoción de inversiones.

6. Oficinas subnacionales

La existencia de oficinas de promoción de inversiones a nivel subnacional, es decir estados, regiones, provincias o departamentos, obedece por lo menos a dos situaciones: i) tal como los países rivalizan entre sí por atraer inversiones extranjeras, las diferentes localidades de un país compiten por llevar esas inversiones a su propio territorio; ii) los inversionistas necesitan contar con

información detallada y específica sobre las distintas localidades de un país determinado. Personal preparado y con asiento en las diferentes localidades facilita el trabajo de evaluación.

El arreglo institucional en que se insertan estos organismos es muy variado. En algunos casos, las agencias subnacionales dependen de la oficina central, como ocurre

⁸ Hasta 2001, el promedio de oficinas de este tipo pertenecientes a los países de la OCDE ascendía a 7 (UNCTAD, 2001). La red externa de países como Irlanda, donde la atracción de IED es uno de los ejes fundamentales de la política de desarrollo, incluía 13 oficinas (5 de ellas en los Estados Unidos).

con la CORPEI de Ecuador (3 oficinas), BANCOMEXT de México (26 oficinas), aunque su función principal no es la promoción de inversiones, PROINVERSIÓN del Perú (2 oficinas)⁹ y JAMPRO de Jamaica (1 oficina).

En otros casos, son los propios estados o provincias los que crean organismos o equipos de trabajo para facilitar las inversiones. Cabría pensar que esto ocurre con mayor frecuencia en países más extensos y de organización federal como México, argumento que se vería reforzado por el hecho de que Guatemala, Costa Rica y Santa Lucía no poseen oficinas a nivel regional. Sin embargo, países como Uruguay, Paraguay y Chile informaron de la existencia de oficinas de promoción a nivel regional.

El caso de los organismos de promoción de inversiones de Paraguay y Chile es interesante, ya que ambos han celebrado convenios con los gobiernos regionales. ProParaguay suscribió un convenio de cooperación y asistencia en materia de promoción de las exportaciones y las inversiones con el Consejo de Gobernaciones (que tiene 17 miembros). En Chile, el Programa de Atracción de Inversiones Regionales de la CORFO se estableció mediante un convenio de financiamiento compartido entre esta institución y los 12 gobiernos regionales, lo que permitió crear equipos de trabajo para promover las inversiones en cada una de las regiones del país. Las

oficinas dependen de CORFO, pero el financiamiento es compartido con los gobiernos regionales. Colombia, Uruguay y República Bolivariana de Venezuela informaron que tienen oficinas subnacionales autónomas, dependientes de las regiones o estados.

En resumen, los organismos de promoción de inversiones estudiados comprenden una amplia variedad de arreglos institucionales, tanto en lo que se refiere a su constitución legal y dependencia administrativa como a su financiamiento. Según lo informado, las funciones y actividades que realizan corresponden a las que desempeña este tipo de instituciones en otras partes del mundo. Sin embargo, en general su orientación es más bien receptiva o centrada en el trabajo al interior del país que proactiva o centrada en las actividades de promoción en el extranjero. Por ejemplo, son muy pocos los países que tienen oficinas en el exterior cuyo único objetivo sea promover las inversiones. Por otra parte, como el origen de los organismos de promoción de inversiones es relativamente reciente y se encuentran aún en proceso de consolidación, adolecen de falta de aprendizaje institucional. Si a ello se agrega que generalmente cuentan con escasos recursos, cabe estimar que su capacidad de desempeñarse en forma eficiente y efectiva está comprometida.

C. Política de incentivos

Desde el punto de vista de un país que desea atraer IED, lo ideal es que el país ofrezca condiciones que satisfagan las expectativas de los potenciales inversionistas y, al mismo tiempo, superen la oferta (incluidos los incentivos) que pueden hacer sus competidores. Dentro de esta situación ideal, no es necesario que el país ofrezca incentivos. Sin embargo, son poco frecuentes los casos en que una localidad determinada sea claramente superior a otra. En general, las características de competitividad de los países o ciudades que han llegado a la fase final de selección (la llamada “lista corta”) son relativamente similares. Por esta razón, la posibilidad de acceder a incentivos puede influir en la decisión de localización que adopte la empresa.

Por su parte, los incentivos se justifican y tienen su razón de ser en la posibilidad de corregir fallas de mercado y en la existencia de externalidades positivas para el país. Ofreciendo los incentivos adecuados, es posible reducir el riesgo y la incertidumbre que enfrenta un nuevo inversionista, sea nacional o extranjero, y el costo adicional que representan estos factores y que puede convertirse en un obstáculo para materializar la inversión. Además, en el caso de los inversionistas extranjeros, los incentivos pueden utilizarse para aumentar el atractivo de un país en términos de costos cuando se compite con otras regiones por un determinado proyecto de inversión. Los beneficios que esta inversión acarrea, sea en términos

⁹ Además, en virtud de la ley de promoción descentralizada, a corto plazo cada una de las 24 regiones del Perú creará su propio organismo de promoción.

generales, como la transferencia de tecnología o la creación de empleos, o de carácter específico, como los efectos positivos que genera la primera empresa que se instala en el país, justificarán la entrega de incentivos siempre que su costo no supere los beneficios sociales esperados.¹⁰

Pese a que existen distintos tipos de incentivos, generalmente se clasifican en fiscales, tales como la rebaja

o eliminación temporal o permanente de impuestos de distinta índole, o financieros, como los subsidios directos, que contribuyen a bajar el costo de puesta en marcha y operación del proyecto de inversión, los activos fijos, la capacitación, los servicios básicos y otros en forma de aportes no reembolsables, las rebajas del valor de los factores de producción o los servicios, o la dotación de la infraestructura necesaria.

1. Oferta de incentivos en América Latina y el Caribe

Los incentivos que utilizan los países para atraer IED también están disponibles para los inversionistas nacionales, aunque por lo general quienes más los utilizan son los extranjeros. En la mayoría de los países estudiados, el instrumento principal de incentivo es de tipo fiscal y apunta a fomentar las inversiones de empresas que buscan eficiencia y están orientadas a la exportación (véase el cuadro II.7).¹¹ Sin embargo, no ha demostrado eficacia para captar esta clase de IED.

Cuadro II.7
PRINCIPALES INCENTIVOS PARA ATRAER IED

Tipo de incentivo	Número de países en los cuales es el incentivo principal
Régimen de zonas francas (incluye exenciones del impuesto a la renta)	6
Exenciones tributarias (impuestos a las utilidades de las empresas)	5
Ley de maquila	1
Subsidios (focalizados)	1
Otros	2

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de encuestas a organismos de promoción de inversiones.

Como principal incentivo para atraer inversiones extranjeras, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador y Guatemala crearon regímenes de zona franca que permiten

el libre paso de bienes, sin impuestos a la importación y exportación, sumados a una serie de beneficios tributarios adicionales que, en general, contemplan rebajas o exenciones de hasta 100% a los impuestos que gravan a las empresas y las remesas de utilidades. Si bien Uruguay también posee una Ley de Zonas Francas (que contempla exenciones al impuesto a la renta), según el Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones URUGUAYXXI, el mecanismo que ha generado mayores beneficios es el de admisión temporaria de bienes.

Paraguay promueve las inversiones orientadas a la exportación, apoyándose en una Ley de Maquila que regula “el establecimiento de actividades comerciales nacionales y extranjeras que producen para exportar por medio de un régimen de subcontratación, incorporando mano de obra y materias primas locales”. Las empresas que se acogen a este esquema están sujetas a un tributo único del 1%, que grava el contrato de maquila y las actividades conexas. Dado que el objetivo es la exportación, se permite distribuir hasta un 10% de los bienes que se producen en el mercado interno.

En Jamaica, Panamá, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía y República Bolivariana de Venezuela, el principal incentivo es de índole tributaria, y el monto de la rebaja o exención (principalmente al impuesto a las utilidades de las empresas) depende de los sectores por apoyar.¹² Por ejemplo, en Santa Lucía el incentivo más importante para los inversionistas es una exención tributaria

¹⁰ Es usual que en el ámbito de la IED se dé la estrategia de “seguir al líder”. Hay empresas que se caracterizan por ser “pioneras” y que buscan emplazarse en lugares que ofrezcan oportunidades favorables. Una vez que estas empresas se instalan, hay otras que las siguen. La empresa “pionera” asume los costos de aprendizaje que entraña el hecho de ser la primera.

¹¹ Para fines de comparación, en esta sección se presentan en forma simplificada los incentivos que, según los informantes, generan mayores repercusiones. El conjunto de incentivos que maneja cada país es más amplio y por lo tanto más complejo de comparar, y en consecuencia supera el alcance de este estudio.

¹² En Jamaica y República Bolivariana de Venezuela también existen zonas francas.

de hasta 15 años sobre el impuesto corporativo. El número de años de exención dependerá de la contribución que haga la empresa a la economía, medida en términos de valor agregado local. También se aplican como criterio el monto de capital invertido y la orientación exportadora de las inversiones. Este beneficio está disponible para las inversiones en los sectores productivos de la economía y se da especial consideración a las empresas exportadoras de manufacturas. En la República Bolivariana de Venezuela, la Ley de Impuesto sobre la Renta contempla un incentivo a la inversión que se aplica en la forma de una rebaja tributaria sobre un porcentaje del monto total de las nuevas inversiones. Las inversiones en los sectores industrial y agroindustrial, construcción, electricidad, telecomunicaciones y ciencia y tecnología tienen derecho a un 10% de rebaja sobre el monto invertido; las del sector turismo a un 75%; las del sector agrícola, ganadero, pesquero o piscícola a un 80%, y las inversiones en hidrocarburos y sectores conexos a un 8%. Además, el Presidente de la República puede exonerar total o parcialmente del pago del impuesto establecido en virtud de esta Ley a “los enriquecimientos obtenidos por sectores que se consideren de particular importancia para el desarrollo económico nacional o que generen mayor capacidad de empleo (...) o que se establezcan en determinadas regiones del país”. En el caso de este país, no se hace referencia a la promoción de inversiones orientadas a la exportación.

Por distintas razones, México, Chile y Perú son casos especiales. A diferencia del resto de los países, México no aplica exenciones o rebajas tributarias del impuesto a la renta, aunque utiliza otras vías para fomentar las inversiones. Existe un Decreto para el Fomento y la Operación de la Industria Maquiladora de Exportación que “permite importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en la transformación, elaboración o reparación de mercancías destinadas a la exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado, y de las cuotas compensatorias en su caso”. Este mecanismo no ofrece incentivos especiales, sino que permite, al igual que los regímenes similares en otros países, el ingreso temporal de bienes sin el recargo de los impuestos asociados a ese movimiento.¹³ En el caso de México, los incentivos más importantes son otorgados por los estados y los municipios, que tienen autonomía para promover su región y negociar condiciones especiales

con los inversionistas. En general, este tipo de incentivos incluye la exención o rebaja de algunos impuestos locales, la dotación de infraestructura de acceso, la entrega o rebaja en el precio de los terrenos y rebajas en el precio de los servicios básicos.

Chile presenta un esquema mixto basado en rebajas tributarias e incentivos financieros para promover inversiones focalizadas.¹⁴ El país no dispone de un mecanismo generalizado de exenciones tributarias para atraer IED (lo que ha sido fuente de discusión entre autoridades, académicos y empresarios) y ha optado por aplicar una estrategia basada en la promoción de sus ventajas estructurales. Sin embargo, posee algunos mecanismos de exención, rebajas tributarias e incentivos financieros para las nuevas inversiones que tienen por objeto promover el desarrollo de zonas geográficas aisladas o económicamente deprimidas, y de sectores específicos en dichas zonas. Además, el gobierno está impulsando el desarrollo de un programa para atraer inversiones de alto contenido tecnológico que contempla incentivos financieros no reembolsables para el financiamiento conjunto de activos fijos, arriendos a largo plazo y formación de recursos humanos para este tipo de proyectos. La situación y el criterio que aplica Perú son similares a los de Chile, ya que solo otorga incentivos fiscales a los sectores de la agroindustria y la acuicultura y aplica regímenes de zonas francas que no constituyen un incentivo de importancia para atraer IED.

Los incentivos más importantes de cada país pueden clasificarse de acuerdo con la forma de asignarlos y el alcance del objetivo al cual se dirigen.

a) Asignación de los incentivos

Los incentivos pueden otorgarse de dos maneras: automáticamente y mediante evaluación caso por caso. En la primera, las empresas se hacen acreedoras de los incentivos disponibles en la medida en que los proyectos de inversión cumplan con los requisitos de postulación establecidos (para lo cual deben presentar una solicitud y ser evaluados individualmente). Este sistema se utiliza en la mayoría de los países en que los incentivos se basan en regímenes de zonas francas, leyes de maquila o exenciones tributarias sectoriales. El papel de los encargados de la toma de decisiones es aprobar o rechazar la solicitud de subsidio.

¹³ El gran éxito alcanzado por la industria maquiladora en México se debe principalmente a las ventajas de costo en relación con los Estados Unidos y al interés y el tratamiento especial que le ha otorgado este país al establecimiento de esta industria.

¹⁴ Chile tiene dos zonas francas, pero no están orientadas a la producción de bienes para la exportación sino, por el contrario, su principal función ha sido el almacenamiento de bienes importados para su posterior distribución en el mercado interno o la reexportación.

En el sistema de evaluación caso por caso, los subsidios se otorgan en función del mérito del proyecto de inversión, para lo cual se establecen previamente ciertos criterios de evaluación. El monto del subsidio dependerá de los resultados de ella. La ventaja de esta clase de incentivos es que permiten focalizar el apoyo en función de los efectos que se espera generen los proyectos, con lo cual se optimiza el uso de los recursos públicos. Su inconveniente es que la necesidad de realizar una evaluación ad hoc contribuye a aumentar los costos de administración y puede derivar en problemas de corrupción.

Además, hay dos formas de administrar la asignación de incentivos caso por caso: una en que el mecanismo de subsidio está reglamentado e institucionalizado, con criterios establecidos e información clara y transparente, y otra en que no está institucionalizado ni reglamentado y en que la asignación de incentivos forma parte de un proceso de negociación individual, sin que se hayan definido a priori las condiciones para otorgarlos. El Programa de Promoción y Atracción de Inversiones en Alta Tecnología, de Chile, y el mecanismo de exenciones tributarias de Santa Lucía son ejemplos de la primera categoría. La segunda es más usual en los países donde los estados o municipios tienen autonomía para ofrecer un conjunto de incentivos armados específicamente para alguna empresa.

b) Alcance de los incentivos

Por otra parte, los incentivos pueden ser de alcance general (como en el caso de las nuevas inversiones en zonas francas) o bien centrarse en un sector determinado o entregarse para lograr un objetivo específico (por ejemplo, el subsidio a la formación de recursos humanos del programa chileno de inversiones de alto contenido tecnológico).

En general, tiende a haber coincidencia entre los incentivos generales y los de asignación automática, y entre los focalizados y los de evaluación caso por caso.

Una de las interrogantes que deben resolver los países es qué tipo de incentivo, si es que su estrategia de atracción de inversiones los contempla, es más conveniente en función de los fines que desea lograr. Cabe observar que en la medida en que el objetivo sea atraer inversiones de carácter más avanzado, por ejemplo en investigación y desarrollo,

los incentivos son más focalizados. Irlanda, por ejemplo, complementa su atractiva tasa tributaria del 12,5%, la más baja de los países de la UE y la OCDE, con un conjunto de incentivos financieros administrados directamente por la IDA Ireland, el organismo irlandés de promoción de inversiones. Como parte del proceso de negociación con los potenciales inversionistas, este puede ofrecer un conjunto de incentivos que contempla apoyo financiero directo (*grants*) para contratación, capacitación, investigación y desarrollo y adquisición de activos fijos. Los principales criterios del IDA para definir el monto de los incentivos son la calidad del empleo creado y la ubicación del proyecto. En el caso de los incentivos focalizados es importante definir en forma clara y transparente los requisitos y montos por entregar, a fin de reducir el riesgo de una posible “guerra de incentivos” entre los países, e incluso entre los estados al interior de un país, o de ofrecer un incentivo superior al beneficio social que el proyecto traería consigo.¹⁵

Otro ejemplo es el de la República Checa, que a partir del año 2004 creó un programa de incentivos para atraer inversiones en centros tecnológicos relacionados con actividades productivas. Para facilitar este tipo de actividades, independientemente de si la propiedad es nacional o extranjera, se subsidia hasta el 50% de los costos de inversión en los primeros cinco años o hasta dos años de salario de los nuevos empleados, como asimismo, hasta el 35% de los costos de capacitación específica y el 65% de los de capacitación general.

Los incentivos no deben necesariamente tomar la forma de subsidios financieros y estandarizados como en los ejemplos citados, entre otros motivos porque tal vez no haya presupuesto para ello (por ejemplo, en 2004 el presupuesto que la IDA destinó a incentivos superó los 65 millones de euros). También se dan casos en que los países pueden tomar medidas que, sin ser iniciativas que favorezcan a una sola empresa o de una amplitud tal que puedan considerarse políticas generales, les permitan mejorar ciertas condiciones específicas y reducir la brecha entre la oferta y los requerimientos de los inversionistas extranjeros. Por ejemplo, Costa Rica y El Salvador han instaurado programas de capacitación orientados a satisfacer la demanda creciente de personal calificado (técnicos bilingües) en el sector de servicios internacionales, y Chile elaboró un registro de personas con dominio del inglés para facilitar el proceso de contratación de las empresas que necesitan personal bilingüe.

¹⁵ Al respecto, uno de los casos paradigmáticos, estudiados en Oman, 2000 y Charlton, 2003, fue la competencia entre los estados de Brasil por atraer fabricantes de automóviles.

2. Utilidad de los incentivos

La interrogante que suele surgir es si los incentivos realmente influyen en la toma de decisiones de los inversionistas, si se entregaron o no más incentivos de los que requería una empresa determinada o si el proyecto de inversión se hubiera materializado de no haberse otorgado el subsidio. Dada la asimetría de la información sobre este tipo de situaciones, es difícil responder con exactitud estas interrogantes.¹⁶

De acuerdo con la evidencia empírica recogida por múltiples investigadores, en la primera fase de selección de países, durante la cual la empresa establece su “lista larga”, los incentivos no son especialmente significativos y la competencia gira en torno a las ventajas estructurales de cada país. Sin embargo, los incentivos se tornan más importantes, sobre todo para las empresas que persiguen obtener ventajas en materia de eficiencia, al momento de evaluar y comparar los países que ya forman parte de su “lista corta”. Es decir, pese a que los incentivos no son el factor decisivo, al parecer influyen en la etapa final de seleccionar una ubicación respecto de otra.

Ninguno de los países encuestados proporcionó información en materia de evaluaciones ex post de los efectos generados por los proyectos que recibieron subsidios. En general, algunos países solo disponen de información relativa al número de proyectos y empleos y al monto de

las exportaciones. Pese a que analizar la necesidad real de incentivos y los resultados de las inversiones que gozaron de ellos en términos de beneficios para el desarrollo del país es una tarea compleja, es importante hacerlo para garantizar los mejores resultados dentro de las limitaciones que plantean los escasos recursos de los países de la región.

En resumen, desde el punto de vista del beneficio global, lo ideal es que los países compitan sobre la base de sus ventajas estructurales y sin ofrecer incentivos. Sin embargo, el gran interés por materializar proyectos de inversión los lleva a ofrecer incentivos (fiscales o financieros) como forma de hacerse más atractivos para los inversionistas potenciales, con lo cual en la práctica no se da la situación ideal de competencia sin incentivos. Por otra parte, cuando un país ha decidido ofrecer incentivos, sea a las empresas nacionales o extranjeras, convendría que revisaran el sistema vigente en función del tipo de inversiones que desea atraer. En la medida en que aumenta la competencia por captar inversiones de mejor calidad, los sistemas de incentivos también se hacen más complejos y dirigidos. Por este motivo, los países que desean atraer este tipo de inversiones deberían avanzar en el establecimiento de mecanismos más focalizados, cuidando siempre que los beneficios sociales de la inversión superen los costos asociados a los incentivos.

D. Las estrategias de focalización

La tercera clase de política activa que se estudia en el presente trabajo es la estrategia de focalización (o *targeting*). Se entenderá como tal la decisión que adopta un país (o un organismo de promoción de inversiones), de acuerdo con algún criterio, de darle preferencia a un tipo de inversión respecto de otra. Hay por lo menos dos razones por las cuales los países adoptan este tipo de estrategia. La primera es la escasez o uso eficiente de los recursos. El énfasis de esta razón es más bien de índole práctica, pues

considera que los recursos disponibles para promoción de inversiones son escasos y que se necesita concentrar los esfuerzos a fin de superar el umbral mínimo para que sean eficaces. La segunda razón es que se desea lograr un objetivo específico, para lo cual se requiere elegir proyectos de inversión que entreguen un aporte significativo en ese sentido y que generen los efectos deseados. Por ejemplo, el *targeting* en empresas que persiguen la eficiencia puede contribuir al desarrollo e integración de los proveedores

¹⁶ La metodología de evaluación de países como Irlanda, cuyo modelo de evaluación de proyectos de inversión tomó Chile, contempla explícitamente un factor de ajuste que considera la probabilidad de que el incentivo (aporte directo no reembolsable) haya sido innecesario.

locales a las redes de comercio internacional. Cuando se expresan formalmente, las razones por lo general son una mezcla de las dos anteriores y en ambas aproximaciones subyace el concepto de que algunos proyectos son “mejores” que otros. La evaluación de los resultados de un proyecto dependerá de los factores específicos que a los países les interese favorecer.

Generalmente, la selección de un objetivo específico se basa en uno de los dos criterios siguientes o en una combinación de ambos: i) intereses de los países (los objetivos elegidos son los que contribuyen mejor a lograr los fines de la política de atracción de IED) y ii) características de los países (los objetivos se eligen en función de las ventajas que poseen y que constituyen una oferta atractiva para los potenciales inversionistas). Lo ideal es que ambos criterios coincidan, es decir, que el país tenga ventajas o condiciones que le permitan atraer IED centrada en los aspectos que le interesa favorecer. En la medida en que los intereses superen con creces las posibilidades reales de los países, es decir, cuando se desea atraer IED hacia proyectos cuyas características u oferta (incluidos los incentivos) no son atractivas para los potenciales inversionistas, estos “intereses” se convertirán más bien en “deseos”, cuya concreción carece de fundamento y se correrá el riesgo de utilizar recursos en actividades mediante las cuales no se obtendrán los resultados esperados.

A los efectos del presente estudio, se definieron cinco formas de focalización, a saber, por sector o industria, función o actividad específica, tipo de proyecto, tipo de empresa y país o región geográfica (véase el cuadro II.8).¹⁷

Cuadro II.8
EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS DE FOCALIZACIÓN

Estrategia de focalización	Ejemplos
Por sector	Tecnologías de la información, automotriz, biotecnología, agroindustria, turismo y otros
Por función	Manufactura, logística, comercio, investigación y desarrollo, servicios de gestión o <i>back-office</i> y otras
Por tipo de proyecto	Alto monto de inversión, generador de empleo, alto contenido tecnológico, exportador y otros
Por tipo de empresa	Fortune 500, marca destacada, empresas exitosas ^a y otros
Por región geográfica	América Latina, países vecinos, Estados Unidos, Asia, Japón, Europa

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

^a Mortimore y Vergara (2005) demostraron cómo Costa Rica atrajo a la empresa líder en semiconductores (Intel) mediante una política activa y focalizada, mientras que México no logró hacer lo mismo con la empresa líder de la industria automotriz (Toyota) debido a que no aplicó esta clase de política.

1. Las estrategias de focalización en los países de América Latina y el Caribe

a) Focalización sectorial y funcional

Desde el punto de vista sectorial, y de acuerdo con las preferencias de 14 de los 15 países encuestados, se observa que los objetivos específicos en materia de atracción de inversiones para los países de la región son el turismo y la agroindustria. En otras palabras, se trata de las industrias tradicionales, no industrias modernas, caracterizadas por estrategias que buscan eficiencia o activos tecnológicos.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones, incluido el desarrollo de programas informáticos, ocupan el tercer lugar de preferencia y los servicios habilitados por estas tecnologías (centros de llamadas, servicios compartidos, servicios de gestión o *back-office*, subcontratación de procesos empresariales o *business process outsourcing (BPO)* y otros), el cuarto lugar (véase el cuadro II.9). De esta manera, conscientes de las oportunidades que presenta el crecimiento acelerado de estos sectores y funciones, los países se han propuesto atraer inversiones de empresas

¹⁷ En general, según se desprende de las respuestas a la encuesta, los países no han definido estrategias de focalización por tipo de empresa (más allá de que pertenezcan al sector elegido como objetivo), por lo que no se considerará en el análisis posterior.

que buscan trasladar sus operaciones a localidades que les permitan ahorrar costos. A nivel mundial, la UNCTAD (2004) estima que dentro de los servicios extraterritoriales (*offshore*), los de mayor crecimiento serán los habilitados por las tecnologías de la información y las comunicaciones. Se prevé que las exportaciones de este tipo de servicios aumentarán de 1.000 millones de dólares en 2002 a 24.000 millones en 2007.

Cuadro II.9
**FOCALIZACIÓN DE LOS PAÍSES: CINCO SECTORES
O FUNCIONES PRINCIPALES**

Sector o función	Respuestas positivas	
	Número de países	Porcentaje
Tradicionales		
Turismo/infraestructura hotelera	14	93
Agroindustria/alimentos elaborados	14	93
Modernos		
TIC/desarrollo de programas informáticos	10	67
Servicios habilitados por las tecnologías de la información (centros de contacto, servicios compartidos, servicios de gestión, subcontratación de procesos empresariales)	8	53
Logística	6	40

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de encuestas a organismos de promoción de inversiones.

El quinto lugar de preferencias corresponde a la logística. Seis de los países encuestados desean atraer inversiones orientadas a potenciar la distribución de productos a nivel regional. El resto de las preferencias son más bien propias de cada país y, además, presentan distintos grados de focalización.

Costa Rica es el país que presenta mayor grado de focalización sectorial en materia de atracción de inversiones extranjeras y ha centrado sus esfuerzos en el área de servicios (centros de contacto, servicios compartidos y diseño, ingeniería y desarrollo de programas informáticos) y la fabricación de productos electrónicos y de artículos médicos. Otro sector que la CINDE ha decidido promover en el futuro es el turismo. La elección de estos sectores se basó en “ventajas competitivas manifiestas” que se generaron a partir de las empresas que fueron invirtiendo en ellos. Por ejemplo, cuando Intel se instaló en el sector electrónico, Abbot en artículos médicos y Procter & Gamble en servicios compartidos, el país reveló ventajas que podían aprovechar otras empresas y por lo tanto había que promoverlas. Además, como se verá más adelante, Costa Rica es el país que presenta el mayor grado de focalización geográfica y concentra las actividades de promoción en los Estados Unidos, país en que además se encuentra la única oficina de la CINDE en el exterior.

Santa Lucía, República Bolivariana de Venezuela y Colombia siguen a Costa Rica en la escala de focalización. En el caso de Santa Lucía, junto con promover los cuatro sectores antes mencionados, la NDC procura atraer inversiones en la industria del esparcimiento. También tiene una focalización bastante acotada a nivel de países, con los Estados Unidos, la India y el Caribe como sus principales objetivos. A juicio de esta institución, gracias al trabajo más focalizado se ha materializado un conjunto de proyectos importantes, lo cual no habría ocurrido de haberse utilizado una aproximación más general. La República Bolivariana de Venezuela, por su parte, está trabajando para atraer inversiones en los sectores petroquímico y minero-siderúrgico.

Aunque el Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI) de la República Bolivariana de Venezuela ya tiene casi 15 años de existencia, los esfuerzos por focalizar las tareas de promoción son recientes. Al comienzo, las actividades de este organismo se orientaron decididamente a promover al país en su conjunto en el exterior. Recién a partir del año 2003 se inició un trabajo más dirigido y se fue abandonando la estrategia anterior. A juicio del CONAPRI, la focalización ha sido el principal elemento de éxito de la política de atracción de IED.

Colombia también está cambiando la actitud pasiva para abordar las inversiones extranjeras de manera más proactiva, y se está trabajando con consultores internacionales para identificar empresas específicas por industria y por país. Paraguay muestra también un grado apreciable de focalización, ya que la promoción de inversiones se concentra en tres sectores específicos (aparte de los tres principales indicados en el cuadro II.8): carne, algodón y la industria textil y de confecciones. Junto con Chile y Panamá, son los únicos países que desean atraer IED en investigación y desarrollo.

Ecuador, Uruguay y Perú han centrado parte de sus esfuerzos para atraer inversiones en el sector de recursos naturales. Al igual que en la República Bolivariana de Venezuela, la CORPEI de Ecuador estima que uno de los principales elementos de éxito en la política de atracción de IED ha sido la identificación de sectores prioritarios, para lo cual contó con el apoyo de la UNCTAD, que le prestó asesoramiento en el año 2000. Basándose en ventajas no explotadas, sobre todo su amplia dotación de recursos naturales (biodiversidad, pesca, acuicultura, petróleo y minería), y en la existencia de un clima ideal para la agricultura tropical, este trabajo reveló que había una brecha entre el potencial del país y la IED materializada. Uruguay, por su parte, identificó algunas industrias del sector de recursos naturales en las cuales deseaba generar mayor valor agregado y se ha dedicado a promover inversiones en las industrias

del caucho, celulosa y metalúrgica. Considerando sus ventajas comparativas, Perú ha definido como sectores prioritarios a la agroindustria, la acuicultura y la industria forestal. Sin embargo, más del 80% de las actividades de promoción que realiza PROINVERSIÓN se concentran en proyectos relacionados con la dotación de infraestructura a través de un proceso de concesiones a privados que, a diferencia de los demás sectores, obedecen a la necesidad de cubrir carencias al interior del país. Jamaica, por su parte, complementa su cartera de inversiones con la búsqueda de proyectos en el sector minero y metalúrgico.

El Salvador también concentra sus actividades en los cuatro principales sectores mencionados en el cuadro II.8, pero además, ha definido ciertos sectores objetivos en el ámbito de la manufactura, tales como la industria electrónica, la de textiles y confección y la de repuestos para la industria automotriz. San Vicente y las Granadinas complementa su cartera de inversiones con la búsqueda de proyectos en la manufactura liviana, la industria fílmica y los servicios financieros internacionales. Y Panamá se ha propuesto fortalecer su presencia en el Canal atrayendo inversiones en servicios de logística, transportes y comercio.

Chile presenta un escenario mixto producto del arreglo institucional para la promoción de inversiones. El CINVER promueve al país en general como plataforma de negocios mediante la campaña “Chile, País Plataforma”, poniendo de relieve las oportunidades a que han dado lugar los acuerdos comerciales ya suscritos o los que se encuentran en proceso de negociación. La CORFO, por su parte, ha concentrado sus actividades en tres sectores relativamente acotados como son la industria alimentaria, la tecnología (servicios habilitados por las TIC, desarrollo de programas informáticos y biotecnología) y, recientemente, el mercado de los bonos de carbono, para los cuales ha implementado incentivos específicos. En este caso, la focalización tiene por objeto fortalecer los conglomerados de empresas a nivel regional (industria alimentaria), diversificar la base productiva nacional desarrollando nuevos sectores de alto potencial (tecnología) y aprovechar las oportunidades que se presentan (mercado de bonos de carbono).

Guatemala y México son los países que presentan el menor grado de focalización sectorial. En el caso de Guatemala, los sectores se han definido en forma muy general (ensamble, manufacturas y servicios), y en México hay una gran diversidad de sectores fijados como objetivo y falta de focalización geográfica. El interés de México en los sectores elegidos sería completar y fortalecer la industria nacional y el mercado interno para “sustituir importaciones y satisfacer la necesidad de productos” que requiere el país.

b) Focalización por tipo de proyecto

La generación de empleo fue el objetivo más mencionado y la característica más deseada en los proyectos de IED, ya que figuró en las respuestas de 11 de los 15 organismos de promoción de inversiones encuestados. Le sigue en orden de prioridades que el proyecto sea de alto contenido tecnológico y que esté orientado a la exportación, características en que se concentran diez y ocho de las instituciones estudiadas, respectivamente (véase el cuadro II.10). Pese al interés por atraer proyectos que tengan un componente importante de transferencia tecnológica, los esfuerzos de promoción de la IED en investigación y desarrollo (I+D) son limitados (véase el recuadro II.2). Por otra parte, incentivos tales como los regímenes de zona franca o de maquila que han establecido la mayoría de los países revelan el interés por atraer proyectos que contribuyan a aumentar o diversificar la base exportadora ya que, para utilizar este tipo de incentivos, suelen establecerse metas de exportación. Además, es importante que estos esquemas se adecuen a la normativa de la OMC y a los acuerdos internacionales. Algunos países concentran la atención en proyectos que superen un monto determinado de inversión, que usualmente asciende a un millón de dólares. Es el caso de Ecuador y Santa Lucía, en general, y el de Chile cuando se trata de proyectos tecnológicos. Hay aspectos tales como la inserción en la cadena productiva, el aporte a la estrategia del país o la potenciación de un conglomerado de empresas que también permiten diferenciar los proyectos, aunque estas variables son un poco más difíciles de evaluar.

Cuadro II.10
FOCALIZACIÓN DE LOS PAÍSES SEGÚN TIPO DE PROYECTO

Tipo de proyecto	Respuestas positivas	
	Número	Porcentaje
Genera empleo	11	73,3
Tiene uso intensivo de tecnología/ transferencia	10	66,7
Genera exportaciones	8	53,3
Considera un monto de inversión relevante ^a	5	33,3
Contribuye al desarrollo regional del país	1	6,7
Es importante para la estrategia del país	1	6,7
Es importante dentro de la cadena productiva	1	6,7
Agrega valor a productos	1	6,7
Potencia la agrupación de industrias alimentarias	1	6,7
Está en línea con el Protocolo de Kyoto ^b	1	6,7

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de encuestas a los organismos de promoción de inversiones.

^a Para Chile (en tecnología), Ecuador y Santa Lucía, superior a un millón de dólares.

^b Mercado de bonos de carbono.

Recuadro II.2
ATRACCIÓN DE IED EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El informe reciente de la UNCTAD sobre las inversiones en el mundo (*World Investment Report 2005 - WIR05*) se refiere detalladamente a la tendencia de las empresas transnacionales a internacionalizar la investigación y desarrollo (I+D).

Este segmento de la cadena de valor de las empresas, que es el menos internacionalizado, es el que ha crecido a un ritmo más acelerado. Pese a que los datos disponibles no son muy completos, las estadísticas permiten mostrar lo siguiente:

- En el período 1995-2003, la proporción del gasto en I+D de las principales empresas suecas en el exterior

aumentó del 22% al 45% y ascendió a 2.470 millones de dólares.

- Desde 1995 a 2002, el gasto en I+D de las empresas japonesas en el exterior aumentó de 1.900 a 3.300 millones de dólares, lo que representa el 4% de la inversión total de Japón en I+D.
- En el período 1995-2001, el gasto de las empresas alemanas en I+D en el exterior creció un 130%, alcanzando una cifra de 12.000 millones de dólares.

El gasto mundial en I+D se encuentra altamente concentrado en las empresas transnacionales. Por ejemplo, en 2002 las 700 empresas que más

gastaron en I+D (de las cuales al menos un 98% son transnacionales) invirtieron el 69% del gasto total en I+D de todas las empresas, lo cual representa el 46% del gasto total en I+D del mundo. A fin de contextualizar la importancia de las cifras anteriores, cabe destacar que Ford Motor gasta más en I+D que países como España o Suiza, Siemens más que Bélgica o Israel y Toyota más que Finlandia o Austria. El 80% de estas empresas provienen de cinco países —Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido y Francia— y se concentran principalmente en tres industrias —equipo informático, automotriz y farmacéutica-biotecnológica.

¿LOS ORGANISMOS DE PROMOCIÓN PROCURAN ACTIVAMENTE ATRAER IED EN I+D?

Región	Número de respuestas	
	SÍ	NO
Países desarrollados	15	4
Europa sudoriental y CEI *	5	4
Países en desarrollo		
África	9	13
América Latina y el Caribe	2	16
Asia y Oceanía	15	1

Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, Ginebra, 2005. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.05.II.D.10.

* Clasificación de la UNCTAD. CEI: Comunidad de Estados Independientes (Armenia, Azerbaiyán, Belarús, Federación de Rusia, Georgia, Kazajistán, Kirguistán, República de Moldova, Tayikistán, Turkmenistán y Ucrania).

PAÍSES SELECCIONADOS: ÍNDICE DE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LA UNCTAD, 2001

	Capacidad de innovación		Actividad tecnológica		Capital humano	
	Lugar	Índice	Lugar	Índice	Posición	Índice
Suecia	1	0,979	1	0,976	2	0,982
Japón	11	0,885	5	0,935	21	0,835
Irlanda	21	0,814	22	0,781	18	0,848
Hungría	32	0,725	28	0,692	35	0,758
República Checa	36	0,690	30	0,680	38	0,701
Argentina	37	0,685	37	0,603	33	0,767
Chile	42	0,576	47	0,544	47	0,609
Brasil	49	0,529	52	0,478	52	0,579
Uruguay	52	0,506	71	0,298	37	0,715
Costa Rica	58	0,472	49	0,526	71	0,419
México	59	0,469	54	0,461	65	0,477
Venezuela (Rep. Bolivariana de)	62	0,460	56	0,468	64	0,482
Perú	63	0,425	74	0,289	57	0,561
Jamaica	67	0,395	68	0,315	67	0,475
Colombia	68	0,393	70	0,311	66	0,476
Ecuador	78	0,319	83	0,235	74	0,404
El Salvador	84	0,279	88	0,204	82	0,354
Paraguay	93	0,213	106	0,075	83	0,351
Guatemala	101	0,135	109	0,055	96	0,215
Angola	117 (último)	0,019	117	0,000	118	0,025

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, Ginebra, 2005. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.05.II.D.10.

Recuadro II.2 (conclusión)

Tradicionalmente, los países desarrollados han sido los destinatarios de las inversiones en I+D y continúan siéndolo, pero se observa una tendencia cada vez más creciente de las empresas transnacionales a instalar este tipo de actividades en los países en desarrollo. Al respecto, China e India han sido los principales beneficiarios en Asia y Brasil en América Latina. Sin embargo, pese a las oportunidades que esto representa, en general los países de la región no han fomentado activamente las inversiones en I+D. Así, por ejemplo, una encuesta reciente realizada por la UNCTAD (2005b) indica que solo el 11% de los organismos de promoción de inversiones de América Latina y el Caribe promueven las inversiones en este ámbito, comparado con un 79% en los países desarrollados y un 94% en los países en desarrollo de Asia y Oceanía.

Al igual que otro tipo de inversiones, para facilitar las inversiones en I+D deben darse ciertas condiciones básicas tales como estabilidad y un entorno empresarial proclive a la inversión, dotación de infraestructura, especialmente

de información y telecomunicaciones, protección a la propiedad intelectual y otros. Sin embargo, la disponibilidad de investigadores, tanto en términos de cantidad como de conocimientos específicos y costos apropiados, es con mucho el principal factor de atractivo de un país. En general, la disponibilidad de este tipo de recursos humanos se da en un ambiente proclive a la innovación y se refleja en la existencia de un sistema nacional de innovación (SNI) avanzado.

La UNCTAD (2005b) desarrolló un índice para medir la capacidad de innovación de los países que se basa en dos indicadores: uno que mide la actividad tecnológica (que utiliza como variables o *proxy* el número de investigadores, las patentes y las publicaciones técnicas, todas deflactadas por el número de habitantes) y otro que mide el capital humano (cuyas variables o *proxies* son la tasa de alfabetismo y las matrículas en la educación secundaria y terciaria). El índice de capacidad de innovación entrega una aproximación de la capacidad de los países para atraer inversión extranjera en I+D. En el cuadro siguiente se presenta

el índice de los países en estudio. Los países que, según la UNCTAD, poseen mediana capacidad de innovación están indicados en negrita.

Solo cuatro de los países estudiados (Chile, Costa Rica, Panamá y Paraguay) identificaron explícitamente como objetivo especial de atracción de inversiones la investigación y desarrollo o las actividades de alta complejidad tecnológica. Los dos primeros estarían en condiciones de enfrentar el desafío, pero sería recomendable que Paraguay examinara su definición de objetivo estratégico. El informe de la UNCTAD no proporciona información sobre Panamá.

La atracción de inversiones en I+D no es tarea sencilla y no todos los países presentan ventajas como para lograrla con éxito. Sin embargo, las empresas transnacionales se inclinan cada vez más por realizar actividades de I+D en el exterior. Los países de la región deberían cuando menos estar al tanto de esta tendencia y, de ser posible, tratar de aprovechar las oportunidades que se están presentando en este ámbito.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Conferencia de las Naciones Unidas (UNCTAD), *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, Ginebra, 2005. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.05.II.D.10, y seminario CEPAL/UNCTAD "Globalización de la investigación y desarrollo de las empresas transnacionales. Desafíos y oportunidades para la política nacional en América Latina", Santiago de Chile, 17 y 18 de enero de 2006.

c) Focalización geográfica

Desde el punto de vista de la focalización geográfica, Estados Unidos es el país que concentra el interés de la mayoría de los organismos de promoción de inversiones, con 10 de las preferencias. El resto de las actividades se orientan más bien a zonas geográficas como Europa, Asia y América Latina, donde individualmente considerados ninguno de los países superó el 20% de las respuestas. Costa Rica es el país que muestra mayor focalización geográfica, aunque solo mencionó a los Estados Unidos como su objetivo principal. En el extremo opuesto se encuentran México, Perú y San Vicente y las Granadinas, que no han definido objetivos geográficos. Este último espera iniciar una estrategia de focalización a partir del año 2006. A modo de resumen, en el cuadro II.11 se ofrece una evaluación cualitativa de la estrategia que están aplicando los países, a partir de una combinación de los criterios de focalización sectorial y geográfica.

Además de poner de manifiesto el hecho de que no todas las inversiones son iguales, la focalización o *targeting* permite utilizar en forma más eficiente los recursos disponibles para las actividades de promoción, que generalmente son escasos. Salvo excepciones, los países de la región presentan un grado relativamente bajo de focalización y se concentran

en sectores amplios como el turismo y la agroindustria o establecen objetivos múltiples para los proyectos de inversión. Convendría que los organismos de promoción garantizaran que la definición de objetivos específicos se ajuste a los recursos disponibles y a los fines y estrategias de la política de desarrollo de sus respectivos países.

Cuadro II.11
ESTRATEGIAS DE FOCALIZACIÓN

	Focalización geográfica		
	Número reducido de países	Número reducido de países y algunas zonas geográficas	Numerosos países, varias zonas geográficas o ambos
Focalización sectorial	Pocos sectores bien definidos	Costa Rica	
	Algunos sectores bien definidos y otros en general	Colombia Santa Lucía El Salvador	Venezuela (Rep. Bolivariana de) Chile Jamaica Panamá
	Muchos sectores bien definidos, varios en general o ambos		Guatemala Ecuador México San Vicente y las Granadinas

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de encuestas a organismos de promoción de inversiones.

E. Conclusiones y recomendaciones

A nivel teórico, hay amplio consenso respecto de los posibles beneficios de la inversión extranjera directa. Por otra parte, si bien para atraer IED hay múltiples estrategias y énfasis, se observa que, principalmente en Europa, Asia y algunas economías en transición, los países que han logrado más éxito en atraer este tipo de inversiones y apropiarse de sus beneficios son los que han adoptado políticas más activas y focalizadas (UNCTAD, 2004 y 2005b).

Cabe destacar que, salvo en casos muy especiales, la IED por sí sola no resuelve los problemas relacionados con el desarrollo y el crecimiento económico de los países, pero sí puede convertirse en un complemento importante para hacerlo en la medida en que concuerde con la estrategia de desarrollo global de cada país. Al respecto, las políticas más activas no solo permiten aumentar las posibilidades de atraer el tipo de inversiones que se ajuste a los objetivos nacionales, sino también apropiarse en mejor forma de sus posibles beneficios. La tendencia global es avanzar hacia marcos de política cada vez más complejos e integrados con el resto de las políticas de desarrollo, lo que se traduce también en una intensificación de la competencia entre los países por atraer IED.

En general, los países de América Latina y el Caribe se encuentran en la etapa inicial de desarrollo y evolución de la política de atracción de IED. Están comenzando a abandonar el enfoque pasivo, caracterizado por la entrada de flujos de inversión basados en las ventajas comparativas del país y en que el éxito de la política se mide principalmente por el monto de estos, y transitan hacia un enfoque más activo, que supone una mayor proactividad en las políticas de atracción de inversiones, donde los esfuerzos horizontales en este sentido se complementan con otros más focalizados en sectores y proyectos de características más convenientes.

El presente estudio reveló que la institucionalidad de promoción de inversiones en la región es relativamente incipiente y que aún se encuentra en proceso de consolidación (en el 50% de los casos estudiados, los organismos de promoción se crearon después del año 2000), de manera que necesitan completar el aprendizaje institucional. Si a esto se suma la falta de compromiso presupuestario y de recursos humanos (que en promedio está por debajo de los puntos de referencia internacionales) y la reducida coordinación e integración con otras políticas, cabe estimar que tienen escasa capacidad de aplicar las políticas de atracción de IED en forma eficiente y eficaz.

En términos positivos, los países de la región están avanzando en la dirección correcta. Se están generando cambios orientados a consolidar la institucionalidad de promoción de inversiones. Existe conciencia acerca de los beneficios y la necesidad de realizar un trabajo de promoción más focalizado y se están dando los pasos adecuados para ello. De acuerdo con lo indicado por los organismos de promoción encuestados, se estima que a corto plazo se avanzará hacia políticas más activas. Es de esperar que este avance se dé con la rapidez necesaria, ya que la brecha con los países desarrollados y con los países en desarrollo de Asia aún es amplia, a fin de que puedan vincular la IED con los objetivos de desarrollo industrial y de perfeccionamiento tecnológico que permitan mejorar la integración al mercado internacional.

Luego de analizar las políticas que están aplicando los países en materia de promoción, oferta de incentivos y estrategias de focalización, se recomendaría estudiar los siguientes aspectos:

- **Coordinación e integración con las políticas de desarrollo:** procurar que los objetivos de atracción de IED sean compatibles con los objetivos más generales de desarrollo del país y, en ese contexto, evaluar la importancia de aplicar políticas activas de promoción de IED. Coordinar e integrar las políticas respectivas con el conjunto de políticas de desarrollo productivo y económico, lo que incluye dotar a las instituciones encargadas de promover la IED de recursos humanos y financieros adecuados.
- **Promoción:** En general, las funciones y actividades que los organismos de promoción de inversiones declararon realizar corresponden a las que desempeña este tipo de instituciones en otras partes del mundo. Sin embargo, en promedio la orientación es más bien receptiva o de trabajo al interior del país que proactiva o centrada en las actividades de promoción en el exterior. La intensidad de la competencia exige “salir a buscar” más que esperar y, dado que este tipo de actividades son costosas y requieren de recursos humanos más preparados, convendría examinar los presupuestos y recursos asignados a esas tareas (que, como se indicó anteriormente, en términos comparativos son inferiores al promedio internacional).
- **Incentivos:** Los incentivos están presentes como parte de la competencia entre los países y tienen

una mayor importancia en ciertas categorías de inversión (búsqueda de eficiencia) y en la fase final del proceso de selección (“lista corta”). En los países estudiados, los incentivos más usuales son los de tipo fiscal con exenciones tributarias, orientados principalmente a la exportación en forma de zonas francas y regímenes de maquila. A medida que se vayan definiendo prioridades y que el objetivo sea atraer inversiones de características específicas, convendría que los países evaluaran la necesidad de reemplazar sus marcos de incentivos por otros más focalizados, con mayor razón aún si a corto plazo deberán ajustar sus regímenes de zona franca a los requerimientos de la OMC en materia de subsidios. También se recomendaría mejorar los mecanismos de evaluación ex ante y ex post a fin de que los incentivos utilizados para atraer inversiones se apliquen solamente cuando los beneficios esperados superen el costo de los mismos, y cuando la mejor evaluación posible permita suponer que la inversión no se habría materializado sin esos incentivos.


- **Focalización en I+D:** Pese a que los países están avanzando en lo que respecta a definir estrategias de focalización, se observa que, en promedio, estas todavía son bastante generales. Se hizo especial

mención del esfuerzo que estaban realizando algunos países por atraer IED en investigación y desarrollo. La búsqueda de nuevos lugares donde las empresas transnacionales puedan invertir en I+D es relativamente reciente y brinda oportunidades a los países que posean las condiciones necesarias para esos efectos. Si consideran que la inversión extranjera intensiva en I+D puede contribuir a los objetivos de desarrollo nacional, convendría que evaluaran si disponen de la base necesaria para atraer este tipo de inversiones, identifiquen los nichos en que su oferta pueda ser atractiva y fortalezcan su sistema nacional de innovación.

A manera de resumen y como conclusión final, podría decirse que la competencia por atraer IED es cada vez más intensa y que los países que están saliendo airoso de ella son los que, aparte de tener las condiciones necesarias, están desarrollando políticas activas para atraer y captar los beneficios de la IED. Los más beneficiados serán los que hayan centrado las inversiones en el contexto de sus objetivos de desarrollo nacional, tanto en el presente como en su futuro posicionamiento competitivo. La experiencia internacional es amplia y suficientemente variada como para servir de valiosa referencia al respecto para cada país.

Capítulo III

Translatinas: un panorama general



Las translatinas —empresas transnacionales latinoamericanas emergentes que han realizado inversiones directas fuera de sus países de origen— se han transformado en un fenómeno de creciente importancia, en particular desde mediados de los años noventa. De hecho, las inversiones directas en el exterior (IDE) de las translatinas constituyen una parte cada vez mayor de la inversión extranjera directa (IED) que ingresa a América Latina. En este capítulo se ofrece una visión general de la situación, que abarca el contexto mundial, regional y local de la expansión internacional de las translatinas, sus motivaciones, sus ventajas competitivas y algunas de las dificultades que han debido enfrentar. Para poder dimensionar este fenómeno se han combinado distintas fuentes de información —ninguna en forma individual permite dar una explicación adecuada—, entre las cuales se encuentran estadísticas oficiales de balanza de pagos, estudios académicos y de inversionistas institucionales, informes de prensa, memorias de las compañías y, lo más importante, entrevistas con altos ejecutivos de las mayores translatinas de Argentina, Brasil, Chile y México.¹

En los capítulos siguientes se entregan análisis más profundos y detallados de un conjunto de actividades que agrupan gran parte de las principales translatinas: industrias básicas (hidrocarburos, minería extractiva,

siderurgia, cemento, procesamiento de metales, y papel y celulosa), bebidas y alimentos, y servicios (ingeniería, telecomunicaciones, energía eléctrica, y comercio minorista).

¹ Entre mayo y noviembre de 2005 se entrevistó a ejecutivos de cerca de 45 de las mayores translatinas en Argentina, Brasil, Chile y México. En la selección para el estudio se dio preferencia a las mayores empresas de sus respectivos países que se han internacionalizado.

A. El contexto mundial de la expansión de las translatinas

1. La historia de la inversión directa en el exterior de los países en desarrollo

Las estadísticas disponibles sobre la inversión directa en el exterior para los países en desarrollo son relativamente escasas —sobre todo en comparación con los datos correspondientes a la IED— y su calidad es muy cuestionable. Esto obedece a varios factores.

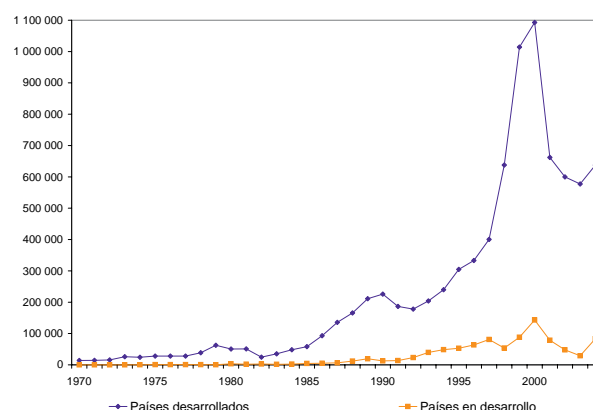
En primer lugar, debido a la existencia de los paraísos fiscales, es difícil relacionar las salidas de los países inversionistas con las entradas a los países receptores. A diferencia de las entradas de IED, este problema no se corrige con la información estadística de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), porque en general los inversionistas provienen de países que no son miembros de esta agrupación. Además, en las estadísticas no se distingue entre firmas locales y subsidiarias de empresas transnacionales, lo que dificulta la identificación de la casa matriz. Por último, en muchos casos, sobre todo de países en desarrollo, los gobiernos no realizan el esfuerzo requerido para producir este tipo de estadísticas.

Pese a estas deficiencias, la información estadística disponible permite determinar algunas de las tendencias mundiales y regionales de la inversión extranjera directa en el exterior.

De acuerdo con la información disponible —proporcionada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)—, la inversión directa en el exterior de los países en desarrollo aumentó de un promedio anual de 106 millones de dólares en el período 1970-1974 a cerca de 9.500 millones de dólares entre 1985 y 1989, hasta alcanzar los 76.400 millones de dólares en el quinquenio 2000-2004 (véase el gráfico III.1). De esta manera, el acervo (*stock*) de la inversión directa en el exterior realizada por los países en desarrollo pasó de 89.500 millones de dólares a algo más que 1 billón de dólares entre 1985 y 2004. Sin duda,

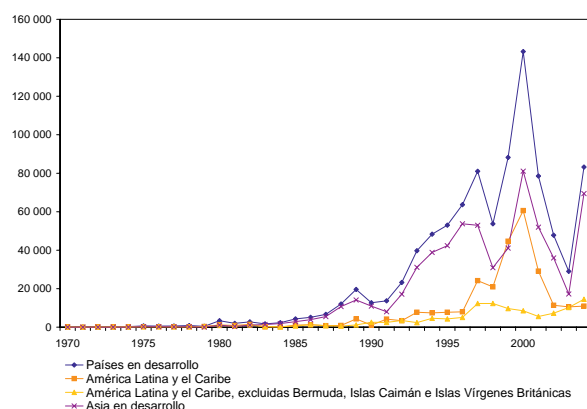
de estas cifras se desprende que la inversión directa realizada desde países en desarrollo es un fenómeno en ascenso, sobre todo en los últimos años. Algunos autores han hablado de “olas” de inversión directa en el exterior procedente de los países en desarrollo. La primera comienza en la década de 1960 y termina a fines de la siguiente, mientras que la segunda coincide con los años ochenta (Chudnovsky y López, 2000). En retrospectiva, comparando estas dos primeras olas con el auge de las inversiones en los años noventa, podrían considerarse simples “ondulaciones” (véase el gráfico III.1). De hecho, desde mediados de los años noventa, las corrientes de inversiones procedentes de países en desarrollo crecieron a tasas sin precedentes, aunque se frenaron notablemente después del año 2000 (véase el gráfico III.2).

Gráfico III.1
INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR: PAÍSES EN DESARROLLO Y PAÍSES DESARROLLADOS, 1970-2004
(En millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

Gráfico III.2
**INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR: PAÍSES EN
 DESARROLLO, POR REGIÓN, 1970-2004**
 (En millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

En los años setenta, las inversiones en el exterior de las compañías con sede en países en desarrollo adquirieron cierta relevancia cuando las empresas latinoamericanas y asiáticas comenzaron a invertir en el exterior con mayor intensidad. Hasta el inicio de los años ochenta, en que los montos eran pequeños, parte significativa de las corrientes de inversiones en el exterior desde los países en desarrollo correspondía a América Latina y el Caribe. A partir de entonces, y sobre todo durante el auge, la situación se invirtió y el protagonismo se trasladó a los países de Asia en desarrollo, lo que queda particularmente claro cuando se excluyen de las estadísticas las inversiones en el exterior de los paraísos fiscales (véase el gráfico III.2).

De acuerdo con las estadísticas disponibles, las inversiones directas en el exterior procedentes de América Latina y el Caribe saltan de un promedio anual de unos 52 millones de dólares entre 1970 y 1974 a 1.700 millones de dólares en el período 1985-1989, hasta alcanzar los 24.500 millones de dólares entre 2000 y 2004. Excluidos los principales centros financieros (Bermuda, Islas Caimán e Islas Vírgenes Británicas), el promedio anual alcanza los 9.200 millones de dólares para el último período. En cambio, las inversiones directas en el exterior originadas en Asia en desarrollo aumentan de un promedio anual de 3 millones de dólares en el lapso 1970-1974 a 7.400 millones de dólares entre 1985 y 1989, para llegar a los 51.100 millones en el período 2000-2004. Entre 1985 y 2004, el acervo de la inversión directa en el exterior de los países de América Latina y el Caribe creció de 51.000 millones de dólares a 271.700 millones de dólares (excluidos los principales centros financieros, alcanza a 147.400 millones de dólares), mientras que en Asia en desarrollo saltó de 27.000 a 718.000 millones de dólares. En 1977, de las 30 mayores empresas transnacionales

de países en desarrollo, 14 eran de América Latina y el Caribe, mientras que solo 10 eran de Asia oriental y sudoriental (Heenan y Keegan, 1979). En 2003 la situación fue inversa, ya que de las 50 empresas transnacionales más grandes de países en desarrollo, 40 eran asiáticas y solamente 7 eran latinoamericanas, todas de Brasil y México (véase el cuadro III.1).

En las décadas de 1970 y 1980, los países latinoamericanos más importantes en términos de inversiones directas en el exterior eran Argentina, Brasil, Colombia y México. La mayoría de las inversiones de estos países tenía como destino otros países en desarrollo, sobre todo países vecinos, y se concentraba en los sectores de extracción de recursos naturales, servicios de ingeniería y construcción y operaciones manufactureras establecidas para evitar restricciones comerciales en los países receptores. Con frecuencia se formaban asociaciones con empresas locales y las inversiones apuntaban principalmente a los mercados del país receptor, cuando no buscaban recursos naturales para proveer a los mercados del país de origen (Chudnovsky y López, 1999a). Las empresas de Argentina y Brasil eran las líderes y sus inversiones directas fuera de sus fronteras eran en gran parte de búsqueda de mercados, dirigidas a explotar ventajas competitivas —capacidades de diseño o adaptación de productos, así como gestión comercial y productiva— en mercados menos sofisticados (Chudnovsky y López, 1999b).

A partir de mediados de los años ochenta, Asia en desarrollo alcanzó y superó a América Latina y el Caribe. Hong Kong (región administrativa especial de China), Singapur, República de Corea y provincia china de Taiwán eran los principales inversionistas, junto con otras economías de Asia sudoriental. Estas economías habían crecido rápidamente, apoyadas en estrategias orientadas al exterior, según las cuales las exportaciones y las inversiones en el exterior eran fundamentales. Las inversiones directas fuera de sus fronteras estaban motivadas por una combinación de factores: apreciación de las monedas locales, alzas de los costos laborales, creciente escasez de recursos naturales, necesidad de una mayor proximidad a los clientes y requerimientos competitivos para acceder a nuevas tecnologías y marcas, entre otros. En general, las inversiones individuales fueron mayores que durante la primera ola, intentaban reducir costos de producción y solían apuntar a terceros mercados. Una proporción creciente se concentró en mercados de países desarrollados (Whitmore y otros, citado en Chudnovsky y López, 1999a).

En los años ochenta, la inversión de América Latina y el Caribe acusó el impacto negativo de la crisis de la deuda y la caída de la actividad económica interna y, por consiguiente, el continente perdió importancia como fuente de inversiones directas respecto de Asia en

desarrollo. Algunas de las inversiones existentes se hicieron insostenibles y muchas empresas manufactureras que habían crecido al amparo del modelo de industrialización de sustitución de importaciones (ISI) —sobre todo en el sector de piezas de automóviles, metalmecánica, acero

y textiles— cerraron o fueron adquiridas por empresas transnacionales (Chudnovsky y López, 1999b). Así, gran parte de las inversiones directas de los países de América Latina correspondientes a las dos primeras olas no se mantuvieron en el tiempo.

Cuadro III.1
PAÍSES EN DESARROLLO: LAS 50 MAYORES EMPRESAS TRANSNACIONALES NO FINANCIERAS, 2003
(En millones de dólares)

	Empresa	País	Sector	Activos externos
1	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong (RAE de China)	Diversificado	59 141
2	Singtel Ltd.	Singapur	Telecomunicaciones	17 911
3	Petroleum Nasional Bhd (PETRONAS)	Malasia	Petróleo	16 114
4	Samsung Electronics Co., Ltd.	República de Corea	Electrónica	12 387
5	Cemex S.A.	México	Cemento	11 054
6	América Móvil	México	Telecomunicaciones	8 676
7	China Ocean Shipping Co.	China	Transporte	8 457
8	Petróleo Brasileiro (Petrobras)	Brasil	Petróleo	7 827
9	LG Electronics Inc.	República de Corea	Electrónica	7 118
10	Jardine Matheson Holdings Ltd.	Hong Kong (RAE de China)	Diversificado	6 159
11	Sappi Limited	Sudáfrica	Papel	4 887
12	Sasol Limited	Sudáfrica	Química	4 226
13	China National Petroleum Corp.	China	Petróleo	4 060
14	Capitaland Limited	Singapur	Bienes raíces	3 936
15	City Developments Limited	Singapur	Hoteles	3 879
16	Shangri-La Asia Limited	Hong Kong (RAE de China)	Hoteles	3 672
17	Citic Pacific Ltd.	Hong Kong (RAE de China)	Diversificado	3 574
18	CLP Holdings	Hong Kong (RAE de China)	Servicios básicos	3 564
19	China State Construction Engineering Corp.	China	Construcción	3 417
20	MTN Group Limited	Sudáfrica	Telecomunicaciones	3 374
21	Asia Food & Properties	Singapur	Alimentos	3 331
22	Flextronics International Ltd.	Singapur	Electrónica	3 206
23	Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)	Brasil	Minería	3 155
24	YTL Corp. Berhad	Malasia	Servicios básicos	2 878
25	Hon Hai Precision Industries	Provincia china de Taiwán	Electrónica	2 597
26	China Resources Enterprises	Hong Kong (RAE de China)	Petróleo/ref./dist.	2 364
27	Oil & Natural Gas Corp.	India	Petróleo/ref./dist.	2 328
28	Neptune Orient Lines Ltd.	Singapur	Transporte y bodegaje	2 266
29	United Microelectronics Corporation	Provincia china de Taiwán	Electrónica	2 251
30	Singapore Airlines Limited	Singapur	Transporte y almacenaje	2 118
31	Metalúrgica Gerdau S.A.	Brasil	Metales	2 056
32	Barloworld Ltda.	Sudáfrica	Diversificado	1 957
33	Quanta Computer Inc.	Provincia china de Taiwán	Computación	1 934
34	First Pacific Company Limited	Hong Kong (RAE de China)	Electrónica	1 910
35	Hyundai Motor Company	República de Corea	Vehículos de motor	1 780
36	Taiwán Semiconductor Manufacturing Co. Ltd.	Provincia china de Taiwán	Computación	1 539
37	Benq Corp.	Provincia china de Taiwán	Computación	1 497
38	China National Offshore Oil Corp.	China	Petróleo y gas natural	1 467
39	Fraser & Neave Limited	Singapur	Alimentos y bebidas	1 395
40	Swire Pacific Limited	Hong Kong (RAE de China)	Servicios empresariales	1 387
41	Keppel Corporation Limited	Singapur	Diversificado	1 361
42	Yue Yuen Industrial Holdings Limited	Hong Kong (RAE de China)	Textiles y cueros	1 317
43	Acer Inc.	Provincia china de Taiwán	Electrónica	1 244
44	Delta Electronics Inc.	Provincia china de Taiwán	Electrónica	1 219
45	Grupo Bimbo S.A. de C.V.	México	Alimentos	1 156
46	China Minmetals Corporation	China	Minería y metales	1 150
47	The MUI Group	Malasia	Hoteles	1 135
48	Gruma S.A. de C.V.	México	Alimentos	1 086
49	Hongkong Electric Holdings Limited	Hong Kong (RAE de China)	Electricidad, gas, agua	1 074
50	Nan Ya Plastics Corporation	Provincia china de Taiwán	Petroquímica	1 030

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, Ginebra, 2005. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.05.II.D.10.

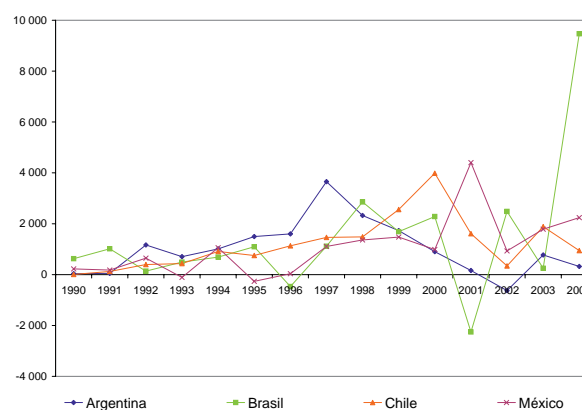
En la década de 1990, las corrientes de inversiones directas en el exterior de países en desarrollo aumentaron a tasas sin precedentes, aunque se redujeron considerablemente después del 2000, por las múltiples turbulencias sufridas por las economías emergentes (véase el gráfico III.2). En Asia en desarrollo los principales actores eran la República de Corea, Singapur, la provincia china de Taiwán, Hong Kong (región administrativa especial de China) y China. En la República de Corea los cambios regulatorios y las medidas de política favorables a las inversiones en el exterior, incluidos los incentivos fiscales y financieros, contribuyeron a la internacionalización de los grandes conglomerados (*chaebols*) en el área de la electrónica y la maquinaria y de las empresas más pequeñas en la de los textiles, vestuario y calzado. Para la República de Corea y la provincia china de Taiwán, la internacionalización era un mecanismo para incrementar la eficiencia y mantener la competitividad en sectores de uso intensivo de mano de obra, al trasladar sus operaciones a países de bajos salarios, así como para obtener acceso a nuevos mercados (Mathews, 2005). Asimismo, las oportunidades que comenzaron a abrirse en China atrajeron cada vez más IED de otros países de la región, especialmente Singapur y Hong Kong (región administrativa especial de China) (Goldstein, 2006). Además, muchas de las inversiones asiáticas se extendieron más allá de su propia región y llegaron cada vez más a economías industrializadas.

En América Latina, en los años noventa, las políticas de liberalización económica, desregulación y privatización expusieron a las compañías locales al desafío de competir en el mercado local —a menudo cautivo— y aprovechar oportunidades para invertir en el exterior. Con todo, la mayoría de la inversión directa en el exterior de América Latina y el Caribe ha sido intrarregional, ya que solamente algunos pocos actores globales han invertido en otros continentes. Tales inversiones se han destinado a sectores tan diversos como hidrocarburos, minería, celulosa y

papel, acero y otros metales, cemento, alimento y bebidas, ingeniería y construcción, electrodomésticos, piezas de automóviles, fabricación de aviones, energía eléctrica, telecomunicaciones y comercio minorista, entre otros. Debido a la gran volatilidad de sus inversiones directas hacia el exterior, en gran medida a raíz de las crisis macroeconómicas, los principales países —Argentina, Brasil, Chile y México— han alternado el liderazgo en la región (véase el gráfico III.3).

Aun así, las compañías de América Latina y el Caribe han perdido protagonismo en este proceso, que aumentó notablemente, en dimensiones y espectro geográfico, en los últimos años. En la actualidad, solo un pequeño grupo de firmas de las mayores economías se ubica entre las 50 principales empresas transnacionales de los países en desarrollo: cuatro de México (CEMEX, América Móvil, Bimbo y Gruma) y tres de Brasil (Petrobras, CVRD y Gerdau) (véase el cuadro III.1).

Gráfico III.3
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INVERSIÓN DIRECTA
EN EL EXTERIOR, 1991-2004
(En millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

2. Tendencias generales

En vista de las deficiencias de las estadísticas sobre las corrientes de inversión directa hacia el exterior, es necesario recurrir a distintas fuentes de información. Entre ellas destaca un conjunto de estudios de caso nacionales sobre el fenómeno

de las empresas transnacionales emergentes realizados en 2005 por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), de los cuales se obtienen algunas conclusiones generales (véase el cuadro III-A.1).²

² En diciembre de 2005, la UNCTAD celebró una Reunión de expertos en el aumento de la capacidad de producción de las empresas de los países en desarrollo mediante la internacionalización en su sede en Ginebra, Suiza. Se presentaron 14 estudios de caso nacionales, incluidos tres preparados por la CEPAL. Fueron consultados Bonaglia y Goldstein (2005), Brimble (2005), Calderón (2005), Erdilek (2005), Giroud (2005), Moon (2005), Mortimore (2005), Rumney (2005), Svetlicic (2005), Tavares (2005), UNCTAD (2005d), (2005e) y (2005f) y Yusof (2005).

- Pese a la gran diversidad que existe entre los países en desarrollo en cuanto a sus experiencias de internacionalización, hay muchos factores comunes al interior de las regiones, especialmente al comparar América Latina y el Caribe con Asia en desarrollo.
- En el período reciente, la inversión directa en el exterior se ha concentrado más en manufacturas de alta tecnología y servicios. De hecho, los estudios más antiguos indican que estos flujos de capital se centraron más en la extracción de recursos naturales (hidrocarburos y minería), en manufacturas basadas en recursos naturales (acero, cemento, celulosa y papel, alimentos y bebidas) y en algunos servicios (electricidad).
- Las estrategias de búsqueda de eficiencia y búsqueda de activos estratégicos son mucho más comunes en Asia en desarrollo que en América Latina y el Caribe y otras regiones. En estas regiones han predominado las estrategias de búsqueda de recursos naturales y mercados.
- Las inversiones directas de Asia en desarrollo tienden a extenderse en todo el mundo, mientras que las de América Latina y otras regiones se concentran en países vecinos, a excepción de algunas inversiones en la búsqueda de recursos naturales, principalmente en hidrocarburos y servicios de ingeniería.

Asimismo, se pueden identificar los factores principales que determinan los procesos de internacionalización de estos países y de las empresas transnacionales emergentes más importantes (véase el cuadro III-A.2). Una vez más, hay elementos comunes entre todos los países: i) factores de empuje (*push factors*), tales como la apertura de nuevos mercados, el acceso y consolidación de mercados de exportación, y ii) factores de atracción (*pull factors*), tales como lograr acceso al mercado del país receptor y la disponibilidad de recursos naturales. Sin embargo, hay grandes diferencias entre las regiones.

En lo que respecta a los factores de empuje, la inversión directa en el exterior de los países de Asia en desarrollo estaría motivada por la relativa escasez de recursos naturales, la necesidad de bajar costos de producción y adquirir activos estratégicos, y una sofisticada promoción gubernamental para estos egresos de capital gracias a

regulaciones cambiarias, apoyo institucional y financiero y, en algunos casos, organismos especialmente encargados de estas labores. Por otro lado, en América Latina y el Caribe, y hasta cierto punto en las demás regiones, las inversiones están determinadas por la necesidad de encontrar mercados para sus materias primas y diversificar sus fuentes, la inestabilidad macroeconómica (ciclos de auge y caída de la demanda interna y volatilidad cambiaria), experiencias truncadas como inversionistas foráneos, la necesidad de diversificar riesgos, la rápida apertura a la competencia extranjera y la creciente competencia externa como resultado de la desregulación y privatización, y un papel mucho más limitado del gobierno en tareas de promoción (principalmente regulaciones cambiarias). Asimismo, destaca el hecho de que las iniciativas de empresas estatales son importantes en ambas regiones. Sin embargo, las efectuadas en Asia en desarrollo están diversificadas en varias actividades, mientras que las de América Latina se concentran principalmente en industrias básicas (véase el cuadro III-A.2).

En términos de los factores de atracción, las experiencias de Asia en desarrollo están más centradas en el acceso a terceros mercados de sus plataformas de exportación, la disponibilidad de tecnología, prácticas organizacionales y habilidades de gestión, la utilización de la red china de ultramar, medidas para mejorar la logística, la reducción de los costos de producción, la forma de evitar las restricciones comerciales de terceros países, la mundialización de las marcas nacionales, la capacidad de seguir a sus clientes, la forma de pasar a ser clientes de empresas transnacionales (en electrónica, integrándose de mejor manera en las redes de proveedores) y obtener preferencias comerciales en los países receptores. Por otro lado, en América Latina y el Caribe y hasta cierto punto en otras regiones, se centran más en: redes étnico-culturales (inmigrantes hispanos en Estados Unidos), oportunidades resultantes de la privatización y desregulación en países vecinos, mejoras de sus sistemas de distribución, la regionalización de marcas nacionales, asociaciones con empresas transnacionales (productos alimenticios y bebidas), el acceso preferencial a los mercados receptores gracias a acuerdos de integración subregional (Argentina y Brasil), tratados de libre comercio (México y Chile) y acuerdos para la promoción y protección de inversiones (véase el cuadro III-A.2).

B. El fenómeno de las translatinas

En América Latina y el Caribe, las translatinas provienen principalmente de cuatro países: Argentina, Brasil, Chile y México.³ Estos países comparten numerosos elementos comunes en lo que respecta a los factores que determinan su inversión directa en el exterior. Sin embargo, cabe tener presentes las especificidades nacionales para entender cabalmente la dinámica de estos flujos de capital.

En términos temporales, Argentina y Brasil han sido los pioneros, protagonistas de las primeras olas de

inversión directa en el exterior, mientras que México y Chile se incorporaron más tarde a este proceso y adquirieron relevancia durante el período de auge. En la actualidad, mientras Brasil ha mantenido su patrón de internacionalización y Argentina prácticamente ha desaparecido como inversionista externo, las compañías de México y Chile se han transformado en las más dinámicas, incrementando la presencia en los mercados externos de nuevas actividades productivas y de servicios.

1. Argentina: pioneros en la inversión en el exterior pero con pocos sobrevivientes

Argentina comúnmente figura como uno de los primeros países en desarrollo en emprender inversiones directas en el exterior (Chudnovsky y López, 2000; Naciones Unidas, 1993). Entre las primeras empresas que realizaron inversiones fuera del país destacan: Alpargatas, una fábrica de textiles que instaló una filial manufacturera en Uruguay en 1890 y luego otra en Brasil; S.I.A.M. di Tella, una compañía de ingeniería, y Bunge & Born, un conglomerado agrícola diversificado, que estableció plantas productivas en países vecinos en la primera mitad del siglo XX (véase el recuadro III.1). Sin embargo, más tarde Alpargatas se transformó en

un accionista minoritario de sus operaciones principales en Brasil. S.I.A.M. di Tella fue nacionalizada después de un período de grandes pérdidas y Bunge & Born trasladó la sede principal fuera del país (Naciones Unidas, 1993). Esta tendencia se ha reproducido incluso en el caso de algunos de los protagonistas más recientes de las inversiones directas argentinas fuera del país, como Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) y Pérez Companc, que fueron adquiridos por empresas extranjeras. Así, pese a que Argentina fue un pionero en América Latina, muchos de sus activos foráneos se perdieron a lo largo del tiempo (UNCTAD, 2005g).

Recuadro III.1
BUNGE & BORN: ¿UNA TRANSLATINA ARGENTINA?

Pese a que con frecuencia se menciona a Bunge & Born (actualmente Bunge) como una de las primeras compañías argentinas que invirtió en el exterior, no es fácil determinar su nacionalidad, ya que la ubicación de sus oficinas centrales ha cambiado varias veces a lo largo de su historia. En 1818 la compañía fue fundada en Holanda, poco después se trasladó a Bélgica y posteriormente a Argentina. Fue justamente en este país donde experimentó su mayor apogeo y

se transformó en uno de los principales comercializadores de productos básicos agrícolas del mundo. Asimismo, fue una de las primeras compañías con sede en Argentina que comenzaba a invertir fuera del país. En los años setenta, debido a la inestabilidad política reinante, la empresa se volvió a trasladar, esta vez a Brasil.

En la década siguiente, Bunge & Born se había diversificado en un gran número de actividades a lo largo de la cadena de producción de alimentos en

todo el continente americano. En 1999, tras una profunda reestructuración y concentrándose en su actividad principal (el negocio agrícola), la compañía volvió a cambiar de "nacionalidad" y estableció sus oficinas centrales en Nueva York, Estados Unidos, en cuya Bolsa de Valores Bunge comenzó a transar sus acciones en 2001. Así, resulta difícil determinar si esta empresa sigue siendo argentina y las implicancias locales de su proceso de transnacionalización.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

³ También hay algunas experiencias interesantes en Colombia (Grupo Bavaria, Cementos Argos, Industrias Alimenticias Noel e Interconexión Eléctrica S.A. (ISA)), Venezuela (Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), Grupo Cisneros) y entre los países de Centroamérica. Algunas de estas compañías se incluirán en el análisis de los capítulos siguientes.

A comienzos del siglo XX, Argentina era el país económicamente más avanzado de América Latina y el Caribe. Sin embargo, las agudas crisis macroeconómicas por las que atravesó, a menudo acompañadas de radicales transformaciones del modelo económico dominante —pasando del esquema agrícola exportador a la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) hasta llegar a la implantación de distintas variantes de la economía de mercado—, provocaron largos períodos de crecimiento lento, con episodios de gran inestabilidad macroeconómica, a pesar de su excepcional riqueza de recursos naturales. Las mayores compañías locales tuvieron que operar en un entorno empresarial muy cambiante y de enorme incertidumbre. El efecto sobre las inversiones directas en el exterior fue variable: con el modelo agrícola de exportación se estimularon las inversiones tempranas; durante el período de ISI se adormecieron muchas de estas inversiones, y con la liberalización y apertura nuevamente se estimularon las inversiones en el exterior.

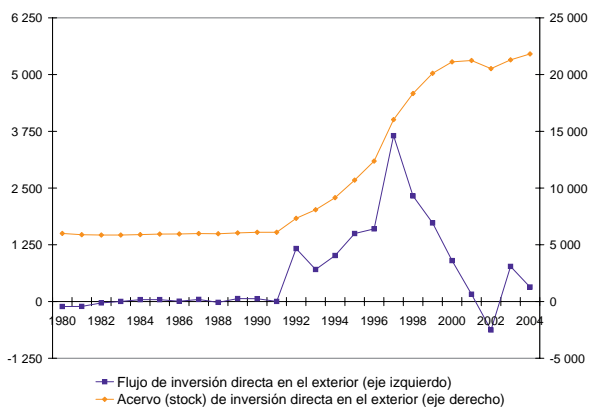
En los años noventa, Argentina fue una vez más uno de los inversionistas externos más importantes de América Latina (véanse los gráficos III.3 y III.4), en gran medida por la reestructuración de la industria local que sobrevino frente a la creciente competencia extranjera resultante del nuevo modelo económico (Kulfas, 2001). Sin embargo, esta situación no duró mucho tiempo. En una primera fase, los cambios (liberalización comercial y financiera, desregulación, privatización y programas de estabilización) ofrecieron buenas expectativas para crecer, oportunidad que aprovecharon los grupos locales dominantes y los inversionistas extranjeros. Este proceso luego se amplió a los países vecinos, con inversiones directas de algunos de los mayores grupos económicos locales. No obstante, el plan de estabilización basado en un sistema de cambio fijo, en un contexto de excesivo endeudamiento externo, socavó el modelo económico, provocando una profunda crisis.

A partir de 1998, la inversión directa argentina en el exterior comenzó a evidenciar una caída constante, con una leve recuperación en 2003. De un máximo de 3.650 millones de dólares en 1998, las inversiones en el exterior bajaron a valores negativos en 2002. De estas cifras se desprende que los grupos económicos que florecieron en el período de auge sufrieron profundas falencias, que los obligaron a retirarse de muchas actividades, tanto en el plano local como en el exterior. No obstante, pese a que el acervo de la inversión directa en el exterior llegó a 21.820 millones de dólares en 2004 —solo superado en la región por Brasil—, estos datos ocultan una realidad muy diferente. Por la manera en que se implementaron las reformas económicas y debido a la crisis posterior, las translatinas argentinas no pudieron mantener su ímpetu inicial y terminaron vendiendo la mayoría de sus activos, tanto en el país como en el exterior (véase el cuadro III.2).

Con la excepción de las mayores translatinas, la expansión internacional de otras empresas se limitó a América Latina y, en mucho menor grado, a América del Norte y Europa. Entre 1990 y 1996, cerca del 84% de los flujos de la inversión directa argentina en el exterior se dirigió hacia países latinoamericanos, principalmente Brasil (31%) y Venezuela (28%) (Kosacoff, 1999). En general, este patrón geográfico se ha mantenido hasta la actualidad. Las principales actividades han sido los recursos naturales y las manufacturas basadas en recursos naturales. En la década de 1990, la inversión directa en el exterior se concentró principalmente en hidrocarburos, mineral de hierro y acero, y el sector alimenticio (Kosacoff, 1999). No obstante, la característica más significativa de este grupo de translatinas en la presente década ha sido la baja resistencia con que fueron vendidas, completas o en parte, a sus principales competidores, básicamente empresas transnacionales.

A partir de fines de los años noventa, las principales compañías petroleras argentinas que invertían en el exterior (YPF y Pérez Companc) fueron vendidas a compañías extranjeras (la española Repsol y la brasileña Petrobras). Una parte importante de la propiedad de la compañía cervecera Quilmes fue adquirida por la empresa brasileña del mismo rubro AmBev (actualmente InBev). Otras compañías, como Mastellone y el Grupo Macri, siguen bajo control argentino, pero han vendido muchos de sus activos externos, así como algunas de sus propiedades locales más valiosas. Actualmente, solo tres translatinas argentinas (Techint, Arcor y, en menor grado, Impsa) han sobrevivido a las traumáticas experiencias de los años noventa. De hecho, no existen empresas argentinas en la lista de las mayores 50 empresas transnacionales no financieras de países en desarrollo (véase el cuadro III.1).

Gráfico III.4
ARGENTINA: ACERVO Y FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA
EN EL EXTERIOR, 1980-2004
(En millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

Cuadro III.2
**ARGENTINA: PRINCIPALES TRANSLATINAS Y SUS
 OPERACIONES EXTERNAS, 2004-2005**
 (En millones de dólares)

Compañía	Sector	Ventas	Operaciones en mercados regionales ^a					Categoría de internacionalización ^b			
			AL	AN	EU	AP	OT	ET	>50%	>25<50%	<25%
YPF ^c	Petróleo	6 666	x	x			x		x		
Techint	Acero	6 421	x	x	x	x	x		x		
Pérez Companc ^c	Petróleo	2 332	x							x	
Arcor	Alimentos	929	x							x	
Quilmes ^d	Bebidas	765	x								x
Mastellone ^e	Alimentos	463	x				
Impsa	Ingeniería	...	x	x		x		x			
Bagó	Farmacia	...	x							x	
Grupo Macri ^e	Diversificado	...	x				
Bunge ^f	Alimentos	...	x	x	x	x	x

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las compañías y de *América economía*, "500 mayores empresas de América Latina", Santiago de Chile, 15 de julio-18 de agosto de 2005.

^a AL: América Latina y el Caribe, AN: América del Norte, AP: Asia y el Pacífico, EU: Europa, OT: Otros.

^b Calculado como el porcentaje de las ventas (o el empleo) efectuadas por filiales fuera de Argentina.

^c Translatinas argentinas compradas por empresas transnacionales.

^d Translatinas argentinas controladas por empresas transnacionales.

^e Translatinas argentinas que han vendido sus principales activos a empresas transnacionales.

^f Translatinas argentinas que han trasladado sus oficinas principales fuera del país.

Entre los factores de empuje que han determinado la inversión directa en el exterior de las translatinas argentinas estaban su alta participación en el mercado local (Techint, Arcor, Quilmes) y la crónica inestabilidad macroeconómica. La necesidad de incrementar y diversificar las reservas —elemento intrínseco de la industria del petróleo— condujo a YPF y Pérez Companc a realizar inversiones en busca de recursos naturales. Muchas compañías procuraron internacionalizar sus ventajas competitivas (Techint, Mastellone, Arcor, Pérez Companc) y aprovechar la experiencia y presencia internacional que habían alcanzado como exportadores (Arcor). También resultó importante la necesidad de mejorar la calidad de los productos (Arcor) e incrementar la escala mínima para mantener la capacidad existente (Impsa). Algunas empresas intentaron mejorar su competitividad con la obtención de ventajas por medio de la internacionalización, por ejemplo, el acceso a nuevos mercados (Arcor y Techint), e incorporando recursos humanos más capacitados (Techint). Algunas construyeron ventajas especiales, tales como las redes y el conocimiento de la industria que les entregaron los fundadores originales de la compañía, generalmente inmigrantes europeos (Techint).

En términos del impacto de los cambios de la política del gobierno argentino, la apertura de la economía a la competencia externa ejerció una fuerte presión sobre todas las empresas, especialmente considerando la contundencia y velocidad de estas transformaciones. La desregulación y las privatizaciones en el sector de la energía fueron muy significativas en este sentido. El Gobierno de Argentina no promovió la inversión directa

en el exterior de ninguna manera importante; de hecho, las regulaciones cambiarias durante los períodos de las crisis muchas veces la inhibieron.

En cuanto a los factores de atracción de la inversión directa en el exterior de las translatinas argentinas, destacan las oportunidades surgidas en los programas de privatización de otros países, el acceso a nuevos mercados, la proximidad geográfica y cultural (inversiones de Quilmes en Paraguay y Uruguay y Techint en Italia), la disponibilidad de recursos naturales (YPF y Pérez Companc) y el potencial de los países huéspedes para transformarse en plataformas de exportación para acceder a terceros mercados (Impsa, Techint). Los cambios de política de los gobiernos receptores fueron muy importantes, sobre todo las nuevas oportunidades que se presentaban con la desregulación y la privatización (Techint, YPF, Pérez Companc) y las preferencias comerciales disponibles gracias al esquema de integración del Mercosur. Las políticas de promoción de la inversión en el exterior de los países receptores no fueron determinantes.

Algunas de las ventajas competitivas obtenidas por estas translatinas y explotadas por sus operaciones internacionales consisten en el aprendizaje resultante del crecimiento gradual —en tamaño, calidad, diversificación y sofisticación de la producción— en el mercado de origen (Arcor), el establecimiento de alianzas o asociaciones con empresas transnacionales (Quinsa con AmBev y Arcor con Danone), el mejoramiento de la logística y los sistemas de distribución (Arcor), la posibilidad de convertir marcas locales en regionales (Arcor y Quilmes), la sofisticación tecnológica de la infraestructura en un mercado en

desarrollo (Impsa) y la consolidación de las compras de manera centralizada, lo que aumentaba el poder de negociación frente a los proveedores (Techint).

En conclusión, cabe destacar dos características de la inversión directa argentina en el exterior. En primer término, se trata de un fenómeno concentrado en algunas industrias, dominadas por un pequeño número de grandes empresas. En 1997, por ejemplo, durante el auge de estos flujos de capital, casi dos tercios de las inversiones directas en el extranjero de Argentina

correspondían a tres compañías: Pérez Companc, YPF y Techint (Kosacoff, 1999). En segundo lugar, muchas de estas compañías ya no existen en su condición de translatinas. De las mayores, dos, de la industria de hidrocarburos, posteriormente fueron adquiridas por compañías extranjeras. La desnacionalización de las principales translatinas, así como la venta de participaciones importantes de capital o activos a otras compañías (Quinsa, Macri y Mastellone) es uno de los aspectos que definen la experiencia de Argentina.

2. Brasil: la inversión en el exterior como refugio contra el riesgo interno

En la década de 1960 y 1970 la estrategia brasileña de industrialización por sustitución de importaciones estuvo acompañada por políticas de promoción de exportaciones. Esta combinación definió las características de la primera ola de inversiones brasileñas al exterior entre los años setenta y comienzo de los ochenta: iniciativas para la búsqueda de recursos naturales, especialmente petróleo (Petrobras), o sistemas de apoyo a las exportaciones (distribución, comercialización y ensamblaje). Las inversiones en manufacturas seguían siendo pequeñas y concentradas en productos alimenticios, acero y electrónica. Las ventajas de propiedad incluían la “tropicalización” de tecnologías, la experiencia productiva y la disponibilidad de materias primas (López, 1999).

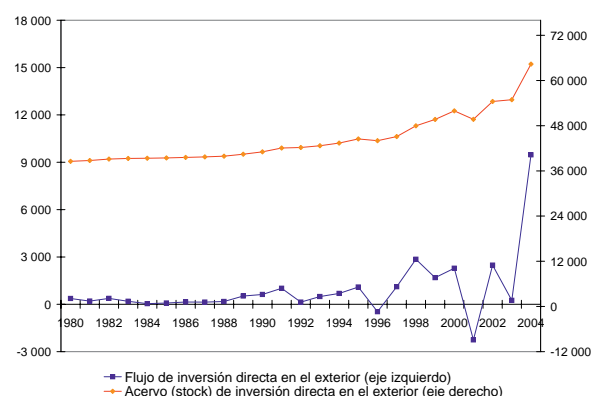
En los años ochenta, en un contexto de inestabilidad e incertidumbre, las inversiones productivas —internas y externas— retrocedieron ante la preferencia de los agentes económicos por incrementar la liquidez (López, 1999). No obstante, algunas empresas brasileñas de gran tamaño realizaron fuertes inversiones en el exterior. Tal es el caso de las compañías de ingeniería y construcción, que fueron perdiendo mercado en el país ante la disminución de la inversión pública, y de la Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), que comenzó a invertir, en sociedad con empresas extranjeras, para asegurar mercados y capacidad de procesamiento para su principal producto de exportación, el mineral de hierro. En manufacturas, a partir de mediados de la década de 1980 y principios de la siguiente, se realizaron inversiones sobre todo en piezas de automóviles, metalmecánica, textiles y acero. Las compañías fundamentalmente buscaban mercados —en esencia para superar barreras arancelarias y no arancelarias— y algunos activos estratégicos, utilizando técnicas de justo a tiempo (*just in time*) en la industria automotriz y de piezas de automóviles (López, 1999). A finales de los años ochenta, los bastiones de ISI comenzaron a desmantelarse, llevando,

a principios de los noventa, a la liberalización comercial, la desregulación y la privatización.

Mediante estas reformas se logró una reestructuración de las firmas brasileñas, que supuso intensos procesos de innovación tecnológica y organizacional y una mejor calidad de los productos, lo que significó un estímulo para la internacionalización, fenómeno que comenzó a verse reflejado en la evolución de las inversiones directas al exterior (véase el gráfico III.5). No obstante, gracias a las reformas también se desarrolló un fuerte proceso de consolidación, con fusiones y adquisiciones, y muchas compañías redujeron o cerraron plantas e incluso se desmontaron operaciones internacionales y se retiraron o vendieron a empresas transnacionales (López, 1999). Se reestructuraron muchos de los grandes grupos de origen familiar, al darles una gestión profesional y promover la diversificación de la propiedad, abriendo el capital a la bolsa de valores. Se privatizaron las compañías estatales o, como en el caso de Petrobras, se abrieron parcialmente al capital privado.

Mientras la reestructuración de algunas de las compañías grandes apuntaba a una mayor especialización, al deshacerse de activos que no estaban en la línea principal del negocio, otras se diversificaban hacia otros segmentos. Las inversiones internacionales eran instrumentos importantes en ambas estrategias de reorganización. CVRD adoptó la primera trayectoria, ya que liquidó activos no estratégicos y comenzó a diversificarse hacia otros minerales con inversiones fuera de Brasil. Por otra parte, Petrobras fue más allá en sus tempranas inversiones de búsqueda de recursos naturales y comenzó a invertir internacionalmente en los segmentos de refinamiento, distribución y comercialización de derivados del petróleo. Este movimiento de búsqueda de mercado le permitió no solo superar los límites del mercado brasileño sino también protegerse de sus fluctuaciones.

Gráfico III.5
BRASIL: ACERVO Y FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR, 1980-2004
 (En millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

Gracias a la estabilidad de la segunda mitad de los años noventa, las compañías tuvieron un horizonte de planeamiento de mediano plazo, pero aún con grandes dificultades para acceder a financiamiento. Por otra parte, los dos primeros años de estabilización generaron oportunidades en el mercado interno que significaron una interrupción temporal de los procesos

de internacionalización, especialmente aquellos en apoyo a las exportaciones. De hecho, para muchas compañías la inversión directa en el exterior fue un segundo paso en su proceso de internacionalización, después de las exportaciones (Iglesias y Motta Veiga, 2002).

En los primeros años de la presente década, la inestabilidad macroeconómica y la incertidumbre (económica y política) llevaron a muchas empresas a incrementar sus inversiones en el exterior. En esta nueva fase, las corrientes de estas inversiones albergaban el interés de diversificar el riesgo asociado a sus operaciones en el mercado local.

En 2004, las corrientes de inversiones en el exterior de Brasil ascendían a unos 9.500 millones de dólares, aunque una sola transacción —relacionada con la fusión entre Interbrew y Ambev (véase el capítulo V)— entrañó cerca de 4.500 millones de dólares. Este mismo año, el acervo de la inversión directa en el exterior se estimaba en unos 69.000 millones de dólares, el mayor de América Latina y el Caribe (véase el gráfico III.5). La mayoría de las compañías internacionalizadas han invertido en América Latina, aunque muchas de ellas también han invertido en al menos otro continente (véase el cuadro III.3). En cuanto a la distribución por actividades económicas, gran parte ha seguido concentrándose en hidrocarburos, procesamiento de metales y construcción.

Cuadro III.3
BRASIL: PRINCIPALES TRANSLATINAS Y SUS OPERACIONES EXTERNAS, 2004-2005
 (En millones de dólares)

Compañía	Sector	Ventas	Operaciones en mercados regionales ^a					Categoría de internacionalización ^b			
			AL	AN	EU	AP	OT	ET	>50%	>25<50%	<25%
Petrobras ^c	Petróleo	40 763	x	x	x	x	x				x
CVRD ^c	Minería	10 377	x	x	x	x	x				x
Gerdau ^c	Acero	7 383	x	x	x						
Usiminas	Acero	4 607	x								x
AmBev ^d	Bebidas	4 523	x	x						x	
Embraer	Aeroplanos	3 854		x	x	x					x
CSN	Acero	3 692		x	x					x	
Varig	Transporte aéreo	3 337	x								x
Camargo Corrêa	Cemento y textiles	2 796	x								x
Norberto Odebrecht	Ingeniería y construcción	2 205	x	x	x	x	x		x		
Votorantim Cimentos	Cemento	1 733		x							x
TAM	Transporte aéreo	1 703	x								x
Andrade Gutierrez	Ingeniería y construcción	1 372	x		x	x	x				x
Klabin	Papel y celulosa	1 028	x								x
Weg	Motores	830	x		x	x				x	
Embraco ^d	Líneas blanca	799	x	x	x	x				x	
Queiroz Galvão	Ingeniería y construcción	...	x								
Marcopolo	Piezas de automóviles y vehículos	605	x		x	x	x			x	
Tigre	Tubos y conexiones	437	x				x				x
Sabó	Piezas de automóviles	...	x	x	x					x	

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las compañías y de *América economía*, "500 mayores empresas de América Latina", Santiago de Chile, 15 de julio-18 de agosto de 2005.

^a AL: América Latina y el Caribe, AN: América del Norte, AP: Asia y el Pacífico, EU: Europa, OT: Otros.

^b Calculado como el porcentaje de las ventas (o el empleo) efectuadas por filiales fuera de Brasil.

^c Compañías brasileñas listadas entre las mayores 50 empresas transnacionales no financieras de países en desarrollo preparado por la UNCTAD (véase el cuadro III.1).

^d Translatina brasileña comprada por una empresa transnacional.

Las principales translatinas brasileñas se especializan en recursos naturales o en manufacturas basadas en recursos naturales —con la notable excepción de la Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (Embraer) (véase el recuadro III.2). Entre las diez principales translatinas brasileñas, seis eran previamente estatales (o aun con alguna participación gubernamental), lo que señala la influencia de las políticas públicas en su creación y desarrollo (véase el cuadro III.3). Además, Odebrecht, un conglomerado familiar, creció en gran medida como proveedor de servicios al Estado, especialmente hasta los años ochenta, al igual que otras compañías de ingeniería y construcción. Entre las más importantes, también hay varias

compañías siderúrgicas: una empresa familiar nacional (Gerdau) y dos firmas anteriormente de propiedad estatal —Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. (Usiminas) y Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). En estas compañías las motivaciones y la intensidad de su internacionalización varían ampliamente, pero es innegable que la protección de la industria fue determinante para el desarrollo de los actuales operadores más importantes. La combinación del apoyo (o propiedad) del Estado con una gestión dinámica y profesional en el período posterior a la privatización fue clave en el éxito actual de muchas de estas compañías, entre las cuales está Embraer (véase el recuadro III.2).

Recuadro III.2

EMBRAER: UNA TRANSLATINA DE ALTA TECNOLOGÍA

La Empresa Brasileira de Aeronáutica SA (Embraer) es un raro ejemplo de una translatina en un sector de uso intensivo de tecnología. Actualmente, la compañía es el mayor fabricante del mundo de aviones comerciales de menos de 110 asientos. Embraer es uno de los principales exportadores de Brasil y posee una fuerza de trabajo de cerca de 16.000 personas, 2.500 fuera del país. La compañía fue fundada en 1969 con participación mayoritaria del Estado y el énfasis en el desarrollo tecnológico siempre estuvo presente. La producción comenzó en los años setenta, con aeroplanos para fines agrícolas y militares y para el transporte de pasajeros. Las fuerzas armadas brasileñas y las líneas aéreas locales fueron los primeros y principales clientes. No obstante, Embraer rápidamente comenzó a vender a fuerzas armadas (Uruguay fue el primer caso) y líneas aéreas comerciales de otros países. Desde un principio, las exportaciones se consideraron un mecanismo para financiar los programas de investigación de la compañía. Con el correr de los años, se estableció una estrecha colaboración entre la compañía, las fuerzas armadas y empresas nacionales y extranjeras involucradas en la producción. Además, Embraer fue favorecida por instrumentos de política para estimular las exportaciones, incluidos aquellos dirigidos específicamente al equipamiento militar. Asimismo, la interacción de la compañía con las instituciones locales de investigación y desarrollo ha sido un factor dominante en su crecimiento. A fines de los años setenta, Embraer invirtió en activos de soporte técnico y comercial en Estados Unidos y en Europa.

Tras una grave crisis financiera, Embraer se redujo y se privatizó en 1994. La propiedad extranjera se limitó a un 40%. La compañía fue adquirida por un consorcio que incluía inversionistas estadounidenses (Wasserstein Perella y Bozano Simonsen), uno de los mayores conglomerados financieros de Brasil y los fondos de pensiones del Banco do Brasil y Telebras (ambos estatales en ese momento). El Estado mantuvo el 6,8% de las acciones y una acción dorada con poder de veto sobre cualquier cambio en el control de la compañía, sus objetivos y modificaciones en los programas de defensa. Después de la privatización, se racionalizaron las operaciones, especialmente con el desarrollo del ERJ-145, un avión de pasajeros comercialmente exitoso, con el cual la empresa generó ganancias en 1998, después de ocho años de pérdidas. En 1999, Embraer estableció una sociedad estratégica con un grupo de compañías aeroespaciales europeas compuestas por la European Aeronautic Defence and Space Company (EADS), Dassault, Thales y Snecma, las cuales adquirieron el 20% de las acciones de la empresa con poder de voto.

Las ventas en el exterior de Embraer han sido esenciales para su crecimiento y representaban el 90% del total en 2002. Para ello ha debido establecer representantes de ventas y centros de mantenimiento en todo el mundo y, más recientemente, operaciones de ensamblaje. Asimismo, la empresa ha forjado varias sociedades con compañías extranjeras para el desarrollo de nuevos productos y para asegurar el mantenimiento. Las motivaciones para las inversiones de Embraer en operaciones manufactureras en el exterior han sido las altas tarifas para

los productos ensamblados y la existencia de las políticas que privilegiaban la compra de equipo militar a productores locales.

A principios de la presente década comenzó una nueva fase de inversiones en el exterior, con el propósito de acceder a los prometedores mercados de China, Estados Unidos y Europa. En 2001, Embraer estableció una operación de almacenaje de partes con la China Aviation Supplies Import and Export Corp. (CASC). En 2002 formó una empresa conjunta con AVIC II para producir el ERJ-145 en China y se creó la Harbin Embraer Aircraft Industry (HEAI), en que la firma brasileña poseía el 51%. HEAI produce algunos componentes y tendría operaciones de ensamblaje y de pruebas. Las operaciones en China han puesto en evidencia las complejidades de hacer negocios en ese país, en parte por las altas barreras arancelarias y en parte por las exigencias y condicionantes del gobierno. En 2002, EMBRAER realizó nuevas inversiones en mantenimiento y otros servicios en Nashville, Estados Unidos. En 2004 invirtió en la conversión de una antigua base militar en Florida en una operación de ensamblaje de aviones que le permite participar en las licitaciones militares norteamericanas. El mismo año, la empresa adquirió OGMA, Indústria Aeronáutica de Portugal S.A., una ex estatal portuguesa dedicada al mantenimiento de aviones.

Además de su perfil de alta tecnología, Embraer es la única translatina que combina la cultura emprendedora de la era posterior a la privatización con la capacidad tecnológica, productiva y de gestión desarrollada bajo la propiedad del Estado brasileño.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base Todd Benson, "Corporations in Brazil shed stay-at-home tradition", *New York Times*, 10 de diciembre de 2004; *Valor económico*, "No turbulence in sight. Brazil's top 200", año 1, Nº 1, octubre; Andrea Goldstein, "The political economy of industrial policy in China: the case of aircraft manufacturing", *William Davidson Institute Working Paper*, Nº 779, julio de 2005; Andrea Goldstein, "Embraer: de campeón nacional a jugador global", *Revista de la CEPAL*, Nº 77 (LC/G.2180-P), agosto de 2002; Defesanet, "Embraer: principais eventos em 35 anos" [en línea] 19 de agosto de 2004 <<http://www.defesanet.com.br/embraer/35eventos>>; Embraer, sitio oficial [en línea] <<http://www.embraer.com>>; Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer), "Embraer", documento preparado para la Conferencia sobre la inversión para el desarrollo: hacerlo posible, Río de Janeiro, 25 al 27 de octubre de 2005.

Con todo, las translatinas brasileñas han evidenciado muchos de los problemas que han experimentado sus pares de otros países de América Latina. En los últimos años, muchas empresas que se internacionalizaron tempranamente (piezas de automóviles) fueron adquiridas por empresas extranjeras. La cervecera AmBev, que fue absorbida por una empresa transnacional, es el caso más reciente y significativo (véase el capítulo V). Al mismo tiempo, a pesar del tamaño de la economía brasileña, destaca su escaso grado de internacionalización. Entre las mayores translatinas, solo una podría considerarse de internacionalización avanzada

(más del 50% de las ventas o el empleo fuera de Brasil), ocho de alcance medio (más del 25% pero menos del 50% de las ventas o el empleo fuera de Brasil) y la mayoría (11 empresas) de internacionalización limitada (menos del 25% de las ventas o el empleo fuera de Brasil) (véase el cuadro III.3). Esto se explica, entre otros factores, por el tamaño del mercado interno, la apertura relativamente reciente del mercado y la distancia “psicológica” que mantiene alejados a muchos empresarios de las oportunidades en el exterior, lo que parece estar cambiando rápidamente (Da Rocha, 2003).

Recuadro III.3

MARCOPOLO: ¿DEL ENSAMBLAJE A LA PRODUCCIÓN EN EL EXTERIOR PARA ESCAPAR DE LA INESTABILIDAD CAMBIARIA?

Fundada en 1949, la compañía brasileña Marcopolo es el mayor fabricante de autobuses y es responsable de más de la mitad de las unidades producidas en Brasil. Exporta a más de 60 países y es un actor relevante en el Oriente Medio.

En los años noventa, Marcopolo comenzó a establecer plantas de ensamble fuera de Brasil, como un mecanismo para facilitar las exportaciones de piezas fabricadas en el país, debido a los altos costos de transporte de los vehículos montados, especialmente a los mercados donde no era posible trasladarlos por tierra. En 1990 estableció una planta en Portugal para poder vender al mercado europeo. En 2002 esta seguía siendo una operación pequeña (10 unidades por mes), pero se reestructuró

y la producción se duplicó. En 1997 Marcopolo instaló una planta en Argentina y alcanzó buenos resultados los primeros años, al llegar a 100 unidades mensuales. Sin embargo, sufrió con gran intensidad la crisis argentina y suspendió la producción hasta 2005. Las lecciones aprendidas en Portugal y Argentina contribuyeron al éxito de la operación mexicana, establecida independientemente en 2000 y posteriormente en una empresa conjunta con Daimler-Chrysler. En 2001, se instalaron plantas en Colombia y Sudáfrica. Según la compañía, su mayor potencial de crecimiento está en los mercados de países en desarrollo. Uno de los más prometedores para el futuro cercano es China, donde está estudiando las condiciones en que podría establecer

una operación competitiva y aprovechar los bajos costos de producción, así como tener acceso al mercado local y regional.

Recientemente, el fortalecimiento de la moneda brasileña ha afectado las operaciones de Marcopolo en el exterior, que están basadas en las partes y piezas producidas en Brasil. En este contexto, la compañía está reestructurando dichas operaciones a fin de incorporar una mayor producción local. En este caso, las inversiones directas en el extranjero han permitido solucionar un problema y han facilitado el continuo crecimiento de la compañía, lo que sin duda es una buena noticia para Marcopolo. No obstante, también demuestra que la inestabilidad cambiaria afecta la actividad industrial y los empleos en el país de origen.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Los principales factores de empuje para las primeras inversiones brasileñas en el exterior en hidrocarburos se refieren a la incertidumbre en relación con la magnitud de las reservas internas y a los riesgos asociados a esta actividad, que exigen la diversificación de fuentes. En los servicios de ingeniería y construcción, la caída del gasto público en obras de infraestructura obligó a las compañías a buscar mercados externos para sobrevivir y crecer. Como ya se mencionó, la liberalización comercial, la desregulación, la privatización y otras reformas de los años noventa intensificaron tanto la necesidad como la capacidad gerencial para buscar agresivamente oportunidades para crecer en el exterior. Finalmente, y de una manera más intensa que en otros casos analizados, el riesgo de operar como empresa brasileña ha sido uno de los principales factores de empuje para la IDE, de modo de reducir el impacto de la volatilidad cambiaria en la competitividad de las exportaciones y equilibrar sus ingresos y gastos en moneda local y divisas (véase el recuadro III.3). Para varias compañías brasileñas, tener activos en el exterior

les ha significado mejores evaluaciones de riesgo y les ha permitido tener acceso a financiamiento en mejores condiciones. Así, si existe un factor de empuje que destaca como una característica brasileña en el proceso latinoamericano de inversiones hacia el exterior, es el riesgo inherente de operar desde una base brasileña y sus efectos sobre los costos de capital.

En lo que concierne a los factores de atracción, se abrieron oportunidades en los mercados vecinos mediante privatizaciones, restricciones de la política de competencia sobre la expansión de empresas de estos países (canje de activos entre Petrobras y Repsol-YPF) y como resultado de la crisis en Argentina (la compra de Pérez Companc por parte de Petrobras). Algunas compañías siguieron a clientes transnacionales a otras regiones (piezas de automóviles). Las condiciones comerciales asimétricas estaban también detrás de muchas de las inversiones que buscaban mercados. De hecho, el proteccionismo persiste en ciertos sectores, como el acero y el jugo de naranja, lo que ha motivado inversiones, especialmente en Estados Unidos. La ausencia de

acuerdos comerciales bilaterales con mercados importantes para las exportaciones de Brasil —tales como Estados Unidos— ha sido un motor fundamental para invertir en estos países, directamente o a través de terceros mercados como plataformas de la exportación.

En síntesis, las compañías brasileñas han tenido un desempeño limitado en cuanto a su proceso de internacionalización. A pesar de ser Brasil una de las mayores economías del mundo en desarrollo y la más grande de América Latina, se trata de una dinámica

centrada en unas pocas actividades económicas con una cobertura geográfica reducida. Es decir, un proceso de internacionalización que ha estado controlado por un pequeño número de grandes compañías. Debido al enorme tamaño de la economía local, no es mayor el número de empresas que buscan oportunidades de crecimiento fuera del país. No obstante, por la persistente inestabilidad e incertidumbre, algunos de los mayores conglomerados locales han debido invertir en el exterior como un mecanismo para diversificar el riesgo.

3. Chile: el último en llegar al club de las translatinas

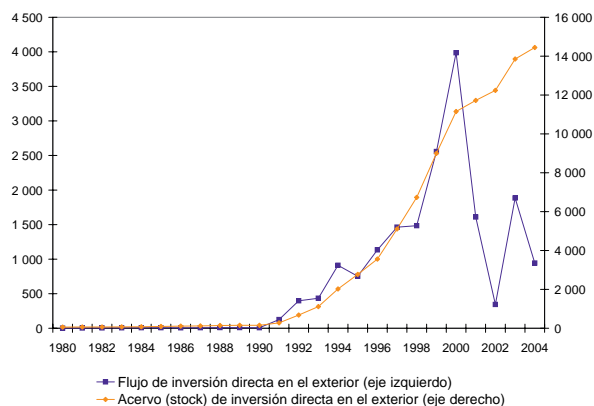
Chile fue pionero en términos de reformas económicas en América Latina. A principios de los años setenta, las autoridades de la época dieron un abrupto giro en el modelo económico, cuyos principales elementos (apertura de la economía a la competencia externa, liberalización comercial y financiera, desregulación, privatización, reducción del tamaño y protagonismo del Estado y predominio de la economía de mercado) sirvieron de inspiración para las reformas que años más tarde llevarían a cabo la mayoría de los países de la región. Después de un período inicial de cierto caos, caracterizado por alta inflación, endeudamiento externo excesivo y recesión económica, el país entró en una trayectoria de fuerte crecimiento que lo ha convertido en la economía de mejor desempeño de América Latina.

Además del crecimiento y la estabilidad macroeconómica, el país concretó una acelerada integración al mercado internacional, al suscribir múltiples tratados de libre comercio y acuerdos bilaterales de inversión con países de América Latina, América del Norte, Europa y Asia. Chile se transformó en un importante receptor de IED e incrementó enormemente sus relaciones comerciales. Asimismo, en términos microeconómicos, se evidenció una fuerte concentración en algunas de las principales actividades de la economía chilena y, ante la creciente competencia externa y la saturación del mercado interno, algunos de los mayores grupos económicos emergentes comenzaron a invertir con gran fuerza en el exterior. Entre 1985 y 2004, el acervo de la inversión chilena en el exterior creció de 100 millones de dólares a cerca de 14.500 millones de dólares (véase el gráfico III.6).

A principios de los años noventa, un grupo de empresas chilenas mostraba buenos niveles de competitividad en el mercado local, logro alcanzado en parte debido a su exposición a las políticas implementadas en el país unos años antes. En varios sectores se lograron ventajas competitivas importantes, como telecomunicaciones,

generación y distribución de energía eléctrica, comercio minorista, algunas ramas de la industria manufacturera y las administradoras de fondos de pensiones (AFP). En este contexto, las empresas chilenas obtuvieron financiamiento en cantidad y condiciones muy convenientes. Además, las reformas tempranas les proporcionaron una valiosa ventaja competitiva en relación con otros países de la región, donde recién comenzaba el proceso de transformaciones económicas. Así, pese a que las translatinas chilenas no eran tan grandes como algunos de sus competidores de otros países latinoamericanos, su experiencia les permitió emprender ambiciosos planes de internacionalización.

Gráfico III.6
CHILE: ACERVO Y FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR, 1980-2004
(En millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

En los años noventa, las inversiones chilenas en el exterior crecieron a una tasa mayor que la de otros países latinoamericanos (CEPAL, 1998, p. 142). Las estrategias de inversión dominantes de las translatinas chilenas se concentraron en el acceso a nuevos mercados

en servicios (generación y distribución de electricidad) y manufacturas (papel y celulosa) y la obtención de recursos naturales (hidrocarburos y silvicultura). La gran mayoría de los primeros flujos de inversión directa en el exterior tuvieron como destino los países vecinos, especialmente Argentina, a través de la compra de activos en proceso de privatización. Una parte importante de esta inversión fue en el sector eléctrico, en el cual los principales agentes de este proceso fueron Enersis, Empresa Nacional de Electricidad (ENDESA) y Chilgener (posteriormente Gener y en la actualidad AES Gener).

De manera progresiva, las inversiones chilenas en el exterior se fueron diversificando sectorial y geográficamente (Calderón, 2005). A las grandes inversiones en el sector eléctrico se sumaron otras en actividades de servicios (Cencosud, Falabella, Ripley y varias AFP) y algunas manufacturas (Madeco, Lucchetti).⁴ En el caso del sector industrial, la internacionalización fue más intensa entre los grupos económicos que poseían claras ventajas comparativas naturales. En la mayor parte de los casos, se trataba de actividades vinculadas a recursos naturales, tales como alimentos, bebidas y cervezas; celulosa y papel, y manufacturas de minerales. Asimismo, otros países comenzaron a ser el destino de estas inversiones, donde destacaba Perú y posteriormente Colombia y Brasil, en su gran mayoría en inversiones que seguían estrategias de búsqueda de mercado y se materializaban con la compra de activos existentes.

La expansión de las inversiones chilenas abarcó otras actividades, entre las que destaca el caso de las AFP. A principios de los años ochenta, las autoridades chilenas implementaron una profunda reforma del sistema previsional, al pasar de un sistema de reparto a uno de capitalización individual, en que las empresas privadas tenían la gestión de los fondos.⁵ Las AFP chilenas acumularon valiosa experiencia en el mercado local, que luego aprovecharon para internacionalizar sus operaciones en la medida que este tipo de reformas fueron extendiéndose a otros países de América Latina. Al surgir mayores sinergias entre la administración de fondos de pensiones y otras actividades

financieras, los grandes operadores internacionales comenzaron a interesarse en las AFP chilenas. En 1998, la entidad española Santander Central Hispano (SCH) compró AFP Summa y un año después la también española Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) adquirió la principal administradora del mercado chileno, Provida.⁶ De este modo, las AFP chilenas perdieron presencia internacional y los dos bancos españoles, junto con la entidad financiera estadounidense Citicorp, pasaron a dominar el mercado regional de los fondos de pensiones. En este caso, al igual que en el sector eléctrico, la creación de una red regional se constituyó en un valioso activo para operadores internacionales que deseaban concretar rápidamente una sólida presencia en América Latina.

A fines de los años noventa y comienzos de la década actual, algunas de las mayores translatinas chilenas con presencia regional fueron adquiridas por empresas transnacionales, situación que coincidió con un fuerte deterioro de las economías que acogían estas inversiones (Argentina, Brasil y Perú). En un ambiente de alta incertidumbre, las firmas chilenas intentaron cubrir su posición en el mercado local y postergaron sus planes de inversión fuera del país.⁷ En Perú y especialmente en Argentina, se implementaron planes de contingencia y en algunos casos se emprendieron radicales procesos de reestructuración productiva y financiera, ante las enormes pérdidas económicas.

No desalentadas por tal experiencia, las translatinas chilenas registraron una renovada expansión en la presente década. Las favorables condiciones económicas en Chile y los países vecinos facilitaron nuevas inversiones, con lo cual se retomó el patrón histórico de estos flujos de capital. Para algunas de estas compañías, las ventajas competitivas adquiridas localmente les dieron un gran potencial para la extensión regional, como en el caso del comercio minorista (Calderón, 2005).

No obstante, las inversiones de las translatinas chilenas seguían concentradas —aparte de la energía eléctrica y los fondos de pensiones— en un pequeño número de actividades ligadas a los recursos naturales, los servicios y las manufacturas basadas en recursos naturales

⁴ En 1996, Lucchetti, perteneciente al grupo Luksic, decidió construir una planta para producir fideos en Lima, Perú. Al poco tiempo de iniciarse la construcción, la Municipalidad de Lima cuestionó la viabilidad de la planta, situada en una reserva ecológica. En 2003, después de operar cinco años, la planta fue clausurada, dando paso a un prolongado proceso judicial. Los inversionistas chilenos perdieron más de 150 millones de dólares, lo que los llevó a entablar un reclamo de indemnización ante el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI).

⁵ En mayo de 1981 comenzó a operar el sistema de pensiones de capitalización individual con 12 AFP. Actualmente, y tras un proceso de consolidación mediante múltiples fusiones, existen seis: Summa Bansander, Cuprum, Habitat, PlanVital, BBVA Provida y Santa María.

⁶ Al momento de la compra, Provida poseía 2,4 millones de afiliados, gestionaba 10.200 millones de dólares y contaba con cinco filiales en el extranjero (Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Perú). Además, concentraba el 40% de los afiliados del sistema previsional en Chile (Calderón y Casilda, 1999, p. 25).

⁷ De hecho, se estima que las empresas chilenas habrían perdido cerca de 10.000 millones de dólares por su alta exposición en Argentina y Perú (entrevista a Guillermo Tagle, de Santander Inversiones, en el programa "Hablemos en Off" de Radio Duna de Santiago de Chile, 26 de septiembre de 2005).

(véase el cuadro III.4). La expansión internacional de estas translatinas, a excepción de unas pocas (ENAP, Lan Airlines, ENTEL y Molymet), se limitó a América Latina. El nivel de la internacionalización, otra vez con algunas excepciones (Farmacias Ahumada, Falabella, Ripley y Madeco), era algo inferior al 25% de las ventas totales. Desde esta perspectiva, las translatinas chilenas habrían demostrado cierta cautela en su proceso de

internacionalización. Sin embargo, muchas han tenido una experiencia difícil (Falabella, Cencosud, Ripley, Madeco) y otras fueron adquiridas por empresas transnacionales cuando se extendieron demasiado o construyeron redes regionales que las hicieron muy atractivas (Enersis, Gener, Masisa, fondos de pensiones). Con todo, no hay empresas chilenas entre las principales empresas transnacionales de países en desarrollo (véase el cuadro III.1).

Cuadro III.4
CHILE: PRINCIPALES TRANSLATINAS Y SUS OPERACIONES EXTERNAS, 2004-2005

Compañía	Sector	Ventas	Operaciones en mercados regionales ^a					Categoría de internacionalización ^b			
			AL	AN	EU	AP	OT	ET	>50%	>25<50%	<25%
Enersis ^c	Energía eléctrica	4 863	x					
ENAP	Petróleo	4 704	x				x	
Falabella	Comercio	2 885	x								x
Cencosud	Comercio	2 477	x							x	
Lan Airlines	Transporte aéreo	2 034	x	x				
ARAUCO	Celulosa y papel	2 075	x					
CMPC	Celulosa y papel	1 935	x								x
CGE	Energía eléctrica	1 276	x								x
ENTEL	Telecom	1 243	x	x							x
FASA	Comercio	1 087	x					x			
Molymet	Metalurgia	975	x		x		
Ripley	Comercio	909	x							x	
CCU ^d	Bebidas	755	x								x
Embotelladora Andina ^d	Bebidas	743	x				
AES Gener ^c	Energía eléctrica	702	x				
Madeco	Metalurgia	582	x							x	
Masisa ^c	Celulosa y papel	398	x					x			

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las compañías y de *América economía*, "500 mayores empresas de América Latina", Santiago de Chile, 15 de julio-18 de agosto de 2005.

^a AL: América Latina y el Caribe, AN: América del Norte, AP: Asia y el Pacífico, EU: Europa, OT: Otros.

^b Calculado como el porcentaje de las ventas (o el empleo) efectuadas por filiales fuera de Chile.

^c Translatina chilena comprada por una empresa transnacional.

^d Translatina chilena controlada por una empresa transnacional.

Los factores de empuje que explican el proceso de internacionalización de las translatinas chilenas pueden agruparse en cuatro categorías. En primer término están ciertas limitaciones asociadas al entorno empresarial interno, tales como la alta participación en un mercado pequeño y saturado (ENAP, Lan, Arauco, CMPC, Madeco y Farmacias Ahumada). Otro grupo se refiere a ventajas competitivas propias de compañías individuales (telecomunicaciones, energía, comercio al por menor, fondos de pensiones) o naturales (celulosa, papel, minerales), que en muchos casos les permitieron conducir sus procesos de internacionalización con anticipación. Otros aspectos de sus estrategias corporativas se vinculan a la exigencia de abrir nuevos mercados de exportación y consolidar los existentes, la urgencia de aumentar la escala (Cencosud, FASA, Ripley, Falabella) y la necesidad de financiamiento internacional (Enersis, Gener, Cencosud, Madeco, Embotelladora Andina y CCU). Otros factores de empuje están relacionados con los tempranos cambios realizados en las políticas gubernamentales, que les dieron a las translatinas chilenas una ventaja considerable respecto de sus vecinos y de empresas transnacionales sin mucha experiencia en América Latina, sobre todo en

entornos de reciente desregulación y privatización. Las translatinas chilenas aprovecharon su acceso al Mercosur mediante su acuerdo de asociación. No obstante, pese a que las autoridades chilenas firmaron múltiples tratados de libre comercio, no fueron muy relevantes para las operaciones de estas compañías. Finalmente, la promoción de la inversión chilena en el exterior no ha sido un factor importante, aunque las menores restricciones cambiarias facilitaron las salidas de estos capitales.

Los principales factores de atracción se encuentran en las ventajas de ubicación del país receptor, centradas en las oportunidades del crecimiento y el acceso a los mercados de los países vecinos, sobre todo Argentina, Perú, Brasil y Colombia. Los principales resultados competitivos obtenidos fueron convertir marcas nacionales en regionales (CMPC, Masisa, Lan Airlines, Farmacias Ahumada, Falabella, Cencosud, y Ripley), mejorar la logística y los sistemas de distribución (ENAP, Masisa) y alcanzar alianzas o asociaciones con empresas transnacionales (ENAP, CCU, Embotelladora Andina). Los cambios de política en los países receptores fueron muy importantes, especialmente la apertura de las economías vecinas, la desregulación y

la privatización. Al mismo tiempo, cabe mencionar que el deterioro de la situación económica de Argentina (CGE, Falabella, Cencosud, Madeco) y en menor grado de Brasil (Madeco) creó dificultades significativas para el proceso de internacionalización de estas compañías.

Así, las translatinas chilenas son más bien pequeñas y no muy extendidas internacionalmente y su éxito inicial obedece en gran parte a sus ventajas primarias. En la medida que sus competidores de dentro y fuera de la región ganaron experiencia y acceso a los mismos mercados, sus ventajas iniciales se degradaron. Para muchas de estas empresas, sus activos regionales las convirtieron en blancos atractivos para las empresas transnacionales (Enersis, Gener, Masisa, y fondos de pensiones). Sin embargo, hay ejemplos de translatinas chilenas que defendieron su propio mercado contra las empresas transnacionales dominantes (Cencosud, Ripley, Falabella), comprando los activos locales (ENTEL, Falabella) y extranjeros (Cencosud) de muchas de ellas. Las translatinas chilenas que aprendieron de sus experiencias y se hicieron más competitivas, tanto en el mercado local como en el de los países vecinos, han ido consolidando sus procesos de internacionalización.

En síntesis, el proceso de internacionalización de las empresas chilenas se centró en América Latina. Las reformas tempranas, la privatización de empresas estatales y la experiencia acumulada al operar una economía abierta y competitiva, junto a la proximidad geográfica y cultural, les otorgaron una ventaja competitiva importante al momento de iniciar la expansión internacional de sus actividades y aprovechar las oportunidades que surgían en los países vecinos, todo esto en un contexto en que Chile tuvo acceso a financiamiento externo que pudo redireccionar hacia sus inversiones foráneas (Calderón y Griffith Jones, 1995). En una primera fase, en un entorno con alta incertidumbre, esta experiencia fue fundamental para competir con empresas transnacionales que no conocían bien América Latina. Sin embargo, estas ventajas se degradaron rápidamente, sus competidores aprendieron y algunas de las empresas chilenas más activas en este proceso fueron absorbidas por operadores internacionales. En la actualidad, luego de un período de estancamiento, las inversiones chilenas en el exterior han evidenciado un nuevo repunte, profundizando los patrones históricos.

4. México: aprovechando su cercanía con Estados Unidos

En el siglo XX, el modelo económico de México experimentó múltiples cambios, al igual que el de otros países latinoamericanos. A fines de los años ochenta, aún sufriendo los rigores de la crisis de la deuda externa, el país implementó una reforma radical, basada en la apertura de la economía al comercio exterior y la inversión extranjera, así como en reducir el papel y el tamaño de Estado.⁸ De este modo, se establecieron políticas para promover la liberalización económica, la desregulación de muchos servicios, la privatización de activos estatales y la drástica reducción de incentivos a las compañías locales. El nuevo modelo, que revolucionó el entorno empresarial interno, también consistía en la atracción y creación de plataformas de exportación para operaciones manufactureras de ensamblaje en el país (“maquila”).

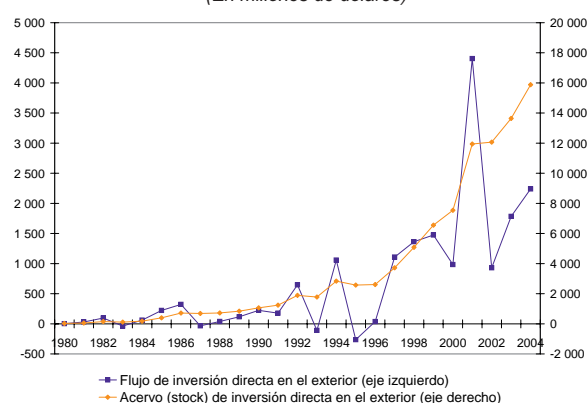
La nueva política económica comenzó lentamente a producir resultados que finalmente reconocieron los países acreedores. En 1994, México formalizaba un tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, con el fin de consolidar las reformas iniciadas unos años antes. Posteriormente, México negoció acuerdos similares con varios países de América Latina, la Unión Europea (1999) y Japón (2004). Los drásticos cambios de la política

económica también fueron reconocidos por los principales países inversionistas, al incorporar a México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) (1986) y a la OCDE (1994).

Las renovadas condiciones económicas y la nueva competencia de empresas transnacionales en el mercado interno obligaron a las firmas mexicanas a redefinir sus estrategias corporativas, sobre todo cuando entró en vigencia el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Con la crisis financiera de 1994, las urgencias aumentaron. De este modo, las empresas mexicanas debieron modificar sus posturas defensivas y repensar seriamente sus estrategias corporativas para adaptarse a las nuevas condiciones. Así, prácticamente de una presencia inexistente, las empresas mexicanas comenzaron a invertir fuera del país, primero de forma tímida y luego con gran entusiasmo (véase el gráfico III.7). Para ello contaron con gran cantidad de financiamiento, tanto de fuentes locales como internacionales. Este impulso de las inversiones en el exterior se concentró en Estados Unidos y Centroamérica y, en algunos casos, se extendió a América del Sur y otras regiones más alejadas como Europa y Asia (Mortimore, 2005).

⁸ Dos de las principales áreas de la economía mexicana —petróleo y electricidad— no se abrieron a la IED.

Gráfico III.7
MÉXICO: ACERVO Y FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA
EN EL EXTERIOR, 1980-2004
(En millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

Dado que según los procedimientos de la balanza de pagos de México no es obligatorio registrar las inversiones directas en el exterior, las estadísticas no parecen reflejar adecuadamente la dimensión y trayectoria de estos flujos de capital. Sin embargo, incluso con la información disponible, México registra un acervo significativo de

inversión directa en el exterior (cerca de 16.000 millones de dólares en 2004) y un auge muy importante ocurrido en los primeros años del siglo XXI (véase el gráfico III.7).⁹

En el cuadro III.5 figuran las principales translatinas mexicanas que generan parte importante de las inversiones directas en el exterior del país (Grosse y Thomas, 2005). En lo que respecta a su proceso de internacionalización, estas compañías pueden clasificarse en cuatro grupos:

- Cementos Mexicanos (CEMEX) es la única empresa transnacional con sede en México que puede considerarse importante en el ámbito global, dados el porcentaje de sus ventas generadas fuera del país y el grado de cobertura geográfica que han logrado sus operaciones.¹⁰
- Empresas con internacionalización avanzada (más del 50% de las ventas o el empleo fuera de México), por ejemplo América Móvil, Gruma, San Luís Rassini y el Grupo Alfa.
- Firms con internacionalización de alcance medio (más del 25% pero menos del 50% de las ventas o el empleo fuera de México), como Coca Cola FEMSA, Grupo IMSA, Grupo Bimbo, TELMEX y Mabe.
- Compañías con internacionalización limitada (menos del 25% de las ventas o el empleo fuera de México), que incluye a otras nueve compañías.

Cuadro III.5
MÉXICO: PRINCIPALES TRANSLATINAS Y SUS OPERACIONES EXTERNAS, 2004-2005
(En millones de dólares)

Compañía	Sector	Ventas	Operaciones en mercados regionales ^a					Categoría de internacionalización ^b			
			AL	AN	EU	AP	OT	ET	>50%	>25<50%	<25%
TELMEX	Telecom	12 443	x	x							x
América Móvil ^c	Telecom	12 086	x	x					x		
Grupo FEMSA	Bebidas	8 426	x								x
CEMEX ^c	Cemento	8 142	x	x	x	x		x			
Grupo Alfa	Diversificado	5 275	x	x	x				x		
Bimbo ^c	Alimentos	4 623	x	x	x					x	
Grupo México	Minería	4 359	x	x							x
Grupo IMSA	Metalurgia	3 325	x	x						x	
Grupo Elektra	Comercio	2 350	x								x
Grupo Vitro	Vidrio	2 348	x	x	x						x
Gruma ^c	Alimentos	2 242	x	x	x				x		
Grupo DESC	Piezas de automóviles	2 138	x	x	x						x
Grupo Xignux	Diversificado	1 954	x								x
Grupo Mabe	Línea blanca	1 841	x							x	
Grupo ICA	Construcción	1 175	x		x						x
Grupo CIE	Media	699	x	x	x						x
San Luís Rassini	Piezas de automóviles	...	x	x					x		
Grupo Posadas	Turismo	401	x	x							x
Jugos del Valle	Bebidas	378	x	x							x

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las compañías y de *América economía*, "500 mayores empresas de América Latina", Santiago de Chile, 15 de julio-18 de agosto de 2005.

^a AL: América Latina y el Caribe, AN: América del Norte, AP: Asia y el Pacífico, EU: Europa, OT: Otros.

^b Calculado como el porcentaje de las ventas (o el empleo) efectuadas por filiales fuera de México.

^c Compañías mexicanas listadas entre las mayores 50 empresas transnacionales de países en desarrollo, según la UNCTAD (véase el cuadro III.1).

⁹ Esta cifra sin duda no refleja la realidad. De hecho, el Presidente Vicente Fox, en el discurso que pronunció en la sede de la CEPAL en Santiago de Chile el 26 de enero de 2006, dijo que las inversiones mexicanas en América Latina alcanzaban los 23.000 millones de dólares (Presidencia de la República de México, 26 de enero de 2006).

¹⁰ En este caso, el concepto abarca una translatina (CEMEX, el único ejemplo) que no solo alcanza un alto nivel de ventas en el exterior y posee una red internacional sino que también tiene una muy significativa cobertura en el mercado mundial; es decir, una cuota de mercado que la convierte en uno de los protagonistas en su actividad. Solo así se puede considerar una empresa transnacional importante.

La mayoría de las 19 translatinas mexicanas concentran sus operaciones internacionales en América Latina y América del Norte. Ocho tienen operaciones en la Unión Europea. Solamente una (CEMEX) tiene operaciones en Asia, aunque Gruma está en proceso de iniciar actividades en esa región. Casi la mitad de estas empresas producen manufacturas basadas en recursos naturales, por ejemplo cemento, vidrio, alimentos y bebidas, petroquímica, etc. No obstante, hay otras dos actividades importantes: piezas de automóviles y telecomunicaciones. La expansión internacional de la mayoría de estas actividades ha estado motivada sobre todo por la búsqueda de nuevos mercados. El caso de las piezas de automóviles es algo diferente ya que los proveedores mexicanos operan en una industria extremadamente competitiva en México, lo que los obliga a incrementar su eficiencia y establecer algunas plantas cerca de los principales ensambladores de Estados Unidos y Europa. En general, la extensión internacional de estas translatinas se ha concretado mediante la compra de activos existentes y no con inversiones nuevas (*greenfield*) (Garrido, 1999, 2001).

Estas empresas mexicanas internacionalizadas claramente han superado las estrategias defensivas que emplearon para sobrevivir los primeros años después del cambio de modelo económico. Actualmente han adoptado agresivas estrategias de internacionalización (América Móvil, CEMEX, Bimbo) y, por consiguiente, un grupo pequeño de compañías mexicanas grandes ha consolidado su presencia en los mercados internacionales (Salas-Porras, 1998; Garrido, 2001).

Las translatinas mexicanas han respondido a una serie de factores de empuje. Primero, en lo que respecta al entorno empresarial interno, muchas de estas compañías hicieron frente a limitadas oportunidades de largo plazo debido a mercados locales saturados (telefonía móvil, cemento, alimento y bebidas) y se vieron afectadas por problemas de mediano plazo, tales como una demanda interna volátil (piezas de automóviles, línea blanca). Un segundo grupo comprende las estrategias corporativas de estas firmas para mejorar su situación competitiva. En este sentido, muchas de las translatinas han intentado internacionalizar sus ventajas competitivas (tecnología de GPS de CEMEX, sistemas de la distribución de Gruma y Bimbo, una red de telefonía móvil homogénea de América Móvil) para abrir nuevos mercados y consolidar los mercados de exportación existentes y, en general, mejorar su posición en la cadena de valor. Un tercer elemento se

refiere al impacto de los cambios de las políticas locales del gobierno nacional. En este caso, la apertura de la economía mexicana a la competencia extranjera, incluida la desregulación de servicios y privatizaciones, fue un factor muy importante para obligar a estas empresas a adoptar estrategias más agresivas.

Los factores de atracción también comprenden cuatro elementos. El primero tiene que ver con las ventajas de ubicación de los países huéspedes. Las translatinas mexicanas se concentraron principalmente en Estados Unidos y América Latina, lo que demuestra que la proximidad geográfica y las redes étnica (idioma/cultura) o nacional (mexicanos que viven fuera de su país) tuvieron gravitación en el contexto del renovado crecimiento de oportunidades en estos mercados. Un segundo grupo de factores de atracción se refiere a las ventajas estratégicas (incremento de cuota de mercado, alianzas con empresas transnacionales, seguimiento de los clientes locales) y las ventajas competitivas (mejorar productos y sistemas de logística y distribución, así como convertir marcas nacionales en regionales) obtenidas con la internacionalización. Las alianzas con empresas transnacionales fueron muy importantes para compañías como América Móvil, Gruma, San Luis Rassini, Coca Cola FEMSA y Mabe. El impacto de los cambios de las políticas del gobierno receptor representa el tercer grupo. Las firmas mexicanas aprovecharon el gran número de acuerdos de libre comercio para lograr un acceso preferencial a los mercados de sus socios.

En síntesis, las reformas económicas y la creciente integración al mercado de América del Norte modificaron sustancialmente las estrategias corporativas de las grandes empresas mexicanas. Así, la creciente competencia en el mercado interno y el mayor acceso a otros mercados alentaron a los empresarios mexicanos a abandonar sus estrategias defensivas y pasivas para adoptar otras más activas y agresivas para buscar nuevas oportunidades en el exterior. En una primera fase se concentraron en Estados Unidos y Centroamérica, para luego extenderse a América del Sur y otras regiones. Al mismo tiempo, la mayoría de estas compañías experimentaron dificultades durante su proceso de internacionalización o antes y, afortunadamente, lograron aprender de sus errores (Thomas, 2005). En la actualidad, y en un período muy corto, México ha logrado posicionar varias de sus compañías entre las mayores empresas transnacionales de países en desarrollo (véase el cuadro III.1).

C. Conclusiones

En las estadísticas oficiales no se dimensiona adecuadamente la magnitud del fenómeno de la inversión directa en el exterior. No obstante, queda claro que se trata de un creciente proceso de internacionalización de algunas firmas latinoamericanas que, por su magnitud, no tiene comparación con ciclos anteriores (primera y segunda ola).

En América Latina el proceso se concentra en unas pocas empresas de algunos países, sobre todo Argentina, Brasil, Chile y México, y en contadas actividades económicas. Eso refleja la estructura productiva de la región y la dinámica de crecimiento de esos países y de sus empresas.

Argentina y Brasil han tenido mayor experiencia a lo largo del tiempo. Sin embargo, gran parte de estos esfuerzos se ha perdido, particularmente en Argentina, donde la mayoría de las translatinas fueron adquiridas por empresas extranjeras. En Brasil, el tamaño del mercado ha inhibido una mayor internacionalización. No obstante, los prolongados períodos de inestabilidad e incertidumbre han obligado a las mayores empresas a buscar en el exterior un “seguro” contra el riesgo país. Dadas las condiciones macroeconómicas, la mayoría de las empresas preferían liquidez, por lo que las inversiones en el exterior quedaron limitadas a algunas grandes compañías. Por otro lado, México y Chile llegaron más tarde a este proceso, básicamente estimulados por las presiones competitivas que las principales compañías locales experimentaban en los mercados internos como resultado de las reformas económicas.

En términos de sectores económicos, las industrias básicas (hidrocarburos, minería, cemento, celulosa y papel, siderurgia), algunas actividades manufactureras de consumo masivo (alimentos y bebidas) y ciertos servicios (energía eléctrica, telecomunicaciones, transporte aéreo, comercio minorista) concentran gran parte de las iniciativas de internacionalización. En la mayor parte de los casos, las compañías han buscado mercados y los han conseguido adquiriendo activos existentes.

En varios sectores, algunas empresas latinoamericanas han pasado a tener presencia mundial. No obstante, en general, son nichos que han sido descuidados o que no han despertado gran interés por parte de las empresas transnacionales más dinámicas de la economía mundial. La cobertura geográfica de las translatinas es bastante limitada,

generalmente restringida a sus países vecinos o al ámbito regional. Fuera de las industrias básicas, muy pocas poseen actividades en otros continentes. Pocas en todo el grupo tienen porcentajes elevados de sus ventas en el exterior. CEMEX es la única translatina que podría considerarse una verdadera empresa transnacional global.

Este proceso se ha llevado adelante sin apoyo explícito de las autoridades gubernamentales locales. Sin embargo, fueron los Estados los promotores de muchas de las compañías que hoy en día son las principales translatinas latinoamericanas, particularmente en industrias básicas y servicios públicos. No obstante, la internacionalización no estaba —en la mayoría de los casos— en el horizonte de las autoridades nacionales al momento de promover y desarrollar estas industrias.

Pese a que se han estudiado casos exitosos, probablemente son muchos más los fracasos o los procesos de internacionalización interrumpidos. Por otra parte, hubo experiencias exitosas que evidenciaron dificultades e incluso se vieron interrumpidas y adquiridas por inversionistas mundiales de mayor tamaño. La construcción de redes regionales se transformó en un activo muy valioso para las empresas transnacionales que deseaban entrar rápidamente y con gran cobertura a los mercados de América Latina. Este es el caso de muchas empresas que invirtieron en el exterior en la segunda mitad de los noventa y que después fueron absorbidas por empresas transnacionales.

Al analizar las experiencias nacionales se desprende que en algunas actividades las empresas latinoamericanas han logrado expandir sus operaciones más allá de sus fronteras, lo que resulta muy interesante en un contexto en que la mayoría de las industrias mundiales están experimentando fuertes procesos de consolidación y concentración. Existen mercados con pocos operadores globales dominantes y donde las translatinas tienen ventajas comparativas obtenidas sobre la base de los recursos naturales de sus países de origen, de las capacidades productivas o de gestión desarrolladas a lo largo de su historia u otros activos. En otros sectores, sobre todo donde se han manifestado características latinoamericanas en los patrones de consumo, han aparecido ciertos “nichos” o espacios que fueron aprovechados por las translatinas. De esas actividades tratan los capítulos siguientes.

Anexo

Cuadro III-A.1
ESTUDIOS DE CASO NACIONALES: CARACTERÍSTICAS DE SUS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN
(En millones de dólares y porcentajes)

País	Acervo de IDE 2004	Porcentaje PIB	Porcentaje formación bruta de capital fijo 2002-2004	Actividades principales	Distribución geográfica	Foco de la estrategia de inversión
1. Asia en desarrollo						
Singapur	101 000	94,5	24,4	Finanzas (57%), transporte (8%), comunicaciones (7%), manufacturas	Asia, Europa, paraísos fiscales, América del Norte	Búsqueda de mercados, búsqueda de eficiencia, búsqueda de activos estratégicos (acceso a tecnología)
China ^a	39 000	2,4	0,2	Manufacturas (incluida alta tecnología: tecnología de la información y equipos de comunicaciones, otros electrónicos) (33%), comercio (20%), minería y otros recursos naturales (18%)	RAE de Hong Kong (33%), América del Norte, Asia, Europa	Búsqueda de mercados, búsqueda de recursos naturales, búsqueda de activos estratégicos (acceso a tecnología)
República de Corea	39 000	5,8	2,0	Manufacturas, comercio	Asia, América del Norte, Europa	Búsqueda de eficiencia, búsqueda de mercados, búsqueda de recursos naturales, activos estratégicos
Malasia	14 000	11,7	7,7	Servicios (44%), hidrocarburos (36%), agricultura (9%), manufacturas	Asia (ASEAN) (36%), paraísos fiscales (25%), Europa (9%), América del Norte (8%)	Búsqueda de recursos naturales, búsqueda de mercados (servicios)
Tailandia	3 000	2,1	0,8	Manufacturas (33%), comercio (15%)	Asia (33%), Europa (8%)	Búsqueda de mercados, búsqueda de recursos naturales
India	7 000	1,0	1,0	Servicios (software), manufacturas	Europa, América del Norte, Asia	Búsqueda de mercados, búsqueda de activos estratégicos
2. América Latina y el Caribe						
Brasil	64 000	10,7	3,7	Manufacturas (basadas en recursos naturales, piezas de automóviles, aeronáutica), hidrocarburos, minería, servicios (ingeniería y construcción)	América Latina, Europa, América del Norte, África, Asia	Búsqueda de mercados, búsqueda de recursos naturales
Argentina	22 000	14,4	...	Manufacturas (basada en recursos naturales), hidrocarburos, servicios (ingeniería)	América Latina, Europa, Asia	Búsqueda de mercados, búsqueda de recursos naturales
México	16 000	2,3	1,3	Manufacturas (basadas en recursos naturales, excepto piezas de automóviles), servicios (tecnología de la información y telecomunicaciones)	América de Norte, América Latina	Búsqueda de mercados
Chile	14 000	15,4	6,5	Servicios (energía eléctrica, comercio minorista, servicios financieros) (50%), manufacturas (principalmente basadas en recursos naturales) (30%)	América Latina (Argentina-51%, Brasil-14%, Perú-14%)	Búsqueda de mercados, búsqueda de recursos naturales
3. Otros						
Sudáfrica	29 000	13,5	1,5	Recursos naturales (minería, hidrocarburos), manufacturas (bebidas), servicios (tecnología de la información y telecomunicaciones)	Europa (75%), África (9%), América del Norte (9%)	Búsqueda de recursos naturales, búsqueda de mercados
Egipto	700	1,1	0,6	Servicios (telecomunicaciones), manufacturas (textiles)	Oriente Medio, Asia	Búsqueda de mercados
Turquía	7 000	2,3	1,2	Servicios (financieros, comercio minorista) (53%), recursos naturales (hidrocarburos) (27%), manufacturas (electrodomésticos, equipos electrónico, petroquímica) (20%)	Paraísos fiscales, Oriente Medio, Asia, Europa	Búsqueda de mercados, búsqueda de recursos naturales
Eslovenia	2 000	7,5	5,5	Manufacturas (químicos, maquinaria y equipos, alimentos, productos farmacéuticos) (33%), servicios (comercio minorista, servicios financieros, gestión) (18%)	Antigua Yugoslavia (57%), Europa (25%), paraísos fiscales (11%)	Búsqueda de mercados
Federación de Rusia	82 000	14,0	9,1	Recursos naturales (hidrocarburos, minería), manufacturas (metales), servicios (transporte, telecomunicaciones, construcción)	Europa (50%), Asia (Comunidad de Estados Independientes) (20%), América del Norte (20%)	Búsqueda de recursos naturales, búsqueda de mercados (servicios)

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de estudios de caso presentados en la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre del 2005.

^a Excluye la inversión directa en el exterior de Hong Kong (región administrativa especial de China).

Cuadro III-A.2
ESTUDIOS DE CASO NACIONALES: FACTORES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

País	Factores de empuje	Factores de atracción	Empresas principales ^b
1. Asia en desarrollo			
Singapur	Inversionista establecido en el exterior, mercado interno pequeño, necesidad de adquirir tecnología, necesidad de adquirir recursos humanos calificados, promoción gubernamental, iniciativas de las empresas estatales	Acceso a mercados externos, seguimiento de clientes, mejoramiento de logística, disponibilidad de activos estratégicos, acceso a la red china de ultramar	<i>Singtel, Capital Land, City Developments, Asia Food and Properties, Flextronics International, Neptune Orient Lines, Fraser and Neave, Keppel, Singapore Airlines</i>
China ^a	Apertura a competencia extranjera, iniciativas de las empresas estatales, promoción del gobierno, escasez de recursos naturales	Acceso a mercados externos, disponibilidad de recursos naturales, iniciativas de empresas estatales, acceso a activos estratégicos, acceso a la red china de ultramar, evitar restricciones comerciales, transformar marcas nacionales en globales	<i>China Ocean Shipping, CNPC, China State Construction Engineering Corp., CNOOC, China Minmetals Corp., Sinopec, CNCC, China Mobile, CPNG, China Resources, Haier, Huawei Technologies, Lenovo, Shanghai Enterprises</i>
República de Corea	Inversionista establecido en el exterior, mercado interno saturado, necesidad de reducir costos laborales, apreciación de la moneda local, escasez de recursos naturales, promoción gubernamental	Disponibilidad de mano de obra más barata, disponibilidad de activos estratégicos, evitar restricciones comerciales, disponibilidad de recursos naturales, transformar marcas nacionales en globales	<i>Samsung Corp, LG Electronics, Hyundai Motor, Daewoo, Hyundai, SK, POSCO, Samsung Electronics</i>
Malasia	Promoción gubernamental, iniciativas de empresas estatales	Acceso a mercados externos, disponibilidad de recursos naturales, integración regional (ASEAN), acceso a la red china de ultramar	<i>Petronas, YTL Corp., MUI Group, Kulim, Kumpulan Guthrie, Sime Darby, Amsteel Corp, Genting, Berjaya, Hume Ind., Telekom Malaysia, Malaysia Airline, Malaysia Int'l Shipping</i>
Tailandia	Promoción gubernamental, mercado interno pequeño, necesidad de reducir costos laborales	Acceso a mercados externos, acceso a terceros mercados a través de privilegios comerciales (Sistema Generalizado de Preferencias), disponibilidad de recursos naturales	<i>Charoen Pokphand, Banphu Group, Saha Union Group, Amata, Loxley, CP Group, Siam Cement Group, PCS Machine Group, Modern Plastic & Packaging, Jasmine</i>
India	Promoción gubernamental	Acceso a mercados externos, disponibilidad de activos estratégicos, disponibilidad de marcas	<i>Wipro, Infosys, Tata, Ranbaxy, Essel Propak, Usha Beltran, Core Healthcare, Ramco Systems, NIIT, Larsen and Toubro</i>
2. América Latina y el Caribe			
Brasil	Riesgos y alta participación en el mercado interno, límites a la expansión del mercado interno por la política de competencia, amenaza en el mercado local por la apertura y desregulación de la economía, necesidad de acceder a nuevos mercados	Mercados externos atractivos, oportunidades creadas por privatizaciones y apertura a competencia extranjera en los países vecinos, disponibilidad de recursos naturales, seguimiento de clientes	<i>Petrobras, Companhia Vale do Rio Doce, Gerdau, Ambev, Odebrecht, Votorantim Cimentos, Usiminas, CSN, Embraer, Varig, Camargo Corrêa (and Santista), TAM, Andrade Gutierrez, Klabin, Embraco, Marcopolo, Tigre, Sabó, Weg</i>
Argentina	Mercado interno saturado, escasez de algunos recursos naturales, competencia extranjera creciente mediante la desregulación y privatización, iniciativas de empresas estatales, apreciación de la moneda local	Mercados externos atractivos, oportunidades creadas por privatizaciones y apertura a competencia extranjera en los países de la región, disponibilidad de recursos naturales	<i>Techint (Tenaris and Ternium), Arcor, YPF (actualmente Repsol YPF), Pérez Companc (actualmente Petrobras Energía), Quilmes, Impsa</i>
México	Apertura a la competencia extranjera, competencia externa creciente mediante la desregulación y privatización, baja demanda local, inestabilidad macroeconómica, necesidad de consolidar los mercados de exportación	Acceso a mercados externos, acceso a terceros mercados mediante acuerdos de libre comercio, proximidad al mercado norteamericano, red hispana en Estados Unidos, mejora de los sistemas logísticos y de distribución, desregulación de los servicios, nuevas asociaciones con empresas transnacionales	<i>CEMEX, America Movil, Bimbo, Gruma, TELMEX, Alfa, Coca Cola FEMSA, San Luis Rassini, Mabe</i>
Chile	Comienzo temprano de reformas económicas, mercado nacional reducido, mercado interno saturado, disponibilidad de financiamiento local para la inversión en el exterior, aumento de la competencia extranjera mediante la desregulación y privatización, iniciativas de las empresas estatales	Acceso a mercados externos, acceso a terceros mercados mediante acuerdos de libre comercio, privatizaciones en países vecinos, apertura económica a la competencia extranjera, disponibilidad de recursos naturales, desregulación de los servicios, disponibilidad de financiación internacional (ADRs)	<i>ENAP, Falabella, Cencosud, LAN Airlines, Arauco, CMPC, CGE, ENTEL, Farmacias Ahumada, Molymet, Ripley, CCU, Embotelladora Andina, Madeco</i>
3. Otros			
Sudáfrica	Iniciativas de las empresas estatales, promoción gubernamental, mercado interno saturado, inestabilidad macroeconómica	Disponibilidad de recursos naturales, acceso a mercados externos, privatizaciones en los países vecinos, acceso a la red del Reino Unido	<i>Sappi, Sasol, MTN, Barloworld, Billiton, AngloGold Ashanti, Old Mutual, South African Breweries, Dimension Data, Eskem Holdings, Vodacom, Naspars</i>
Egipto	Saturación del mercado interno	Acceso a mercados externos, acceso a la red islámica	<i>Prascam, Oriental Weavers</i>
Turquía	Apertura a la competencia externa, desregulación, inestabilidad macroeconómica, mercado interno saturado, incremento de la carga impositiva interna, necesidad de reducir los costos laborales	Acceso a mercados externos, acceso a terceros mercados (unión aduanera con la Unión Europea), disponibilidad de recursos naturales, privatizaciones en países vecinos, disponibilidad de filiales, red turca	<i>TPAO, Koc Holdings, Sabanci Holdings</i>
Eslovenia	Ambiente empresarial hostil, mercado interno reducido, necesidad de aumentar escala	"Herencia" IDE, recaptación de mercados "perdidos", acceso a mercados externos	<i>Govenje group, Mercator group, Krka d.d. Novo mesto, Prevent group d.d. Slovenj Gradec, Ultra, Petrol group</i>
Federación de Rusia	Iniciativas de empresas estatales, regulaciones de cambio más flexibles, inestabilidad macroeconómica, necesidad de diversificar riesgos	Disponibilidad de recursos naturales, acceso a mercados externos, red de la ex Unión Soviética	<i>Lukoil, Norilsk Nickel, Novoship, RusAl, Primorsk Shipping, Mechel, Far East Shipping, Alrosa, Yukos, Gazprom, RAO UES, Severstal, Rosneft, MTS, OMZ</i>

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de estudios de caso presentados en la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre de 2005.

^a Excluye la inversión directa en el exterior de Hong Kong (región administrativa especial de China).

^b Las empresas cuyos nombres figuran en cursiva están entre las 50 mayores empresas no financieras de los países en desarrollo (o las 10 mayores de Europa sudoriental /Comunidad de Estados Independientes en el caso de la Federación de Rusia).

Capítulo IV

Las translatinas en las industrias básicas

Este grupo de empresas translatinas realizan actividades primarias, fabrican manufacturas basadas en recursos naturales y proveen al sector industrial de insumos básicos. No solo incluye a las mayores sino también a las pioneras en materia de inversiones directas en el exterior de América Latina y el Caribe.

En general, estas empresas han crecido bajo una fuerte influencia del Estado. En algunos casos —en especial en los sectores de minería e hidrocarburos—, las empresas más importantes son de propiedad estatal o han alcanzado esta condición incluso antes de ser privatizadas. En otros, florecieron en ambientes protegidos o incentivadas por una política estatal de fomento de ciertas actividades claves. Con frecuencia,

las empresas privadas —generalmente de origen familiar— crecieron mediante la compra de activos estatales. Estas compañías han invertido mucho en América Latina, pero también en otros continentes, en busca de recursos naturales y mercados. Las principales actividades de este grupo corresponden a los siguientes subsectores: hidrocarburos, minería y procesamiento de metales, cemento, y papel y celulosa.

A. Hidrocarburos: de la búsqueda de recursos a la búsqueda de mercados

Las empresas de hidrocarburos (petróleo y gas) han sido algunas de las primeras y mayores inversionistas latinoamericanas fuera de sus fronteras, sobre todo

como resultado de la lógica empresarial inherente al negocio petrolero.¹ Al igual que las principales empresas petroleras transnacionales, las translatinas del sector

¹ Históricamente, la tecnología, el capital y la demanda se concentraban en Estados Unidos y Europa y los recursos naturales en América Latina, Asia y el Medio Oriente. A comienzos del siglo XX, Standard Oil y sus rivales europeos —entre ellos Royal Dutch/Shell y Bruma Oil (luego British Petroleum (BP))— se disputaban los mercados asiáticos y los recursos del Medio Oriente. Además de la asimetría en la distribución territorial de las reservas y el consumo, la incertidumbre sobre la existencia de reservas dentro de las fronteras nacionales obligó a las empresas a diversificar geográficamente sus inversiones. Mediante el control de las reservas, las principales empresas petroleras transnacionales adquirieron posiciones importantes en los segmentos de refinación, distribución y comercialización de derivados en todo el mundo, incluso en mercados donde había actores locales importantes —a menudo bajo el control del Estado—, como en el caso de América Latina (Odell, 1968; Penrose, 1969).

invertieron en exploración y producción en lugares tan distintos como América Latina, Asia, el Mar del Norte y el Medio Oriente, como una manera de reducir el riesgo ligado a sus operaciones. En el período reciente, también han comenzado a invertir en actividades de refinamiento y distribución de combustibles, para diversificar sus operaciones.

En la actualidad, el mercado mundial está dominado por dos grupos de compañías: i) empresas transnacionales con origen en los países consumidores y ii) empresas estatales de países productores en desarrollo. Este segundo grupo es particularmente importante porque posee cerca del 80% de las reservas conocidas de hidrocarburos del planeta. Mientras las compañías estatales concentran gran parte de su capacidad en el segmento de exploración y extracción (suministro de materias primas), las transnacionales privilegian las actividades de refinación, distribución y comercialización, debido a que son compradores netos de petróleo en el mercado (CEPAL, 2002, p. 143). La presencia de América Latina entre las mayores empresas petroleras del mundo de ambos grupos es considerable (véase

el cuadro IV.1). Se destacan Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) y Petróleos Mexicanos (PEMEX), las empresas estatales de los dos países más ricos en cuanto a reservas conocidas de la región. Les siguen la brasileña Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), que posee la mayor cantidad de activos en el exterior (véase el cuadro III.1), y la argentina Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), adquirida por la empresa española Repsol después de su privatización en los años noventa. Más atrás se encuentran las empresas estatales petroleras de Chile, Colombia y Ecuador. La mayoría de estas empresas latinoamericanas ha realizado inversiones considerables fuera de sus fronteras.

Como se puede apreciar, muchas de las petroleras latinoamericanas son o fueron empresas estatales. Esto no significa que el papel del Estado haya sido uniforme en toda América Latina o que las empresas transnacionales no hayan desempeñado un papel importante. De hecho, se han adoptado y desarrollado diferentes modelos para la relación entre el Estado y las empresas privadas (locales y extranjeras), que determinaron los agentes detrás de las inversiones hacia el exterior.

Cuadro IV.1
PRINCIPALES EMPRESAS PETROLERAS INTEGRADAS, 2004 ^a
(En millones de dólares y lugar en la clasificación)

Clasificación ^b	Empresa	País	Ventas totales	Reservas Petróleo	Gas	Producción Petróleo	Gas	Refinación Ventas	Capacidad
1	Saudi ARAMCO	Arabia Saudita	116 000	1	4	1	7	7	8
2	Exxon Mobil	Estados Unidos	270 772	12	14	4	2	1	1
3	NIOC	Irán	28 400	2	2	2	6	10	14
4	PDVSA	Venezuela (Rep. Bolivariana de)	63 200	5	6	5	12	8	4
5	BP	Reino Unido	285 059	17	15	9	4	3	3
6	Royal Dutch-Shell	Países Bajos y Reino Unido	268 690	21	17	6	3	2	2
7	Chevron Texaco	Estados Unidos	147 967	19	22	11	9	4	9
8	Total	Francia	152 610	20	21	14	8	6	6
9	PEMEX	México	63 691	9	28	3	15	12	13
10	Petrochina	China	...	14	18	10	20	11	12
15	Petrobras	Brasil	36 988	18	32	13	23	9	11
18	Repsol-YPF	España	44 858	40	23	32	16	15	16

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de *Petroleum Intelligence Weekly*, diciembre de 2004 y *Fortune*, "The 2005 Global 500" [en línea] 25 de julio de 2005 <<http://www.fortune.com/~fortune/global500>>.

^a Las líneas sombreadas corresponden a empresas latinoamericanas.

^b Ordenadas de acuerdo con una combinación de factores: reservas y producción de petróleo y gas y ventas y capacidad de elaboración de productos refinados.

La tendencia general observada en la región (excepto en México) con intervalos significativos se ha caracterizado por lo siguiente: i) el importante papel inicial asignado a las empresas transnacionales a comienzos del siglo XX, ii) la posterior creación de empresas estatales y la nacionalización de activos petroleros con diferentes acuerdos para la participación —a veces muy restringida— de las empresas transnacionales en la industria, y iii) desde la década de 1990 en adelante, una tendencia hacia la privatización y la apertura a nuevos competidores en todos los segmentos. En la actualidad, el Estado ha resurgido como actor relevante en algunos países. Tal es el caso de Bolivia, donde se intenta reactivar Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB); Argentina, en virtud de la creación de la compañía Energía Argentina Sociedad Anónima (ENARSA), y República Bolivariana de Venezuela, donde se estudia la idea de promover una entidad regional-estatal para la industria; y un posible proyecto para la compra en conjunto por esas empresas de Repsol-YPF (*Valor futuro*, 2006).² No obstante, aún no está claro cómo operarán estas empresas en el mercado y cómo influirán en el panorama regional de la industria.

En general, las reformas económicas de los años noventa tuvieron dos grandes efectos en la inversión en el exterior de esta industria (Campodónico, 2004). En primer término, las privatizaciones crearon oportunidades de inversión para compañías de otros países, incluidos los vecinos latinoamericanos. Por ejemplo, la venta de activos estatales en Perú y Bolivia permitió la llegada de empresas argentinas y brasileñas a los segmentos de petróleo y gas natural. Asimismo, las restricciones impuestas por las autoridades argentinas a la adquisición de YPF por parte de Repsol crearon oportunidades para inversiones brasileñas en Argentina. En segundo lugar, ha cambiado el comportamiento de las empresas de la industria, incluso las estatales, que ahora privilegian la obtención de utilidades, la eficiencia en la gestión y una mayor agresividad en la búsqueda de oportunidades de negocios.

En este contexto, las empresas transnacionales y estatales dominaron la industria, dejando relativamente

poco espacio para el desarrollo de sociedades privadas locales, muchas de las cuales, sin embargo, progresaron como subcontratistas en actividades de apoyo como ingeniería y construcción (véase el capítulo VI). En Argentina, las políticas relativas a los subcontratistas y la forma en que se privatizó la compañía estatal YPF permitieron que algunas de estas empresas adquirieran cuantiosas reservas y se convirtieran en compañías petroleras (Pérez Companc, Astra, Pluspetrol y Bidas). Todas ellas realizaron inversiones en el exterior durante su proceso de expansión, destacándose claramente Pérez Companc. Más adelante, todas fueron adquiridas por compañías extranjeras.

En gran medida la dinámica de la internacionalización de las empresas petroleras latinoamericanas ha estado determinada por la distribución de las reservas (véase el cuadro IV.2).³ En este sentido, se pueden identificar dos tendencias generales:

- Países con grandes reservas de hidrocarburos, entre los que se destaca la República Bolivariana de Venezuela, que han concentrado sus inversiones en el extranjero en la capacidad de refinación, como una manera de asegurar los canales de comercialización —en Estados Unidos y Europa— para el petróleo producido localmente (véase el cuadro IV.2). Por otra parte, PEMEX no ha llevado a cabo inversiones significativas en el exterior (véase el recuadro IV.1).
- Países que poseen reservas, pero no suficientemente abundantes, y para los cuales la internacionalización es una manera de asegurar el abastecimiento nacional. Así, empresas de Argentina (YPF y Pérez Companc), Brasil (Petrobras) y Chile (ENAP) han efectuado inversiones —determinadas por las reservas conocidas en el país de origen— en exploración y producción en América Latina, Asia, Europa y el Medio Oriente. En una segunda fase agregaron operaciones de búsqueda de mercados e invirtieron en los segmentos de refinación, distribución y comercialización, sobre todo en los países vecinos, aprovechando las oportunidades que surgieron de la privatización y la desregulación (véase el cuadro IV.2).

² A través de ENARSA, en asociación con PDVSA y Petrobrás y con la participación de Bolivia, se realizaría una oferta para adquirir la española Repsol-YPF, al menos sus instalaciones y producción en Argentina (*Ámbito financiero*, 3 de marzo de 2006).

³ América Latina y el Caribe representan aproximadamente el 10% de las reservas, el 14% de la producción y solo el 8% del consumo mundial de petróleo. No obstante, la distribución regional es desigual, ya que la República Bolivariana de Venezuela y México concentran aproximadamente el 80% de las reservas, el 70% de la producción y solo el 37% del consumo (BP, 2005).

Cuadro IV.2
EMPRESAS TRANSLATINAS DE HIDROCARBUROS: PRINCIPALES OPERACIONES, POR SEGMENTO Y DESTINO GEOGRÁFICO

	América Latina ^a									Otros
	AR	BO	BR	CH	CO	EC	MX	PE	VE	
PDVSA										
Exploración y producción	x								x	
Refinación						x			x	x
Distribución y comercialización	x	x	x			x			x	x
PEMEX										
Exploración y producción							x			
Refinación							x			x
Distribución y comercialización							x			
Petrobras										
Exploración y producción	x	x	x		x	x		x	x	x
Refinación	x	x	x							
Distribución y comercialización	x	x	x		x			x		
ENAP										
Exploración y producción	x			x	x	x		x	x	x
Refinación				x						
Distribución y comercialización				x		x		x		

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

^a AR: Argentina, BO: Bolivia, BR: Brasil, CH: Chile, CO: Colombia, EC: Ecuador, MX: México, PE: Perú y VE: República Bolivariana de Venezuela.

Recuadro IV.1

PEMEX: ¿LA INVERSIÓN EN EL EXTERIOR COMO SOLUCIÓN PARA EL FUTURO?

Al igual que la República Bolivariana de Venezuela, México posee abundantes reservas de petróleo y su empresa estatal, PEMEX, es junto a PDVSA una de las 10 mayores compañías petroleras del mundo (véase el cuadro IV.1). No obstante, PEMEX no posee inversiones considerables en el exterior. Como en el caso de la República Bolivariana de Venezuela, la abundancia de reservas nacionales desincentivó las inversiones en exploración y extracción de hidrocarburos en el extranjero, actividades que se concentraron dentro del país. Por otra parte, en contraste con

la estrategia de PDVSA, la capacidad de refinación se concentró en México, aprovechando su cercanía con Estados Unidos.

En los últimos años, las restricciones legales a la participación de empresas privadas en la industria petrolera mexicana han limitado la capacidad de PEMEX para invertir en la muy necesaria capacidad de refinación, debido a la imposibilidad de realizar emprendimientos conjuntos. Sucede algo similar respecto de las actividades de exploración y producción, porque PEMEX no ha podido asegurar por cuenta propia

inversiones suficientes para renovar las reservas y mantener su alta tasa de producción. Una manera de superar parcialmente este problema ha sido la inversión conjunta con Royal Dutch/Shell en una refinería en Texas, operación controlada por la firma británico-holandesa. En la actualidad se estudian posibles nuevas asociaciones entre ambas compañías para proyectos de exploración en el Golfo de México —en la frontera marítima entre México y Estados Unidos— y Perú. También ha habido proyectos conjuntos relativos a actividades de refinación en Centroamérica.^a

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de *Expansión*, "5 medidas para sanear PEMEX", 26 de octubre de 2005, y *El Universal*, "PEMEX Internacional", 11 de noviembre de 2005.

^a Además de las inversiones mencionadas, PEMEX posee el 4,8% de la propiedad de Repsol-YPF.

1. PDVSA: en busca de mercado para los derivados de su petróleo

La República Bolivariana de Venezuela posee las mayores reservas de petróleo de América Latina. En este país, las empresas extranjeras fueron las primeras en extraer petróleo con fines comerciales y dominaron la producción hasta su nacionalización y la fundación de PDVSA en 1975. Desde entonces, las empresas privadas (locales y extranjeras) han participado en la industria a través de diferentes mecanismos. En la actualidad, existen acuerdos de asociación en los que PDVSA mantiene una participación mayoritaria. En la década de 1980, la internacionalización de PDVSA se entendió como una manera de asegurar la comercialización del petróleo producido localmente, en forma independiente de las empresas transnacionales con cuyos activos se había formado la compañía. De este modo, y para garantizar el control de los canales de distribución, PDVSA comenzó a adquirir plantas de refinación en el exterior —privilegiando las asociaciones con otros operadores internacionales—, primero en Europa y luego en Estados Unidos. Esto le permitió ampliar su participación en el mercado mundial, especialmente en el comercio de petróleo pesado, y adquirir una valiosa experiencia en segmentos de la industria de mayor valor agregado (Baena, 1999; Campbell, 2005).

En 1983, PDVSA estableció una asociación con la compañía alemana Veba Öl AG, en virtud de la cual controlaba el 50% de la refinería de Ruhr Öl. PDVSA proveía petróleo crudo y Veba Öl proporcionaba los canales de comercialización en Alemania y avanzada tecnología de refinación. El acuerdo fue exitoso en los primeros años, a pesar de que no se realizaron las modificaciones necesarias a la refinería para procesar el petróleo pesado de la República Bolivariana de Venezuela. Se concretó un acuerdo de intercambio con Rusia para procesar el petróleo soviético más liviano en la refinería alemana, mientras PDVSA entregaba petróleo pesado a Cuba. Cuando el apoyo de la Unión Soviética a Cuba terminó, PDVSA tuvo que comprar petróleo crudo ligero para procesarlo en Alemania.

A mediados de los años ochenta, la caída de los precios del petróleo impulsó a PDVSA a incrementar su participación de mercado. Entre 1983 y 2002, gastó unos 4.400 millones de dólares en la adquisición de activos de refinación, almacenaje y comercialización fuera de la

República Bolivariana de Venezuela, incluidos 250 millones de dólares de alquiler de una refinería en Curazao. En el mismo período, los aportes adicionales a las filiales en el exterior ascendieron a unos 2.000 millones de dólares, lo que significó un gasto total de cerca de 6.500 millones de dólares (Boué, 2004). Las inversiones ligadas al programa de internacionalización de PDVSA representarían uno de los más grandes flujos internacionales de capital en dirección sur-norte (Boué, 2004).

En una primera fase, PDVSA adquirió varios activos en Estados Unidos y Europa, entre los que se destaca la CITGO Petroleum Corporation. En 1986, la estatal venezolana compró el 50% de CITGO en asociación con Southland Petroleum Corporation, operación que le dio acceso a la novena mayor red de refinerías de Estados Unidos y aumentó su presencia en este país.⁴ En 1989, PDVSA adquirió el 50% restante de CITGO, con el propósito de convertirla en el centro de sus operaciones en Estados Unidos.

En los años noventa, PDVSA siguió ampliando su presencia en el exterior, sobre todo en Estados Unidos por medio de CITGO. En 1993, esta última aumentó sus acciones de la refinería Lyondell-CITGO en Houston, Texas. En 1997, PDVSA adquirió el 50% de UNO-VEN, de la cual CITGO ya poseía un 50%, y en asociación con Mobil compró el 50% de una refinería en Louisiana. En 1998, PDVSA adquirió el 50% de la refinería Amarada Hess en las Islas Vírgenes y a principios de la década actual realizó algunas inversiones en América del Sur (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay), especialmente en el ramo de la distribución. Aunque la experiencia ha sido mixta, las operaciones en Estados Unidos —en particular a través de CITGO— han reportado considerables ganancias para PDVSA (Campbell, 2005).

Por otra parte, PDVSA ha encabezado un movimiento que busca reactivar el papel del Estado en la industria del petróleo en América Latina, propiciando la creación de entidades regionales. El papel del Estado ha adquirido una nueva relevancia debido a que India y China —por medio de organismos estatales— han logrado aumentar sus fuentes de abastecimiento externas y han comenzado a competir por reservas en otras economías, donde la condición de empresa estatal es un activo importante. PDVSA ha comenzado a

⁴ Actualmente, CITGO es la principal subsidiaria de PDVSA en el exterior. Con sede en Houston, Texas, posee una capacidad de refinación —distribuida en ocho refinerías— de más de un millón de barriles diarios, que se venden en el mercado estadounidense. Además, posee una red de más de 13.000 estaciones de servicio en Estados Unidos y Puerto Rico, que representan el 10% de ese mercado y la ubican entre los primeros cinco distribuidores de gasolina. También es el cuarto distribuidor de combustibles para aviones y el mayor distribuidor de destilados.

afianzarse comercialmente en China con el propósito de explotar el potencial de este mercado, donde su calidad de empresa estatal podría ser una ventaja.

El proceso de internacionalización de PDVSA ha provocado críticas de muchos grupos. Actualmente se está llevando a cabo una reestructuración de las actividades internacionales de la compañía, que contempla la venta

de algunas plantas de refinación en Estados Unidos y Europa y supone nuevos proyectos que involucrarían a otras empresas estatales latinoamericanas y sus gobiernos. Entre ellos se destacan las inversiones de PDVSA en actividades de refinación en el noreste de Brasil y las de Petrobras en exploración y extracción de petróleo en la República Bolivariana de Venezuela.

2. Petrobras: ¿la empresa integrada de energía del Cono Sur?

Al comenzar la década de 1970, las inversiones de Petrobras en el exterior cobraron dinamismo con el alza de los precios del petróleo y la idea de que era necesario tener acceso a reservas. Hasta fines de los años setenta había pocas perspectivas de producción de petróleo en cantidades significativas en Brasil. La empresa firmó varios acuerdos de asistencia técnica, obtuvo áreas para la exploración y coordinó las relaciones comerciales de Brasil con otros países productores de petróleo, entre ellos Argelia, Colombia, Egipto (en sociedad con Mobil Oil), Iraq, Irán, Líbano y Madagascar. El conflicto Irán-Iraq obligó a Petrobras a abandonar Irán. En los años ochenta, Braspetro —la subsidiaria internacional de Petrobras— continuó con sus operaciones, pero privilegiando áreas de menor riesgo, como el Golfo de México (en territorio estadounidense) y el Mar del Norte, mientras Petrobras concentraba sus esfuerzos de exploración y producción en Brasil. A finales de la década, la crisis interna obligó a disminuir tanto la inversión en el país como en el exterior.

A principios de los años noventa, comenzaron a reactivarse las inversiones, tanto en exploración y producción de petróleo en diferentes partes del mundo como en la búsqueda de nuevas fuentes de energía. En el contexto de los esfuerzos del gobierno brasileño para diversificar las fuentes de energía del país, Petrobras invirtió en el desarrollo de reservas de gas natural, infraestructura de transporte y canales de comercialización (incluidas centrales termoeléctricas), especialmente en Bolivia. En 1991, suscribió un acuerdo con la estatal boliviana Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) para asegurar el suministro de gas a Brasil y mediante su subsidiaria Gaspetro comenzó a construir, junto con socios privados, un gasoducto entre los dos países. En forma paralela a estas inversiones, las autoridades federales y estatales realizaron gestiones para estimular el uso del gas natural mediante el incremento de la capacidad de generación térmica —en su mayor parte por medio de inversiones de Petrobras— y la promoción del desarrollo de redes de distribución de gas en áreas metropolitanas.

En 1997, cuando se realizaron cambios fundamentales en la legislación del sector en Brasil, Braspetro aún tenía asociaciones con más de 70 compañías petroleras y poseía unos 140 contratos de exploración en nueve países: Angola, Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Líbano, Perú, Reino Unido y Estado Unidos. Recientemente, la empresa ha comenzado a invertir en Irán, después de 20 años fuera del Medio Oriente, Tanzania y otros países. Durante este proceso, Petrobras logró desarrollar notables ventajas competitivas, entre ellas la sofisticada tecnología de perforación mar adentro (especialmente en aguas profundas), que utiliza en varias de sus operaciones de exploración y producción en el extranjero. Asimismo, su condición de empresa estatal ha sido una ventaja importante en algunos casos particulares.

Petrobras siguió fortaleciendo su presencia en el mercado del gas y la petroquímica en los países vecinos. En este sentido, invirtió en gasoductos para abastecer de gas a plantas de generación de energía térmica en la frontera con Uruguay, adquirió participación en la Companhia Mega S.A., una empresa conjunta con YPF y Dow Investment Argentina (28%), y concretó un acuerdo con la Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland (Ancap) de Uruguay para la exploración de gas natural y una unidad de lubricantes.

Los cambios normativos en Brasil y la incertidumbre respecto del papel de Petrobras en un mercado abierto a nuevos competidores llevaron a una nueva fase en su proceso de internacionalización. La empresa incrementó sus operaciones en los segmentos de refinación, comercialización y distribución de combustibles en los países vecinos. Estas inversiones tenían también por objeto satisfacer la necesidad de garantizar la integración vertical en el mercado local y así poder administrar el riesgo ligado a las fluctuaciones de los diferentes segmentos en los que participaba. Muchas de estas iniciativas fueron posibles gracias a privatizaciones y otras reformas institucionales y normativas en los países de la región. Entre 1999 y 2002, Petrobras invirtió en refinerías y en distribución de combustible en Bolivia.

En 2000, Repsol-YPF y Petrobras negociaron un intercambio de activos, mediante el cual la compañía brasileña adquirió la red de estaciones de servicio EG-3 en Argentina (700 estaciones de servicio) y una refinería en Bahía Blanca, a cambio de un 10% del yacimiento Albacora Leste, un 30% de la refinería REFAP y los derechos exclusivos de distribución de 250 estaciones de servicio (Petrobras, 2001). Con este acuerdo, que fue resultado de restricciones de las autoridades argentinas de defensa de la competencia a la compra de YPF por Repsol, Petrobras adquirió aproximadamente el 12% del mercado argentino de combustibles y sinergias con sus activos en el sur de Brasil y Bolivia.

En 2002, Petrobras consolidó su presencia en Argentina con la compra, por 1.125 millones de dólares, de una participación mayoritaria en Pecom Energía (PECOM), parte del conglomerado argentino Pérez Companc. Con esta operación, la estatal brasileña logró fortalecer su posición en América Latina, en términos de reservas y producción de hidrocarburos, en actividades de refinación, distribución, comercialización y petroquímica, y en activos de transporte de gas y generación de energía. Al momento de la compra, Pecom Energía era la empresa petrolera independiente más grande de América Latina, con operaciones en Argentina, Bolivia, Ecuador, Perú y la República Bolivariana de Venezuela (véase el recuadro

IV.2). También en Argentina, Petrobras adquirió la Petrolera Santa Fe, filial argentina de Devon Energy Corporation, una empresa dedicada a la exploración, desarrollo y producción de reservas de petróleo y gas por la que pagó cerca de 90 millones de dólares.

Recientemente, la petrolera brasileña ha avanzado mucho en la diversificación de las fuentes de energía y regional. En el período 2002-2005, Petrobras invirtió en activos de procesamiento y transporte de gas en Uruguay, buscando la integración respecto de la generación de energía eléctrica (Petrobras, 2002). En 2005 entró en el negocio de distribución de gas en Uruguay (Petrobras, 2005). El gas natural de las reservas fuera de Brasil se transporta mediante gasoductos hasta el mercado nacional para alimentar a sus generadoras, entre otras actividades. Asimismo, la compra estratégica de Pecom Energía le dio acceso a la totalidad de los segmentos del negocio eléctrico en Argentina y sirvió de complemento a las reservas que poseía en dicho país.⁵

Al igual que otras compañías, como la chilena ENAP, Petrobras aprovechó la reestructuración de la firma holandesa Royal Dutch/Shell para incrementar sus actividades en los segmentos consumidores de materias primas (véase el recuadro IV.3). En diciembre de 2005, la empresa brasileña adquirió los negocios de combustible en Colombia y la totalidad de las operaciones

Recuadro IV.2

PECOM: DE MAYOR EMPRESA PRIVADA PETROLERA REGIONAL A FILIAL DE LA EMPRESA ESTATAL MÁS INTERNACIONALIZADA DE AMÉRICA LATINA

La experiencia de Pérez Companc, aunque breve, es la más significativa respecto de la internacionalización de una empresa petrolera privada. La empresa ingresó a la industria del petróleo como proveedora de servicios para YPF y comenzó a operar en el extranjero como subcontratista a fines de los años setenta. A principios de la década de 1990 ingresó con fuerza al negocio petrolero en el mercado interno argentino, y poco después expandió sus actividades fuera del país, concentrándose en la exploración y producción en Bolivia,

Brasil, Ecuador, Perú y la República Bolivariana de Venezuela (Gadano, 1998; Campodónico, 2004, y CEPAL, 2002).

En 1996, Pérez Companc adquirió acciones, junto con YPF y PlusPetrol, de Andina, empresa resultante de la capitalización de YPFB. En 1999, dio un paso hacia la integración de sus actividades en Bolivia, al asociarse con Petrobras para adquirir dos refinerías con una capacidad conjunta de 60.000 barriles diarios (MBD). En 2000, en el marco de un intercambio

de activos con Repsol-YPF, cedió su participación en Andina S.A. y el 50% de los campos de gas en el golfo de San Jorge, en el sur de Argentina, y recibió a cambio la participación de Repsol-YPF en las zonas de producción de gas de Santa Cruz I (30%) y Santa Cruz II (62,2%), también al sur de Argentina (CEPAL, 2002).^a Como en el caso de YPF, esta breve experiencia de internacionalización resultó ser sumamente atractiva cuando la empresa fue adquirida por Petrobras en 2002.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

^a Pérez Companc invirtió también en petroquímica (Proyecto Innova) en Rio Grande do Sul, en Brasil.

⁵ En la actualidad, Petrobras genera el 6,5% de la electricidad del país, por medio de Generación Eléctrica Buenos Aires (GENELBA) y las hidroeléctricas Piedra del Águila y Pichi Picún Leufú. Además posee el control compartido de Transener, la principal empresa de transmisión, y una participación importante de la distribuidora de la zona central y sur de la Ciudad de Buenos Aires, EDESUR, controlada por la compañía española ENDESA.

en Paraguay y Uruguay por un monto aproximado de 140 millones de dólares. Estos activos representan un buen complemento de los que ya tenía Petrobras en América Latina y generan buenas oportunidades de crecimiento y sinergias.

En resumen, Petrobras ha desarrollado una estrategia de internacionalización que combina el incremento de sus reservas de hidrocarburos con una creciente diversificación de sus áreas de negocios. En una primera etapa, la escasez de reservas nacionales estimuló a la empresa a iniciar actividades de exploración y producción en el exterior. Posteriormente, con la desregulación del sector en el horizonte y la necesidad de diversificar la matriz

energética brasileña, Petrobras inició una nueva fase en que privilegió la integración de los distintos segmentos de la industria. Además de seguir aumentando sus reservas de hidrocarburos, amplió sus negocios de refinación, distribución y comercialización de combustibles fósiles y profundizó su integración vertical en la cadena gas natural-energía eléctrica. De este modo, Petrobras se ha ido transformando en un articulador importante de la integración energética del Cono Sur de América Latina (CEPAL, 2005c, capítulo III). En una escala menor, la trayectoria internacional de Petrobras —de proveedora a consumidora de materias primas— ha sido emulada por otras empresas en la región (véase el recuadro IV.3).

Recuadro IV.3

ENAP: UNA INTERNACIONALIZACIÓN BASADA EN VENTAJAS COMPETITIVAS DESARROLLADAS EN EL ÁMBITO NACIONAL

La Empresa Nacional del Petróleo (ENAP) de Chile ha seguido un modelo de internacionalización similar al de Petrobras, pero a menor escala. Sipetrol, la filial de exploración y producción de ENAP creada en 1990, ha realizado inversiones en Argentina, Colombia, Ecuador, Egipto, Irán y Yemen. En 2004, el 86% de la producción de la compañía se obtuvo en el exterior, sobre todo en Argentina. Las primeras inversiones fueron típicamente intereses minoritarios en asociaciones con compañías internacionales y los principales objetivos eran agregar valor a la compañía mediante la expansión de las reservas de petróleo y gas, ejercitar competencias técnicas en áreas del Medio Oriente que sísmica y geológicamente eran similares a los yacimientos petrolíferos chilenos, y adquirir conocimientos tecnológicos y experiencia en operaciones mar adentro.

En el período reciente, y aprovechando la experiencia adquirida en el mercado local, ENAP redefinió su estrategia de internacionalización y la orientó a los mercados de refinación y comercialización de derivados. Abordar estos segmentos en el mercado local era muy difícil, básicamente por dos razones: i) existían empresas (locales

y extranjeras) con una posición muy consolidada y ii) estas compañías eran los principales clientes de ENAP para sus productos refinados, en particular gasolina. La oportunidad para entrar en este mercado surgió en Perú y Ecuador, y con ello se inició una segunda etapa en la internacionalización de la compañía.

En agosto de 2004, ENAP compró la filial peruana de la petrolera anglo-holandesa Royal Dutch/Shell, que incluía una red de 165 estaciones de servicio en Lima y la región costera del país, el negocio de distribución mayorista y la distribución de lubricantes. Concretada la operación, la empresa adquirida se fusionó con Romero Trading, un consorcio con gran experiencia en el negocio mayorista de combustibles. La nueva empresa, denominada Primax S.A., pasó a encabezar el mercado peruano de combustibles y lubricantes, con una proporción del 27%.

En diciembre de 2005, ENAP repitió la experiencia peruana y por medio de Primax S.A. adquirió el negocio de distribución de combustibles de Royal Dutch/Shell en Ecuador. Los activos de Shell Ecuador consisten en una red de 60 estaciones de servicio

que representan cerca del 10% del mercado minorista.

Con estas operaciones, ENAP pretende establecer una posición de vanguardia en materia de refinación, logística y comercialización en la costa del Pacífico de América del Sur. Además, estos nuevos mercados se convertirían en un importante destino de las exportaciones de productos refinados producidos en Chile.

En resumen, al igual que Petrobras, ENAP inició su expansión internacional en busca de reservas, que eran escasas en el territorio nacional. En forma progresiva, la empresa extendió su cobertura geográfica —al principio concentrada en Argentina— hacia otros destinos más lejanos, como Egipto y Yemen. Asimismo, la experiencia exploratoria en el sur de Chile y Argentina le permitió desarrollar ventajas competitivas relevantes en operaciones mar adentro, que utilizó en sus siguientes proyectos fuera del país. Por último, dio un paso importante en la diversificación de su estrategia de internacionalización al incorporar las ventajas desarrolladas en el mercado interno en el ámbito de la refinación mediante la compra de los activos de Royal Dutch/Shell en Perú y Ecuador.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

3. Las translatinas petroleras de Argentina: un sabroso bocado para las transnacionales

Como se mencionó anteriormente, Argentina se destaca entre los países latinoamericanos por las oportunidades creadas por sus políticas relacionadas con los hidrocarburos, que dieron lugar al desarrollo de empresas privadas locales en distintos segmentos de la industria. Muchas de ellas llevaron a cabo inversiones en el exterior. No obstante, todas fueron adquiridas total o parcialmente por empresas extranjeras. Entre las petroleras más pequeñas que invirtieron en el extranjero se destacan Pluspetrol y Astra, ambas con participación de Repsol-YPF, y Bidas, controlada por British Petroleum (BP). Las experiencias más importantes fueron las de YPF (actualmente Repsol-YPF) y Pérez Companc (hoy en día Petrobras Energía) (véase el recuadro IV.2).

A principios de los años noventa, YPF fue parcialmente privatizada —el Estado mantuvo un parte considerable— y reestructurada, para luego ser vendida a la compañía española Repsol, formando Repsol-YPF en 1999. Entre ambos momentos históricos, en 1995, adquirió la compañía Maxus Energy, con sede en Dallas, Estados Unidos, y por medio de esta activos y derechos en campos petrolíferos y de gas en Bolivia, Ecuador, Estados Unidos, Indonesia, Perú y la República Bolivariana de Venezuela. Más adelante, la empresa adquirió el 50% de la firma boliviana Andina (una de las dos empresas que resultaron de la capitalización de la compañía petrolera estatal boliviana YPFB), en sociedad con Pérez Companc y Pluspetrol (Gadano, 1998). Algunas de estas inversiones se realizaron en sociedad con su futuro comprador, Repsol. Desde fines de los años ochenta, ambas empresas llevaron a cabo varios proyectos de exploración en forma conjunta, destacándose los realizados en Bolivia, Indonesia y Perú.

A mediados de la década de 1990, la empresa comenzó a orientarse hacia los mercados de refinación y comercialización fuera de Argentina. En 1996, YPF y Repsol invirtieron conjuntamente en Refinadores del Perú (REFIPESA), que poseía el 60% de la refinería La Pampilla, responsable de cerca del 50% de la capacidad de refinación del país. Posteriormente, YPF invirtió en redes de estaciones de servicio en Brasil, Chile, Ecuador

y Perú, y en algunas otras refinerías en Brasil y Perú (Gadano, 1998).⁶

Así, la notable presencia de YPF fuera de Argentina se transformó en un elemento muy valorado por Repsol a la hora de decidir la compra de la empresa. Además de la marcada complementariedad de los activos de ambas, la adquisición de YPF concedió automáticamente a Repsol una sólida posición en América Latina y activos en otras partes del mundo. Una vez concretada la operación, Repsol-YPF instrumentó un plan para vender algunos activos no estratégicos, con el propósito de concentrarse en regiones de alto potencial. De hecho, la diversificación geográfica ha sido uno de los pilares del Plan Estratégico para el período 2003-2007. En la actualidad, Repsol-YPF se ha afianzado en África, América Latina, Estados Unidos, Europa y Medio Oriente. Se espera que en 2007 cerca del 44% de la producción se realice fuera de Argentina (Repsol-YPF, 2004).

En síntesis, las empresas petroleras latinoamericanas han sido importantes inversionistas fuera de sus países de origen. En la actualidad, gran parte de ellas sigue bajo el control del Estado, por lo que su papel en la definición de estrategias ha sido fundamental. Asimismo, las que pasaron a manos privadas fueron rápidamente adquiridas por operadores internacionales. En términos generales, el proceso de internacionalización ha estado determinado por las características de las reservas que poseen en su territorio. De este modo, las empresas de países ricos en reservas, en particular la República Bolivariana de Venezuela, han invertido principalmente en capacidad de refinación, distribución y comercialización. El objetivo de esta estrategia era asegurar mercados externos para la producción petrolera nacional. En cambio, para las empresas de los países con menores reservas la internacionalización ha sido un mecanismo para asegurar el abastecimiento interno. No obstante, en una segunda fase, las más exitosas han avanzado hacia segmentos de refinación, distribución y comercialización, para extender la fuerte integración vertical que poseen en sus mercados nacionales al ámbito internacional, en especial en los países vecinos.

⁶ A fines del decenio de 1990, YPF tenía 147 estaciones de servicio en Perú, que representaban el 7% del mercado, y 107 estaciones de servicio en Ecuador, correspondientes al 12% (Repsol-YPF, 2000).

B. Minería extractiva y procesamiento de metales: apuestas costosas

La trayectoria de la industria minera ha sido similar a la de los hidrocarburos, aunque con efectos más intensos en lo referente a la concentración de los agentes dominantes. En los años noventa, la proliferación de políticas de apertura y privatización, junto a la recuperación de la demanda de minerales y metales, estimuló a las principales empresas mineras a emprender ambiciosos planes de expansión de la capacidad productiva, invirtiendo en exploración y producción de nuevos yacimientos. No obstante, las exigencias financieras del proceso de expansión de la industria minera contrastaban con la pérdida de dinamismo con respecto a otras actividades económicas.

En este contexto, y sobre todo a partir de la segunda mitad de la década, se intensificaron las fusiones y adquisiciones, que contribuyeron a la concentración de la industria minera. Con este proceso las empresas transnacionales buscaban aumentar su rentabilidad mediante la generación de sinergias productivas y gerenciales, mejorando de esta manera su capacidad para captar fondos de inversión en los mercados internacionales de capital y dinamizar su participación relativa en el comercio mundial. De este modo, un pequeño grupo de empresas australianas, británicas, estadounidenses y canadienses, junto a algunas de América Latina, dominan la industria en la actualidad (véase el cuadro IV.3).

América Latina ha sido parte importante de los cambios que ocurrieron en la industria. Debido a su abundante y diversa provisión de recursos mineros, la región se convirtió en el principal destino de inversiones para exploración. Las actividades en este campo se concentran en cinco países: Argentina, Brasil, Chile, México y Perú. Este proceso trajo aparejados ingentes flujos de inversión extranjera directa, que incrementaron en forma considerable la presencia del capital privado —en particular de las grandes transnacionales mineras—, y consolidaron a las empresas locales como agentes relevantes del sector.

Los Estados nacionales desempeñaron un papel importante, en virtud de la propiedad de los activos. Aunque la participación de las empresas transnacionales ha sido en general significativa, las firmas locales se constituyeron en los agentes más importantes en los mercados internos. Tal es el caso de la Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), que produce mineral de hierro en Brasil, la Corporación Nacional del Cobre (CODELCO) y el Grupo México, que se dedican a la minería del cobre en Chile y México, respectivamente. Asimismo, apoyadas por políticas gubernamentales explícitas, surgieron empresas procesadoras y transformadoras de estos productos mineros que dieron lugar a aglomeraciones industriales (*clusters*). Entre ellas se destacan las siguientes:

- Las siderúrgicas brasileñas Gerdau, Usiminas, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) y Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST).
- La empresa argentina Techint y la mexicana IMSA, que encabezan los segmentos de fabricación de tubos sin costura y chapas galvanizadas, respectivamente.
- Madeco y Molymet, empresas chilenas que impulsadas por el desarrollo de la minería del cobre se transformaron en agentes importantes en la producción de cables de cobre y molibdeno.

Con una sólida posición en sus países de origen, algunas de estas empresas comenzaron a invertir en el exterior, aprovechando principalmente las oportunidades que brindaron los programas de privatización. En la mayoría de los casos, las empresas utilizaron la internacionalización de sus operaciones como un mecanismo para acceder a recursos naturales y diversificar su producción o para ingresar a mercados protegidos y explotar ventajas productivas y gerenciales. Así, una parte relevante de los flujos de inversiones directas en el exterior de América Latina y el Caribe ha sido efectuada por empresas de la industria de extracción y procesamiento de minerales y metales.

Cuadro IV.3
MAYORES EMPRESAS MINERAS DEL MUNDO, POR VENTAS, 2004^a
(En millones de dólares)

Empresa	País de origen	Productos principales	Ventas	Regiones donde opera fuera de su país de origen ^b				
				AN	AL	EU	AS	OT
1 BHP Billiton	Reino Unido	Cobre, carbón, hierro, plata y níquel	29 587	x	x		x	x
2 Anglo American Plc	Australia	Carbón, oro, cobre y níquel	24 930	x	x	x	x	x
3 Rio Tinto Group	Reino Unido	Hierro, cobre	11 799	x	x	x	x	x
4 Phelps Dodge	Australia	Cobre, molibdeno y carbón	8 287	x	x	x	x	x
5 Corporación Nacional del Cobre de Chile (CODELCO)	Estados Unidos	Cobre, molibdeno	8 204					
6 Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)	Chile	Hierro, manganeso, cobre y níquel	8 066	x	x	x	x	x
7 Mining and Metallurgical Company Norilsk Nickel	Brasil	Níquel, cobre, oro, plata	7 033	x				
8 Newmont Mining	Rusia	Oro, carbón y hierro	4 524	x	x		x	x
9 Inco Ltd.	Estados Unidos	Níquel	4 278				x	
10 Grupo México	Canadá	Cobre, molibdeno, plata y oro	4 206	x	x			
11 Barrick Gold Corporation	México	Oro y plata	1 932	x	x		x	x
	Canadá							

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las empresas.

^a Las líneas sombreadas corresponden a empresas latinoamericanas.

^b AN: América del Norte (Estados Unidos y Canadá), AL: América Latina y el Caribe, EU: Europa occidental y oriental, AS: Asia, OT: Otros.

1. Minería extractiva: una actividad con uso intensivo de capital caracterizada por una gran incertidumbre

Dado que la minería es una actividad con uso intensivo de capital y sujeta a grandes incertidumbres, el desarrollo de la industria requiere de empresas con solidez financiera y avanzadas capacidades técnicas. En América Latina, una parte importante de la minería extractiva se llevó a cabo con fuerte apoyo estatal o con distintos grados de participación de grupos privados, locales y extranjeros. En este contexto, las experiencias de internacionalización han sido escasas en número pero significativas en cuanto a los recursos financieros involucrados, destacándose la Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) y el Grupo México.

En el primero de los casos, la participación del Estado fue fundamental para instrumentar una temprana estrategia de integración vertical que buscaba asegurar mercados para el mineral de hierro producido en Brasil. Con la privatización de CVRD, las prioridades de la expansión internacional comenzaron a cambiar. La empresa se concentró en su actividad principal —la minería extractiva— y buscó una mayor diversificación dentro de esta actividad. Por otra parte, la experiencia de

internacionalización del Grupo México es mucho más reciente y se relaciona con la reorganización patrimonial de los accionistas controladores. La empresa mexicana ha logrado convertirse en uno de los principales agentes de la minería del cobre en el ámbito mundial (véase el cuadro IV.3).

a) CVRD: de la verticalización a la expansión internacional de su actividad principal

Brasil posee grandes reservas de mineral de hierro —el mineral más producido y consumido del planeta—, que lo han convertido en el segundo mayor productor mundial, después de China. CVRD es la empresa más importante en este rubro en Brasil y América Latina y la mayor exportadora de mineral de hierro y gránulos de hierro en el ámbito mundial. La empresa vende sus productos a la industria siderúrgica en los cinco continentes. Desde esta posición de vanguardia, y en su condición de empresa estatal, CVRD inició un temprano proceso de expansión internacional.

En una primera fase, en los años ochenta, la empresa intentó asegurar mercados para las exportaciones brasileñas de mineral de hierro mediante la integración vertical. Esa estrategia se enmarcaba en el contexto de la propiedad estatal de la compañía. El Estado brasileño era propietario de Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), productora de planchones. En 1984, CVRD, en sociedad con una firma japonesa, adquirió California Steel Industries (CSI), uno de los principales relaminadores (productores de acero plano) de Estados Unidos.⁷ Con esa adquisición, el Estado brasileño controlaba tres segmentos integrados verticalmente. Con las privatizaciones, en virtud de la compra de acciones de CST por CVRD y CSI, esa integración se mantuvo hasta 2005.

En 1992 CVRD adquirió el 35% de la empresa francesa Société Européenne D'Alliage pour la Siderurgie (SEAS). En esa misma década, CVRD adquirió la parte restante de SEAS y le cambió el nombre por Rio Doce Manganése Europe (RDME), asegurando de este modo un mercado para su manganeso.

Una vez privatizada, la CVRD inició una segunda etapa en su proceso de internacionalización, manteniendo las orientaciones estratégicas de la primera fase. En esta ocasión amplió su cobertura geográfica hacia el Medio Oriente y reforzó su presencia en Europa. En octubre de 2000, CVRD y Gulf Investment Corp. (GIC) adquirieron conjuntamente una empresa situada en Bahrein, Gulf Industrial Investment Co. (GIIC), cuyo principal activo era una planta de gránulos de hierro. Así, CVRD comenzó a procesar materias primas traídas de Brasil y a abastecer de gránulos a la industria del acero en el Medio Oriente.

En 2003, CVRD adquirió Elkem Rana, un productor noruego de ferrocromo, que luego rebautizó como Rio Doce Manganese Norway (RDMN) y convirtió en una planta de ferromanganeso. Con esta adquisición, CVRD logró acceso al mercado europeo para el manganeso producido en el norte del país —hasta entonces considerado un desecho— y logró evitar las sanciones comerciales impuestas por Estados Unidos a las ferroaleaciones producidas en Brasil. Con esta operación, CVRD pasó a la vanguardia del mercado europeo de aleaciones de manganeso, con una participación cercana al 40%.

La tercera etapa del proceso de internacionalización de la empresa fue casi paralela a la segunda. Este nuevo ciclo estuvo determinado por el proceso de consolidación de la industria mundial del mineral de hierro, del cual CVRD también formaba parte, especialmente a partir de 2001. Esta tendencia obedecía en gran medida a las expectativas

de precios a largo plazo —a pesar de que la demanda de China ha provocado precios sin precedentes entre 2000 y 2005—, y la necesidad de reducir costos e incrementar la producción. Así, los tres mayores productores (CVRD, Rio Tinto y BHP Billiton) aumentaron su cuota del mercado mundial del 48% al 58% entre 1996 y 2000, y llegaron al 74% en 2004 (De Paula, 2002, 2005a). En este contexto, CVRD se concentró en la minería, su negocio principal, e invirtió el proceso de diversificación e integración vertical iniciado previamente. Entre 2000 y 2005, llevó adelante una profunda reestructuración, que supuso la venta de activos en áreas que comenzaron a ser consideradas no estratégicas, entre ellos sus acciones en CSN, Açominas y sobre todo CST —vendida a la mayor empresa mundial de la industria del acero, ARCELOR (véase el cuadro IV.4). Más aún, en mayo de 2005, el Consejo Directivo de CVRD recomendó la venta de las acciones de la empresa en CSI.

Además, CVRD era una de las empresas que concentraba más activos en una zona geográfica (90% en Brasil) y una de las menos diversificadas en términos de productos (véase el cuadro IV.3). En este contexto, necesitaba mejorar su competitividad respecto de sus principales rivales. De este modo, CVRD comenzó a trazar una nueva estrategia para diversificar sus actividades en términos geográficos y de productos, y así administrar mejor los riesgos ligados a sus operaciones en Brasil y a los ciclos de la industria de mineral de hierro. El alto grado de concentración del sector restringía las opciones “accesibles” para seguir creciendo —cualquier adquisición habría resultado muy costosa—, y esto se sumaba a las dificultades administrativas resultantes de las restricciones impuestas por las autoridades de competencia en Brasil y el extranjero.

De este modo, con el negocio de mineral de hierro organizado y consolidado en Brasil y excedentes generados por el alza de los precios internacionales, CVRD llevó a cabo nuevas inversiones en el exterior, principalmente en prospección, exploración y producción mineral. Hasta principios de la presente década, todas las inversiones de CVRD en prospección minera se realizaron en Brasil. En 2002, la empresa comenzó actividades de exploración en Chile y Perú en busca de cobre y oro. En 2003, inició un proyecto relacionado con el manganeso en Gabón y al año siguiente, la exploración de carbón y cobre en Mongolia. En 2005, aproximadamente un 37% del presupuesto de prospección de la empresa se invirtió en el exterior. En la actualidad, CVRD posee oficinas de exploración en Angola, Argentina, Australia, Chile, Gabón, Mozambique, Perú, Sudáfrica, y la República Bolivariana de Venezuela. En esta renovada estrategia, un mineral adquiriría especial protagonismo: el carbón.

⁷ Para concretar esta operación, fueron fundamentales las buenas relaciones entre CVRD y Kawasaki Steel. Desde la segunda mitad de los años setenta, además de ser uno de los mayores clientes de la empresa, Kawasaki Steel fue socio de CVRD y otras empresas estatales en varios proyectos en Brasil. En 2001, Kawasaki Steel y NKK se fusionaron dando origen a JFE Steel.

A pesar de que algunos de sus mayores competidores (BHP Billiton y Rio Tinto) ya lo producían, el mineral de carbón representaba una excelente oportunidad para CVRD, por ser un insumo importante para la industria del acero, que incluía a los principales clientes de la empresa. Hasta la fecha, CVRD ha iniciado varios proyectos, básicamente a través de nuevas inversiones, aunque no se descartan posibles adquisiciones. Entre ellos se destacan los emprendidos en Mozambique y China.

En noviembre de 2004, CVRD obtuvo una concesión para la exploración de carbón en Mozambique, por la que pagó 123 millones de dólares. La empresa mantiene el 95% del proyecto, mientras que la firma estadounidense American Metals and Coal Internacional (AGCI) posee el 5% restante. El proyecto contempla inversiones por 1.000 millones de dólares e incluye el desarrollo del yacimiento y la construcción de un puerto. Se estima que comenzaría a operar en 2009. Actualmente, este es el mayor proyecto de CVRD en el exterior.

En 2004, CVRD inició dos proyectos con algunas de las mayores productoras de carbón de China, en virtud de los cuales formó un consorcio con Yankuang y la compañía japonesa Itochu para producir carbón y metanol en la provincia de Shandong y constituyó una sociedad con Yongcheng Coal & Electricity Group, otro de los mayores productores chinos, y Shanghai Baosteel, el principal productor de acero de China, para producir carbón. En ambos casos adquirió un interés minoritario para conocer el mercado del carbón con mayor profundidad y lograr acceso a recursos naturales que utilizará en sus operaciones brasileñas.

En el contexto actual, caracterizado por altos precios del mineral de hierro, es probable que CVRD siga aumentando sus inversiones en el exterior. De este modo profundizaría y consolidaría las principales directrices de su tercera fase de internacionalización, caracterizada por una mayor diversificación geográfica y de productos. De hecho, la empresa estima que los activos ubicados fuera de Brasil pasarían del 8% al 30% en unos 10 años.

b) Grupo México y la compra de la controladora

A principios del siglo XX, la estadounidense Americas Smelting and Refining Company (ASARCO) inició

actividades mineras en México. A mediados de los años sesenta, se reorganizó para formar ASARCO Mexicana, con 51% de participación mexicana. En este período la empresa creció al amparo de las políticas mexicanas para el desarrollo de la industria minera. En 1974, ASARCO Mexicana cambió su nombre por Industrial Minera México (IMMSA) y ASARCO disminuyó su participación a solo el 34%. Dos años después se reorganizó IMMSA y se creó el Grupo Industrial Minera México (GIMMEX). A fines de la década de 1980 y comienzos de la siguiente, GIMMEX aprovechó la privatización de activos estatales para incorporar a la compañía Mexicana de Cobre y el yacimiento de Cananea en Sonora.⁸ En 1994, en reemplazo de GIMMEX, se creó el Grupo México, que inició una nueva fase de expansión mediante la compra de plantas de cátodos y concentrados, fundiciones y refinerías.

A fines de los años noventa, el Grupo México se había convertido en el mayor conglomerado minero mexicano, integrado verticalmente, centrado en la minería del cobre y con cuantiosos activos en el transporte ferroviario. En ese momento, todas las operaciones estaban en México y ASARCO aún tenía parte de su propiedad. En este contexto, la empresa comenzó a estudiar la posibilidad de expandir sus operaciones al exterior y lo hizo adquiriendo la empresa que había dado origen al Grupo cerca de 100 años antes y con la que había mantenido una larga relación.

En septiembre de 1999, el Grupo México realizó una compra hostil de ASARCO, por la que pagó más de 2.200 millones de dólares. Esta operación requirió una elaborada estrategia financiera que, en su momento, mereció la crítica de analistas e inversionistas, que la consideraban demasiado arriesgada debido a las características de ASARCO: baja rentabilidad, altos costos de operación y un gran número de demandas por temas ambientales.⁹ No obstante, el verdadero interés del Grupo México era el 54,2% que ASARCO poseía en la empresa peruana Southern Peru Copper Corporation (SPCC), una de las minas de cobre más rentables del mundo.

A pesar de la incertidumbre sobre la apuesta del Grupo México, la situación se revirtió rápidamente debido al alza de los precios del cobre y a una profunda reestructuración, con lo que los resultados financieros de la empresa mejoraron considerablemente. En el proceso de reorganización de ASARCO, Grupo México escindió a SPCC y la convirtió en una empresa independiente. Los

⁸ En 1988, inversionistas relacionados con GIMMEX adquirieron en una licitación pública el 95% de Mexicana de Cobre por unos 690 millones de dólares. Dos años después, un consorcio en el que participaban Mexicana de Cobre (76%) y la compañía belga ACEC Union Minière (24%) obtuvieron por licitación pública el 100% de la mina de Cananea luego de pagar 524 millones de dólares. En 1997, Grupo México adquirió el 24% de la empresa belga en el complejo de Cananea.

⁹ La adquisición significaba aumentar el endeudamiento a más del doble y asumir el control de una empresa con la que se duplicaba el tamaño.

¹⁰ AMC compró los activos de SPCC a ASARCO por 765 millones de dólares, aliviando la precaria situación financiera de ASARCO.

activos de SPCC que poseía ASARCO fueron transferidos a Americas Mining Corporation (AMC), la subsidiaria del Grupo México que controlaría todos los activos mineros del grupo.¹⁰

Esta reorganización permitió a SPCC seguir ampliando sus operaciones en Perú. Se modernizaron plantas de concentrados (Cuajote y Toquepala), se expandió la mina de Cuajote —aumentando sus reservas de 10 a 40 años— y se está construyendo un complejo metalúrgico de clase mundial en la ciudad costera de Ilo. Por otra parte, las operaciones en Estados Unidos fueron reducidas rápida y significativamente.¹¹

A fines de 2004, SPCC y el Grupo México acordaron fusionar sus operaciones. La empresa resultante se convirtió en el segundo productor de cobre y en la segunda

más grande del sector en términos de capitalización de mercado. Cuenta además con las segundas reservas minerales de cobre más grandes del mundo. Asimismo, y en contraste con CVRD, el Grupo México posee una cartera adecuadamente diversificada en términos de productos mineros y zonas geográficas, que le ayudaría a reducir el riesgo e incrementar la escala de producción.

En resumen, en una industria con grandes demandas de capital y gran incertidumbre, las principales empresas latinoamericanas (CVRD y Grupo México) han intentado aumentar su presencia en un mercado mundial cada vez más concentrado. Para ello, han profundizado su especialización productiva y abandonando algunos esfuerzos por avanzar en la cadena de valor, concentrándose en actividades extractivas.

2. La industria siderúrgica: búsqueda de espacios en una industria internacional en consolidación

Como se insinuaba anteriormente, en contraste con las actividades extractivas, la mayor concentración de capacidad productiva para la transformación del mineral de hierro en acero se localiza cerca de los mercados consumidores, es decir en los países desarrollados. No obstante, en el contexto de los procesos de industrialización que tuvieron lugar en el siglo XX, también se han desarrollado aglomeraciones (*clusters*) industriales aprovechando la proximidad al mineral de hierro. En América Latina, las políticas explícitas de industrialización, la creación de grandes empresas estatales, la fortaleza de grupos familiares locales y la temprana asociación con inversionistas extranjeros (básicamente en Brasil) ayudaron a crear una poderosa industria siderúrgica. En la actualidad, Brasil y México son los mayores productores regionales de acero, situándose en los puestos 8° y 15° en el ámbito mundial, respectivamente. Además, Brasil ocupa el cuarto lugar en términos de exportaciones.

A pesar de que los productores latinoamericanos no han estado entre las mayores empresas de la industria, poseen grandes ventajas competitivas basadas en el acceso a mineral de hierro de alta calidad y bajo costo —especialmente entre las compañías integradas—, los bajos costos de otros insumos y la capacidad gerencial. En los últimos años han escalado posiciones, principalmente por medio de fusiones y adquisiciones, y muy a menudo, aprovechando las oportunidades de los programas de privatización (véase el cuadro IV.4). En parte, esta tendencia ha sido una respuesta a la consolidación de la industria, sobre todo en Europa, y a la convicción de que las compañías debían actuar según las medidas de escala y competitividad de sus rivales globales.¹²

En este contexto, las empresas necesitaban crecer y los mercados nacionales representaban una limitación, por lo que comenzaron a buscar nuevas oportunidades en el exterior. De hecho, circunscribirse a los mercados

¹¹ En agosto de 2005, ASARCO, conformado por todos los otros activos del Grupo México en Estados Unidos (descontados los de SPCC) se declaró en quiebra, después de una huelga de seis semanas de los trabajadores de las minas de Arizona y de una refinería en Texas. No obstante, los controladores del Grupo México observaron esa situación con optimismo, ya que el valor de la empresa había disminuido debido en gran medida a las noticias negativas provenientes de esta relativamente pequeña inversión en Estados Unidos.

¹² Entre 1984 y 1997 se privatizaron 37 compañías de acero en 22 países, provocando una fuerte concentración nacional y grandes volúmenes de inversión extranjera directa. Asimismo, una intensa ola de fusiones contribuyó a la consolidación de la industria en el ámbito global. Entre ellas se destacan: Thyssen y Krupp que formaron Thyssen Krupp Stahl (1997); British Steel y Hoogovens que dieron paso a Corus (1999); Outokumpu y Avesta Sheffield que establecieron Avesta Polarit (2000); y Usinor, ARBED y Aceralia que formaron ARCELOR (2001), la mayor empresa de la industria (véase el cuadro IV.4).

Cuadro IV.4
MAYORES EMPRESAS SIDERÚRGICAS DEL MUNDO, POR PRODUCCIÓN Y VENTAS, 2004 ^a
 (En millones de toneladas métricas y millones de dólares)

	Empresa	País de origen	Producción	Ventas	Regiones donde opera fuera de su país de origen ^b				
					AN	AL	EU	AS	OT
1	Arcelor	Luxemburgo	46,9	41 160	x	x	x	x	
2	Mittal Steel N.V.	Países Bajos	42,8	22 197	x	x	x	x	x
3	Nippon Steel	Japón	32,4	27 696	x	x		x	
4	JFE	Japón	31,6	23 416	x			x	
5	POSCO	Corea del Sur	30,2	23 158	x	x		x	x
6	Shanghai Baosteel	China	21,4	19 524	x	x		x	
7	US Steel	Estados Unidos	20,8	13 969			x		
8	Corus Group	Reino Unido	19,0	17 891	x				
9	Nucor	Estados Unidos	17,9	11 376				x	
10	ThyssenKrupp	Alemania	17,6	11 401	x	x	x	x	x
11	Riva Acciao	Italia	16,7	9 572	x		x		x
12	Internacional Steel Group (ISG) ^c	Estados Unidos	16,1	...					
13	Gerdau	Brasil	14,6	6 952	x	x	x		
44	Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)	Brasil	5,5	3 084	x		x		
49	Techint	Argentina	5,2	11 325	x	x	x	x	
53	Usiminas	Brasil	4,7	4 594		x			

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Instituto Internacional del Hierro y del Acero, *World Steel in Figures, 2005*, Bruselas.

^a Las líneas sombreadas corresponden a empresas latinoamericanas.

^b AN: América del Norte (Estados Unidos y Canadá), AL: América Latina y el Caribe, EU: Europa occidental y oriental, AS: Asia, OT: Otros.

^c En abril de 2005, ISG se fusionó con Mittal Steel.

^d Incluye solo las ventas del segmento del acero; corresponde al año fiscal 2004-2005.

nacionales constituía una traba para alcanzar una escala mínima eficiente, situación agravada por la resistencia de las autoridades de competencia a nuevas adquisiciones en el ámbito interno. Además, como en otras industrias, la internacionalización permitía reducir riesgos por medio de la diversificación geográfica de los activos y ayudaba a superar barreras proteccionistas establecidas en los principales mercados de exportación.

Entre los factores más relevantes para la internacionalización de las empresas siderúrgicas latinoamericanas estuvieron los programas de venta de activos estatales. En Brasil y Argentina las privatizaciones permitieron que Gerdau y Techint crecieran localmente. Así, con una sólida posición interna, comenzaron a invertir en el extranjero, primero participando en otras privatizaciones y comprando activos privados. Asimismo, la privatización contribuyó a que las empresas previamente estatales, como CSN, adoptaran una gestión orientada a la obtención de ganancias, mejoraran las prácticas administrativas y tuvieran una mayor capacidad para buscar oportunidades de negocios alrededor del mundo.

Por otra parte, la industria brasileña del acero fue una de las primeras en abrirse a la participación extranjera. En 1921, el grupo siderúrgico luxemburgués ARBED —actualmente parte de ARCELOR— adquirió acciones

de Belgo-Mineira. En los años cincuenta, la alemana Mannesmann producía acero en Brasil y empresas transnacionales japonesas como Nippon Steel, Kawasaki y la italiana Finsider fueron socios clave del Estado brasileño para el establecimiento de las grandes siderurgias, primero Usiminas (1956) y luego la Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) en 1976. Después de la privatización llegaron nuevos inversionistas extranjeros, como NatSteel que compró parte de Aço Minas Gerais (Açominas). Esta situación restringió las estrategias de internacionalización de varias empresas brasileñas parcialmente controladas por algunos de los principales operadores mundiales, entre ellas Belgo-Mineira, controlada por ARCELOR, y Usiminas, debido a que Nippon Usiminas, encabezado por Nippon Steel, es el mayor accionista del grupo de control. Esto explicaría por qué la internacionalización de estas firmas se limitó a participaciones minoritarias en sociedad con otras compañías en América Latina.

En este contexto, se destacan Gerdau y Techint, que son las mayores empresas siderúrgicas de Brasil y Argentina respectivamente y las que tienen una presencia internacional más significativa. Ambas empresas han tenido una larga experiencia internacional, que resulta de particular interés en un contexto de intensa consolidación de la industria siderúrgica mundial.

a) Gerdau: cerca del mercado consumidor y de los insumos, una internacionalización sobre la base de una estructura de mini-acerías

En la segunda mitad del siglo XX, Gerdau mostró un fuerte crecimiento en el mercado brasileño, por medio de adquisiciones, nuevas inversiones y la expansión de las plantas existentes. En la década de 1990, participó activamente en el programa de privatización al adquirir varias empresas (Cimetal, Usiba, Piratini y Cosinor). En 1996, en sociedad con NatSteel, compró acciones de Açominas, que había sido privatizada en 1993. Posteriormente, adquirió una participación mayoritaria en dicha empresa y en 2003, reestructuró todas sus operaciones locales bajo el nombre Gerdau Açominas.

A principios de los años ochenta, mientras consolidaba su posición en Brasil, Gerdau compró la productora de acero LAISA en Uruguay. Esta operación de pequeña escala y bajo riesgo proporcionó un valioso aprendizaje para seguir invirtiendo y operando en el exterior. No obstante, el proceso de internacionalización no adquirió un ritmo sostenido hasta casi 10 años después. Entre 1989 y 1998, en forma simultánea a su crecimiento interno, Gerdau se concentró en adquirir operaciones relativamente pequeñas, en general mini-acerías, especializadas en productos largos de acero.

En una primera etapa, realizó varias adquisiciones en el Cono Sur (Argentina, Chile y Uruguay) que le permitieron aprovechar la consolidación de un mercado ampliado para sustituir exportaciones y basarse en una estructura compuesta principalmente por mini-acerías. En 1997, Gerdau decidió concentrar su proceso de internacionalización en Argentina, debido a que una gran parte de sus exportaciones tenían como destino ese país. A fines de ese año, la empresa compró acciones que le dieron el control de la Sociedad Industrial Puntana S.A. (SIPSA), una laminadora en la provincia de San Luis. A los pocos meses, Gerdau compró el 33% de SIPAR Laminación de Aceros a cambio del 33% en SIPSA. Con ambas empresas, adquirió cerca del 20% del mercado de acero largo en Argentina. En ese momento, SIPAR era abastecida por Gerdau, Açominas y Acindar. Con la adquisición, Gerdau y Açominas —de la cual la firma brasileña ya poseía acciones— se convirtieron en sus únicos proveedores. De este modo, la participación de Gerdau en Açominas permitió que la empresa pudiera entrar al mercado argentino, sin tener que constituir operaciones completamente integradas (Benson, 2004). En 2004,

amplió su presencia en América Latina al comprar la parte mayoritaria de las empresas colombianas Distribuidora de Aceros Colombianos (DIACO) y Siderúrgica del Pacífico (SIDELPA), que en conjunto poseían cerca del 45% del mercado local. En este caso, el atractivo estaba en el potencial del mercado colombiano, que en aquel momento era un importador neto de productos de acero.

En América del Norte, Gerdau realizó una serie de adquisiciones de mayor escala, que comenzó con Courtice Steel (1989) y Manitoba Rolling Mills (1995) en Canadá. En 1999, adquirió el 75% de la empresa estadounidense AmeriSteel, localizada en Florida, por 262 millones de dólares.¹³ En diciembre de 2001, por medio de AmeriSteel, compró Birmingham Southeast con el propósito de abastecer al mercado del sudeste de Estados Unidos y ampliar su oferta de productos en América del Norte. A finales de 2002, AmeriSteel, Co-Steel, Gerdau Courtice Steel y Gerdau MRM Steel se fusionaron, dando lugar a una nueva entidad, Gerdau AmeriSteel, la segunda mayor red de mini-acerías de América del Norte, en una operación valorada en unos 382 millones de dólares.¹⁴ En abril de 2004, Gerdau aumentó su participación en Gerdau AmeriSteel del 69% al 72% por 100 millones de dólares. A fines de ese año, la empresa procuró ampliar su cobertura geográfica en Estados Unidos, para lo cual Gerdau AmeriSteel adquirió acciones de North Star Steel —con plantas en Iowa, Kentucky, Minnesota, Tennessee y Texas. Con estas operaciones, Gerdau siguió creciendo y evitó las restricciones comerciales a las importaciones de acero.

Por último, cruzó el océano Atlántico e ingresó al mercado de la Unión Europea. En enero de 2006, Gerdau compró el 40% de la empresa española SIDENOR, el mayor productor de aceros largos especiales, forjados y fundidos. Además, SIDENOR posee el 58% de Aços Villares, productor de aceros largos en São Paulo, Brasil. El mercado europeo es el destino de más del 90% de la producción de SIDENOR. De este modo, Gerdau estaría creando un importante canal de comunicación con los grandes productores de automóviles en Europa, al heredar la relación que tenía con ellos SIDENOR, y accedería a la experiencia productiva, administrativa y gestión industrial de uno de los productores más importantes de este segmento.

En síntesis, Gerdau ha desarrollado una estrategia gradual y cautelosa de inversiones en el exterior, que le ha permitido crecer de manera sostenida aprovechando oportunidades en los mercados de América Latina, América del Norte y Europa. En general, la estrategia

¹³ Más adelante esta proporción aumentó al 85%, con una inversión de 36 millones de dólares.

¹⁴ Mediante esta operación, Gerdau adquirió también el 50% de Gallatin Steel. El 50% restante siguió en manos de la empresa canadiense Dofasco.

utilizada consistió en probar los mercados por medio de exportaciones, para luego concretar inversiones directas. La empresa ha tenido éxito en la reestructuración de las compañías que fue comprando, gracias a la habilidad adquirida en el mercado nacional. La mayoría de las empresas adquiridas eran mini-acerías —que le ayudan a superar las deficiencias en la infraestructura de transporte o grandes distancias— y especializadas en el segmento de aceros largos. De este modo, amplió su alcance geográfico y la oferta de productos, convirtiéndose en el mayor productor de aceros largos del continente americano.¹⁵

Con la internacionalización, la compañía ha reducido sus costos financieros gracias a su mejor evaluación de riesgo corporativo, ha participado activamente en la consolidación de la industria mundial del acero y ha logrado una mayor estabilidad en los resultados económicos producto de la diversificación geográfica de sus operaciones y el acceso a ingresos en divisas. Así, en 2004, las operaciones de Gerdau fuera de Brasil llegaron a representar el 43% de su producción de acero crudo, el 47% de sus ventas y el 33% de sus empleados. De acuerdo con sus representantes, las ventas en el extranjero podrían llegar al 50% de sus ventas en 2010.

b) Techint: del negocio mundial de tubos sin costura al nuevo desafío de los aceros planos y largos

La abundante provisión de recursos mineros y la amplia base productiva de las industrias de transformación en América Latina, sobre todo en la siderurgia, han favorecido el surgimiento de algunas empresas que han explorado nichos particulares de productos con mayor valor agregado. Luego de consolidar posiciones de vanguardia en sus mercados internos, estas empresas iniciaron distintas experiencias de internacionalización, con diferente intensidad y cobertura geográfica. Entre las más exitosas están la argentina Techint —que fabrica tubos de acero y se orienta a la siderurgia—, la mexicana IMSA —que produce chapas galvanizadas, estructuras y paneles metálicos— y la chilena Madeco —fabricante de cables de cobre (véase el recuadro IV.4).

Al finalizar la segunda guerra mundial, Techint se estableció en Italia y poco después sus fundadores decidieron trasladarla a Argentina —una historia similar a la de Bunge & Born (véase el recuadro III.1)—, desde donde casi inmediatamente comenzó a prestar servicios de ingeniería y construcción en varios países de América

Latina y Europa (véase el capítulo VI). En un breve período, la empresa había expandido sus actividades a la infraestructura energética, la producción de estructuras de acero y equipos y partes de mecánica pesada, sobre todo en Argentina.

Los servicios de ingeniería de Techint establecieron las bases para sus actividades en la industria del acero. En la década de 1950 se construyeron las primeras plantas de su “producto estrella”, los tubos de acero sin costura, en México y Argentina (SIDERCA). A fines de los años sesenta, Techint estableció una industria de acero laminado en este último país. A partir de mediados de la década de 1980, reforzó sus actividades en el negocio del acero, principalmente en la fabricación de tubos sin costura y tubos soldados, y profundizó su vocación internacional adquiriendo una serie de nuevos activos fuera de Argentina.

Entre 1993 y 2004, Techint expandió su capacidad de producción de tubos sin costura casi cinco veces, sobre todo por medio de adquisiciones y exclusivamente con operaciones internacionales (véase el gráfico IV.1). Esto ha permitido a la empresa establecer una amplia red de distribución y proximidad con sus clientes. En 1993, tomó el control de la empresa mexicana Tubos de Acero de México S.A. (TAMSA), uno de cuyos principales clientes era la petrolera estatal mexicana PEMEX. En enero de 1996, Techint adquirió el control de Dalmine SpA, productora de tubos, tuberías y productos relacionados, y proveedora de servicios para las industrias mecánica, automotriz, petroquímica, química, petrolera y energética. Mediante las operaciones italianas, que corresponden a cerca del 30% de la capacidad de producción de tubos sin costura de la empresa, atiende al mercado europeo. En 1998, Techint adquirió el 70% de Tavsá, única planta de tubos sin costura de la República Bolivariana de Venezuela, cuyo principal mercado era la industria de petróleo nacional. En 1999, la firma argentina compró la fabricante brasileña de tubos de acero soldados CONFAB, para abastecer a la industria local de hidrocarburos. En 2000, el Grupo Techint adquirió el 51% de NKK Tubes en Japón —JFE mantenía el 49% restante— para servir al mercado japonés. El mismo año, compró la empresa canadiense Algoma Tubes para atender especialmente a la industria de energía de ese país. En 2004, Techint reforzó su presencia en Europa con la adquisición de Silcotub en Rumania.

¹⁵ Actualmente, Gerdau posee una participación de mercado del 50% en Brasil (acero largo), 50% en Chile, 80% en Uruguay, 20% en Argentina y 22% en América del Norte.

Recuadro IV.4

MADECO: ¿INTERNACIONALIZACIÓN EN EL MOMENTO INOPORTUNO?

Mientras que Techint creció en el mercado de los tubos de acero impulsada por la industria petrolera, Madeco se desarrolló estimulada por el sector de las telecomunicaciones. A principios de los años ochenta, el grupo Luskic —que tenía el control de CCU (véase el capítulo V)— adquirió una participación mayoritaria de Madeco, empresa productora de cables, tubos, planchas y perfiles de cobre y aluminio. Rápidamente, aprovechando la expansión del sector de la construcción y sobre todo la fase de modernización y ampliación de las redes de servicios públicos, en especial de las telecomunicaciones y la energía eléctrica, la empresa pasó por un período de fuerte crecimiento y diversificación. Primero compró varias empresas en el mercado local para luego iniciar ambicioso plan de internacionalización mediante adquisiciones en Argentina, Brasil y Perú.

A inicios de la década de 1990, Madeco comenzó su expansión internacional, concentrándose en Argentina y Perú, primero en la producción de cables y luego en otras actividades (envases flexibles). En Argentina, adquirió la empresa fabricante de cables, Indelqui, y el mayor productor de tubos de cobre, Decker, que posteriormente se fusionaron en Decker-Indelqui y comenzaron a producir cables, tubos y planchas. En Perú, la empresa chilena compró Triple-C, que posteriormente se fusionó con el mayor productor local de cables, Indeco, manteniendo el nombre de este último.

En 1997, Madeco ingresó al mayor mercado de América Latina: Brasil. Para

este propósito, la compañía chilena adquirió Ficap, el segundo mayor productor de cables del país. En 1999, estableció Ficap Optel una empresa conjunta con Corning Inc. —proveedor mundial de fibra óptica—, para producir, vender y distribuir cables de telecomunicaciones de fibra óptica. De este modo, Madeco se transformó en un actor relevante en este segmento en Brasil y Argentina. Sin embargo, el deterioro de la situación económica en Brasil y Argentina desplomó la demanda de cables telefónicos, que afectó gravemente a la compañía chilena, que registró pérdidas de 204 millones de dólares entre 1999 y 2001 (Madeco, 2004a). En este contexto, se suspendieron temporalmente las actividades productivas de Decker-Indelqui en Argentina y se redujeron al mínimo las operaciones de cables de fibra óptica en Brasil. El resultado fue el distanciamiento de Corning.

En esas condiciones, la empresa instrumentó un plan de reestructuración de los pasivos y rentabilización de los activos y negocios de la compañía, haciendo hincapié en Brasil. En 2003, Madeco concluyó la reestructuración financiera con los bancos acreedores y realizó un aumento de capital (140 millones de dólares) que le permitió obtener recursos frescos para cancelar deudas —principalmente en el rescate de bonos y el prepago del 30% de la deuda bancaria— y concretar cambios en las operaciones de las diferentes unidades productivas de la compañía.

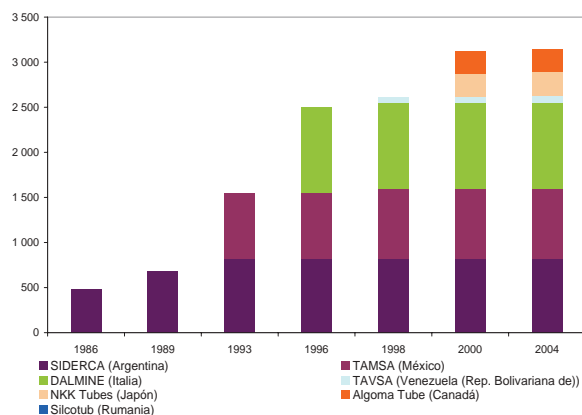
(Madeco, 2004b, p. 6). De este modo, la reestructuración financiera favoreció la instrumentación de medidas que permitieron aumentar las ventas e incrementar la eficiencia operacional.

A fines de 2003, como consecuencia del buen desempeño de las exportaciones de tubos de cobre desde Chile y el aumento de la demanda argentina de dichos productos, Decker-Indelqui reinició sus operaciones. Simultáneamente, la empresa se concentró en la unidad de negocios de cables y en su planta más grande, Ficap en Brasil, con el propósito de convertirla en una plataforma de exportaciones centrada en el mercado europeo (Madeco, 2005, p. 22).

En síntesis, Madeco es líder en prácticamente todos los mercados y segmentos en los que participa. No obstante, este desempeño no ha estado libre de dificultades. Luego de una profunda crisis financiera como resultado del deterioro de la situación económica —particularmente en la demanda de cable telefónico— en Brasil y Argentina, la empresa inició un amplio proceso de reestructuración financiera y productiva. En la actualidad, la situación de los mercados donde concentra sus operaciones tiende a mejorar, con lo que se espera que la considerable capacidad ociosa de Madeco, sobre todo en Argentina, se aproveche. Asimismo, varias de sus operaciones hacen hincapié en las exportaciones, entre ellas las unidades productoras de tubos y planchas en Chile, cables en Brasil y envases flexibles en Argentina, que vende gran parte de su producción a Brasil.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

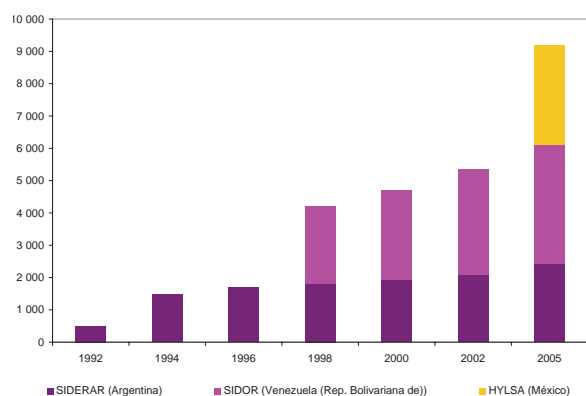
Gráfico IV.1
TECHINT: CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE TUBOS SIN COSTURA
(En miles de toneladas)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Techint.

A pesar de que Techint produce aceros planos desde los años sesenta, solo en el período más reciente ha dado mayor énfasis a este segmento, sobre todo mediante operaciones internacionales, todas en América Latina. El punto de partida de esta nueva fase de su estrategia fue la compra de una participación mayoritaria en la privatización de la Sociedad Mixta Siderurgia (SOMISA), la mayor planta integrada de acero plano de Argentina, actualmente SIDERAR. Más adelante, Techint encabezó el consorcio que ganó la licitación para el 60% de SIDOR, la siderúrgica más grande de la República Bolivariana de Venezuela. En 2005, adquirió la empresa mexicana Hylsamex, perteneciente al Grupo Alfa. Hylsamex había efectuado inversiones fuera de México, inclusive en la privatización de SIDOR. Con ambas adquisiciones, Techint rápidamente logró duplicar su capacidad productiva, transformándose en el mayor fabricante de productos de acero largo y plano de América Latina (véase el gráfico IV.2).

Gráfico IV.2
**TECHINT: CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN
 DE ACEROS PLANOS Y LARGOS**
 (En miles de toneladas)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Techint.

En 2005, para definir mejor sus dos principales líneas de negocios, se crearon Tenaris, que agrupa las actividades relativas a la producción de tubos de acero, y Ternium, que concentra las operaciones en el segmento de acero plano y largo. Tenaris es una empresa de alcance mundial mediante la cual el Grupo Techint ha logrado conquistar un nicho importante del mercado. Ternium tiene un alcance regional y representa un gran desafío para el Grupo en los próximos años, en un mercado cada vez más concentrado y competitivo.

En síntesis, el Grupo Techint tuvo desde sus orígenes una gran vocación internacional, al fundarse en Italia, trasladarse a Argentina y desde allí expandirse al resto del mundo. Aunque en sus inicios prestaba servicios de ingeniería y construcción, rápidamente se expandió hacia otras actividades, particularmente las vinculadas a la industria del acero. Aprovechando la creciente demanda de la industria petrolera, realizó estratégicas adquisiciones de modo de convertirse en proveedor de las mayores empresas del sector, en particular las estatales. Esta estrategia le permitió desarrollar una experiencia muy valiosa que la transformó en uno de los mayores productores de tubos sin costura. En forma simultánea, aumentó sus actividades en la industria siderúrgica, y gracias a la privatización de activos clave, se transformó en uno de los mayores productores regionales de productos de acero largo y plano. Esto último resulta paradójico, ya que Techint se ha transformado en un actor relevante

en el ámbito mundial respecto de un producto sofisticado (tubos de acero sin costura) pero enfrenta sus mayores retos en el escenario regional en un segmento de menor valor agregado (acero largo y plano).

c) IMSA: la internacionalización en la estrategia de escalonamiento del valor agregado

IMSA, empresa contemporánea a Techint, se transformó en uno de los fabricantes de acero más importantes de México, sobre todo en el segmento de acero galvanizado.¹⁶ En los años noventa, la empresa adoptó la estrategia de pasar a segmentos de mayor valor agregado y alta productividad en los procesos, tendencia que se ha acentuado con las dificultades cada vez mayores para obtener materias primas para su producción —fundamentalmente acero y aluminio. En este contexto, la internacionalización de las actividades ha sido esencial para la búsqueda de nuevos nichos de mercado. En una primera fase, la estrategia se concentró en Estados Unidos, mediante operaciones relativamente pequeñas en diversos segmentos, que incluían el de baterías para vehículos, edificios prefabricados, paneles y otros.

También en la década de 1990, buscó oportunidades en América Latina. En 1994, IMSA compró una parte de la firma chilena de productos galvanizados IPAC S.A. En 1997, adquirió Industria Galvanizadora de Guatemala (INGASA), que poseía plantas en Costa Rica, Guatemala y Honduras, aumentando la presencia de la empresa en Centroamérica y sus exportaciones hacia América del Norte y del Sur. Asimismo, IMSA Acero y CSN constituyeron una empresa conjunta para establecer una planta de productos terminados en Brasil, que abandonó en 1999.

No obstante, en la presente década, IMSA volvió a dar prioridad a América del Norte. En 2000, adquirió Steelscape, Inc., un fabricante de productos de acero galvanizado, recubierto y pintado para el mercado de la construcción en Canadá y Estados Unidos. Posee además plantas en Alabama, California, Louisiana y Washington para atender al mercado de acero galvanizado. En 2004, por medio de Steelscape, IMSA compró la empresa productora de acero galvanizado Polymer Coil Coaters of Fairfield de Alabama, con lo que se ha transformado en el principal proveedor de este segmento en Estados Unidos.

¹⁶ Para evitar la corrosión, se aplica una capa de protección de zinc (galvanización por inmersión en caliente). La galvanización consiste en sumergir el acero en un baño de zinc fundido a una temperatura de 450 grados centígrados, temperatura a la cual los materiales de hierro y zinc tienen gran afinidad y que permite que se forme una aleación con predominio de zinc puro en la parte externa.

Asimismo, potenció el negocio de paneles que había iniciado unos años antes en Estados Unidos y Chile. En 2005, mediante Metl-Span, IMSA inauguró una nueva planta de paneles de acero en Nevada, aumentando su capacidad de producción un 30%. Con plantas en Nevada, Texas y Virginia, el grupo posee actualmente acceso a la mayoría del mercado estadounidense. Considerando sus operaciones mexicanas y chilenas, la empresa es el principal actor en este mercado en el continente americano. En 2002, con el objetivo de producir paneles de plástico reforzado con fibra de vidrio, IMSA adquirió Lightfield (actualmente Stabilit Europa), el segundo mayor fabricante de Europa, y se convirtió en el mayor fabricante de la Unión Europea.

En síntesis, en un mercado en consolidación —con su epicentro en Europa—, y con abundantes reservas de minerales, empresas latinoamericanas como Gerdau han aprovechado la oportunidad para crecer. Esta última ha creado una notable red de mini-acerías que la sitúan cerca de los principales centros de consumo, sobre todo en los mercados de América del Norte y de América del Sur, y de este modo se ha transformado en proveedora de insumos de una gran cantidad de industrias en todo el continente americano. Varias empresas han incursionado en segmentos de mayor valor agregado con distintos grados de éxito, entre ellas Techint, IMSA y Madeco.

C. Cemento: el material que permitió la construcción de la primera translatina global

En la gran mayoría de los países, la industria del cemento se ha desarrollado al amparo de los procesos de industrialización y de los Estados nacionales. No obstante, también ha estado fuertemente vinculada al desempeño de las economías nacionales. El bajo valor agregado de este producto básico hace que el mercado sea regional. Por su propia naturaleza, el cemento no puede ser transportado —a precios competitivos— a grandes distancias. En general, el alto costo de transporte respecto del valor del producto hace que las exportaciones no sean una alternativa rentable y la internacionalización depende de las inversiones directas en el exterior.

En las últimas décadas, la industria del cemento ha sufrido un intenso proceso de concentración y consolidación, marcado por un gran número de fusiones y adquisiciones en el ámbito mundial. En los años setenta, fortalecida su posición en los mercados de origen, algunos de los principales productores europeos, estimulados por un mayor acceso a financiamiento, comenzaron a expandirse geográficamente —sobre todo hacia América del Norte— para reducir los riesgos ligados a los ciclos económicos de sus mercados locales. En la segunda mitad de los años ochenta, el proceso

de expansión internacional continuó y se concentró en América Latina. En la década de 1990, el epicentro volvió a estar en Estados Unidos y después en Europa central y oriental. Por último, algunas de las principales empresas de la industria lograron una auténtica posición global, aprovechando las oportunidades que surgieron como consecuencia de la crisis asiática de 1997.

En la presente década, y luego de múltiples adquisiciones en los cinco continentes —entre las que se destaca la de la británica Blue Circle— se consolidó la principal empresa de cemento del mundo: Lafarge. En la actualidad, el sector está controlado por un número reducido de grandes operadores mundiales, la mayoría de origen europeo, encabezado por la francesa Lafarge y seguido por la suiza Holcim. En este selecto grupo ha surgido con fuerza una empresa latinoamericana que amenaza la hegemonía de las europeas: la mexicana Cementos Mexicanos (CEMEX) (véase el cuadro IV.5). No obstante, esta no es una experiencia aislada. En el período reciente, otras empresas de América Latina han comenzado a desarrollar estrategias de expansión internacional, entre las que se destacan las brasileñas Votorantim Cimentos (VC) y Camargo Corrêa y la colombiana Argos.

Cuadro IV.5
MAYORES COMPAÑÍAS PRODUCTORAS DE CEMENTO DEL MUNDO, POR PRODUCCIÓN Y VENTAS, 2004 ^a
(En millones de toneladas y millones de dólares)

	Empresa	País de origen	Producción	Ventas	Regiones donde opera fuera de su país de origen ^b				
					AN	AL	EU	AS	OT
1	Lafarge	Francia	151	19 633	x	x	x	x	x
2	Holcim	Suiza	150	11 695	x	x	x	x	x
3	CEMEX ^c	México	98	8 149	x	x	x	x	x
4	Heidelberg Cement	Alemania	80	8 689	x		x	x	x
5	Italcementi	Italia	61	6 158	x		x	x	x

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por las compañías.

^a Las líneas sombreadas corresponden a empresas latinoamericanas.

^b AN: América del Norte (Estados Unidos y Canadá), AL: América Latina y el Caribe, EU: Europa occidental y oriental, AS: Asia, OT: Otros.

^c Datos previos a la incorporación de los activos de la empresa británica RCM.

1. CEMEX: la única empresa transnacional latinoamericana

En la década de 1970, aprovechando el crecimiento alentado por las políticas de industrialización por sustitución de importaciones, CEMEX aumentó de manera considerable su participación en el mercado local mexicano, pasando de ser una empresa del noreste del país a tener cobertura nacional. Instrumentó una profunda modernización productiva, avanzó hacia una mayor integración vertical (al aumentar sus actividades en el mercado del hormigón premezclado) y comenzó a exportar hacia Estados Unidos, para atender mercados de rápido crecimiento como los estados de Arizona, California y Texas.

Con la crisis de los años ochenta, los primeros indicios de una mayor apertura y desregulación de la economía local y el creciente interés de las principales empresas europeas en ingresar al continente americano obligaron a CEMEX a tomar una posición más activa con respecto a los incipientes cambios en el ámbito internacional. Entre 1987 y 1989, adquirió a dos de sus mayores competidores en el mercado mexicano (Cementos Anáhuac y Empresas Tolteca) con lo que reforzó su perfil exportador y amplió su capacidad productiva en el segmento del hormigón, además de debilitar la presencia de grupos extranjeros en México.¹⁷ Para ello estableció una amplia red de distribución y compró algunas de sus empresas clientes (plantas de hormigón) en el sur de

Estados Unidos (Arizona, California, Florida, Kentucky, Minnesota, Nuevo México y Texas).

No obstante, esta estrategia generó una fuerte reacción de sus principales competidores en Estados Unidos, que promovieron una demanda por competencia desleal contra las importaciones de cemento mexicano. Como resultado de la aplicación de aranceles compensatorios las exportaciones de CEMEX a ese país se redujeron considerablemente.¹⁸ Los responsables de la empresa comprendieron que tener una estrategia de exportación centrada en un solo mercado era peligroso e intentaron diversificar sus destinos de exportación y consolidarse en Estados Unidos como una unidad de negocio autónoma, independiente de la importación de cemento mexicano. A partir de ese momento, CEMEX comenzó un activo y decidido proceso de internacionalización de sus actividades productivas, buscando oportunidades en mercados emergentes o de alto potencial de crecimiento.

Curiosamente la oportunidad no se presentó en Estados Unidos sino en Europa. En 1992, CEMEX adquirió las dos mayores compañías cementeras de España, Compañía Valenciana de Cementos Portland y La Auxiliar de la Construcción S.A. (LACSA), por unos 1.840 millones de dólares.¹⁹ En poco tiempo, CEMEX reestructuró sus nuevos activos, incrementó la productividad y se convirtió en la cuarta empresa de cemento del mundo.

¹⁷ A principios de la década de 1990, la empresa concretó un plan de inversiones de 1.000 millones de dólares para ampliar y modernizar la capacidad productiva en México, alcanzando una cuota de mercado del 68%. De este modo, CEMEX se consolidaba como la empresa con mayor fortaleza dentro de su territorio de origen en el ámbito mundial (Barragán y Cerutti, 2003, p. 15).

¹⁸ CEMEX perdió una demanda por competencia desleal que la obligó a pagar un impuesto del 52% sobre los precios de los productos exportados a Estados Unidos.

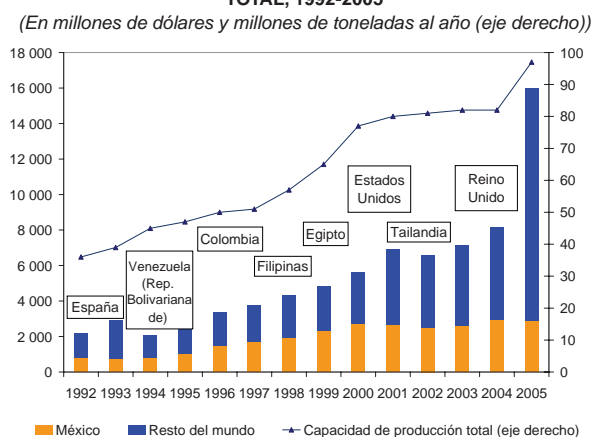
¹⁹ La mayor parte del financiamiento de esta operación se obtuvo mediante un crédito puente sindicado de 1.143 millones de dólares. A mediados de 1993, el crédito fue cancelado con una emisión de eurobonos de 1.000 millones de dólares.

No obstante, en vez de profundizar su estrategia de expansión hacia países desarrollados, CEMEX dio un viraje hacia otras economías emergentes, primero en América Latina y el Caribe y luego en Asia (véase el gráfico IV.3). En 1994, la empresa adquirió la Corporación Venezolana de Cementos (Vencemos) por 320 millones de dólares y la empresa estatal panameña Cemento Bayano. A raíz de la crisis de diciembre de 1994 y de la profunda contracción del mercado interno mexicano, los ejecutivos de CEMEX se convencieron de que la estrategia de expansión internacional era la opción correcta, y que podía intensificarse (Barragán y Cerutti, 2003, p. 22). De hecho, las ganancias generadas en las empresas españolas fueron fundamentales para que CEMEX sobreviviera. En 1995 y 1999, la empresa adquirió nuevos activos en Chile, Colombia, Costa Rica y República Dominicana.²⁰ Al igual que en España, realizó inversiones en la modernización productiva y gerencial de sus nuevas filiales latinoamericanas, logrando una posición dominante en la mayoría de los mercados nacionales.

En forma simultánea, CEMEX comenzó a explorar mercados más lejanos, primero por medio de exportaciones y luego mediante la compra de algunos activos (véanse el cuadro IV.6 y el gráfico IV.3). En 1997, la compañía adquirió el 30% de Rizal Cement Company en Filipinas. La crisis asiática abrió una oportunidad para la expansión en esa región. En los dos años siguientes, CEMEX compró la mayor cementera de Indonesia, PT Semen Gresik, otro 40% de Rizal Cement Co. y el 100% de APO Cement Corporation en Filipinas, para lo que desembolsó más de 640 millones de dólares. En 2001, CEMEX compró el 99% de Saraburi Cement Company e ingresó al mercado de Tailandia. En 1999, adquirió Assiut Cement por 417 millones de dólares, el mayor productor de cemento de Egipto, extendiendo su presencia hacia el norte de África.

De este modo, CEMEX se fue consolidando como una empresa internacional con una adecuada diversificación de sus fuentes de ingresos. La combinación de inversiones en economías emergentes con alto potencial de crecimiento y mayor riesgo con las realizadas en países industrializados más estables y con ingresos en monedas fuertes le otorgó la flexibilidad necesaria para seguir creciendo. No obstante, la alta volatilidad en los países en desarrollo hacia finales de los años noventa llevó a la empresa a buscar nuevas opciones para fortalecer sus actividades en las economías desarrolladas.

Gráfico IV.3
CEMEX: PAÍSES DONDE SE REALIZARON LAS PRINCIPALES ADQUISICIONES, VENTAS EN MÉXICO Y EL RESTO DEL MUNDO, Y CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN TOTAL, 1992-2005



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de CEMEX.

Así, a comienzos de la presente década, CEMEX dio un nuevo giro en su estrategia de crecimiento, al concentrarse en países desarrollados. En 2000, adquirió Southdown Inc., segunda cementera más grande de Estados Unidos por unos 2.800 millones de dólares, convirtiéndose en el mayor productor de cemento de América del Norte y el tercero a escala mundial. Esta compra redujo la vulnerabilidad de CEMEX en mercados emergentes y dio a la empresa considerables ingresos en dólares, moneda en la cual estaba denominada la mayor parte de la deuda. En 2004, CEMEX adquirió la firma británica RMC Group, el mayor proveedor mundial de materiales de construcción y servicios vinculados a la construcción, por unos 5.800 millones de dólares, la mayor compra realizada por una empresa mexicana (CEPAL, 2005c, p. 46). De ese modo, CEMEX fortaleció su presencia en Estados Unidos y Europa, ingresando a nuevos mercados como el del Reino Unido, Francia y Europa del este, acortando la distancia con los dos principales productores de cemento del mundo (véase el cuadro IV.6). De este modo, la proporción de las ventas de la empresa en los países desarrollados aumentó del 41% al 68% entre 2003 y 2005. Asimismo, se convirtió en la mayor transnacional entre las empresas transnacionales de países en desarrollo (véase el cuadro III.1).

Además de aumentar la cobertura geográfica y disminuir el riesgo cambiario, con esta última compra CEMEX mostró una clara tendencia hacia una mayor diversificación en

²⁰ En 1995, CEMEX compró Cementos Nacionales en República Dominicana por 111 millones de dólares, y un año después las empresas colombianas Cementos Diamante y Cementos Samper, por unos 700 millones de dólares. En 1999, CEMEX adquirió el 95% del principal productor de Costa Rica, Cementos del Pacífico y el 12% de Cementos Bío Bío en Chile. En 2002, adquirió Puerto Rican Cement Company en Puerto Rico por 176 millones de dólares.

²¹ Actualmente, CEMEX posee el 51% del mercado mexicano seguido por Holcim (23%), Cruz Azul (15%) y Lafarge (5%) (*Business Latin America*, 25 de julio de 2005).

Cuadro IV.6
CEMEX: DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA Y PRODUCTIVA, 1998-2004
 (En millones de toneladas al año y número de plantas)

	Capacidad de producción			Plantas de cemento		Plantas de concreto	
	1998	2000	2004	1998	2004	1998	2004
México	28,5	27,2	27,2	21	18	214	211
Estados Unidos	1,1	12,6	14,3	1	17	48	97
España	10,4	10,4	11,0	8	8	73	77
Venezuela (Rep. Bolivariana de)	4,3	4,3	4,6	3	3	42	35
Colombia	5,1	4,8	4,8	6	5	28	22
Centroamérica y Caribe	1,3	1,1	4,0	5	11	5	36
Filipinas	2,8	5,8	5,8	2	3	-	0
Indonesia	3,2	5,0	4,4	-	4	-	9
Tailandia	-	-	0,7	-	1	-	0
Egipto	-	4,0	4,9	-	1	-	3
Total	56,7	77,2	81,7	50	71	410	490

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de CEMEX.

el negocio del cemento, al convertirse en el productor de hormigón más grande del mundo (*Expansión*, 27 de octubre a 10 de noviembre de 2004, p. 55). Este nuevo contexto le permitió abrir un canal de distribución seguro y eficiente para vender su cemento en países desarrollados, donde este material se consume básicamente como concreto premezclado. La adquisición de RMC también le proporcionó conocimientos sobre el cemento listo para preparar, de mucha importancia en virtud de los grandes proyectos de infraestructura y construcción que se estaban iniciando

en México y de que los competidores internacionales de CEMEX incrementaban su presencia en el mercado nacional. Lafarge está construyendo una nueva planta en el Estado de Hidalgo, mientras que Holcim incrementa rápidamente sus ventas en México.²¹

Con el fortalecimiento de sus operaciones en Europa y Estados Unidos, lo más probable es que la próxima etapa en la expansión de CEMEX sea el ingreso a algunos de los mercados emergentes más dinámicos de la economía mundial: China e India.

2. Votorantim Cimentos y Camargo Corrêa Cimentos: nuevas translatinas en la industria del cemento

A medida que CEMEX consolidaba su presencia mundial, Votorantim Cimentos (VC) y Camargo Corrêa Cimentos, productoras de cemento de dos de los mayores conglomerados industriales de Brasil, comenzaban a crecer en el ámbito internacional. Sin embargo, son procesos aún incipientes y muy diferentes entre sí.

En 1997, se creó Votorantim Cimentos, que agrupó a todas las empresas que poseía el conglomerado para la producción de cemento, concreto y afines, con lo cual logró el liderazgo y alcanzó una participación cercana al 40% del mercado interno. Con esta fuerte posición en Brasil, y ante la contracción de la demanda interna, VC comenzó a buscar oportunidades en el exterior. La internacionalización era una forma de mejorar el acceso al financiamiento externo y despegarse del “costo Brasil”, diversificar los ingresos y proteger su posición en el

mercado nacional ante el posible ingreso de alguna de las principales empresas mundiales de la industria. Además, la posibilidad de expansión internacional aumentaba gracias a los esfuerzos que había realizado VC para mejorar sus procesos productivos, que habían permitido que sus operaciones alcanzaran un nivel de clase mundial. En síntesis, VC había aprendido mucho de la experiencia de CEMEX.

Así, con su sistema productivo como principal ventaja competitiva, VC comenzó a buscar activos donde pudiera repetir el éxito alcanzado en Brasil, es decir, empresas a las que pudiera agregar valor al mejorar el rendimiento operacional. No obstante, VC no pretendía seguir un modelo de internacionalización acelerado y comenzó a buscar nuevos mercados de manera cuidadosa. Además, en virtud de la volatilidad observada en gran parte de los

mercados emergentes, decidió concentrar su estrategia de expansión internacional en América del Norte.

Como resultado de una negociación entre las autoridades de competencia de Estados Unidos y Canadá con la firma francesa Lafarge surgió la oportunidad que VC estaba buscando.²² En agosto de 2001, la empresa adquirió la compañía Saint Mary's Cement, en la región de los Grandes Lagos, en la frontera de Estados Unidos con Canadá, por unos 720 millones de dólares. Con un pie en Estados Unidos, VC siguió procurando oportunidades. A principios de 2003, Suwannee American Cement, ubicada en Florida, buscaba un operador importante de la industria del cemento para gestionar sus actividades. Esto resultó muy atractivo para VC, que adquirió el 50% de la empresa por 104 millones de dólares. A partir de ese momento la empresa procuró incrementar la integración vertical de sus activos en Estados Unidos, para ofrecer productos con mayor valor agregado.

- En 2004, VC adquirió la empresa de hormigón S&W Materials en Florida, con el plan de instalar nuevas plantas y mejorar su sistema de distribución. En 2006, tenía el 25% del mercado de ese Estado, aprovechando las sinergias con la fábrica de cemento de Suwannee. En 2005, la empresa estableció una asociación entre Anderson Materials y S&W Materials con el propósito de consolidar una aglomeración (*cluster*) productiva en el sur de Estados Unidos.
- En septiembre de 2003, VC compró, por medio de Saint Mary's, los activos de Badger Cement Products en la región de los Grandes Lagos, reforzando su presencia en Wisconsin y el norte de Illinois. En febrero de 2005, la empresa concretó la adquisición de dos fábricas de cemento y de un conjunto de terminales de distribución de CEMEX en la región de los Grandes Lagos en Estados Unidos, por unos 389 millones de dólares.²³ Con esta operación Votorantim se afianzó en Estados Unidos y creó una operación integrada en la región de los Grandes Lagos, situándose a la vanguardia de ese mercado con una proporción cercana al 30%.

Con estas nuevas inversiones Votorantim consolidó un modelo de internacionalización de carácter regional, centrado en América del Norte, que le ha permitido ingresar al selecto grupo de las 10 mayores cementeras del mundo. Entre 2001 y 2004, Votorantim Cimentos invirtió cerca de 1.000 millones de dólares en Estados Unidos y Canadá, con lo que las operaciones internacionales pasaron de 0% a 24% de las ventas de la empresa. Se prevé que en 2007

las inversiones en el exterior llegarán a 1.800 millones de dólares, con lo cual VC pretende triplicar sus ventas en América del Norte (*Gazeta mercantil*, 2005), y así cerca del 50% de las ventas de la empresa provendrían de las filiales en el extranjero.

Es probable que VC siga concentrando su expansión internacional en América del Norte, ya sea ampliando la actual estructura de producción o haciendo adquisiciones, de modo de aprovechar la expansión del mercado, impulsado por un ambiente de estabilidad económica. No obstante, no se puede descartar una mayor diversificación geográfica en la estrategia de VC. América Latina podría ser una opción, ya que la expansión hacia Europa o algunas economías emergentes como China o India parece menos probable. En el territorio de las principales empresas del mercado, las oportunidades para VC son menores, pero establecer una plataforma europea le daría una presencia internacional más significativa, con grandes posibilidades de sinergias locales. Asimismo, la expansión en Asia —a pesar de las grandes perspectivas de crecimiento— supone también grandes desafíos culturales para VC.

A finales de 2004, Votorantim analizó la posibilidad de comprar la empresa Loma Negra en Argentina, que reforzaría una posible estrategia regional en el continente americano. Sin embargo, uno de sus competidores en Brasil, Camargo Corrêa Cimentos, fue quien realizó finalmente la adquisición.

La división de cemento del grupo Camargo Corrêa es el quinto mayor productor del mercado brasileño. En abril de 2005, adquirió Loma Negra por 1.025 millones de dólares, la mayor inversión del grupo en sus 65 años de historia. Además del mercado argentino y de otros países del Cono Sur, una de las grandes ventajas de Loma Negra, es su rápido acceso a puertos mediante la red ferroviaria. A diferencia de lo que sucede en Brasil, los ejecutivos de Camargo Corrêa Cimentos piensan que sería factible exportar cemento hacia los mercados de África, entre ellos Angola, Mozambique y Nigeria.

El proceso de consolidación de la industria del cemento en América Latina todavía está en curso. Aparentemente, aún queda espacio para que las empresas dominantes, CEMEX y Holcim, realicen nuevos movimientos, y para que aparezcan nuevos actores, algunos de ellos como potenciales translatinas. En este último aspecto, se destaca la reciente compra de Loma Negra por parte de Camargo Corrêa y las adquisiciones de la empresa colombiana Argos (véase el recuadro IV.5).

²² En 1997, Saint Mary's Cement había sido adquirida por la británica Blue Circle, que posteriormente fue comprada por Lafarge. Por determinación de los gobiernos de Canadá y Estados Unidos, para que Lafarge pudiera tomar el control de Blue Circle debía deshacerse de algunos activos, entre los que estaban los de Saint Mary's.

²³ Esta venta es parte de un plan de reestructuración de CEMEX que pretende reducir su endeudamiento de casi 6.000 millones de dólares.

Recuadro IV.5
ARGOS: EL REY DEL CEMENTO EN EL CARIBE

Con el 48% del mercado, Argos encabeza la industria cementera en Colombia y es el quinto productor de cemento de América Latina. A fines de los años noventa, comenzó su proceso de internacionalización con inversiones en Estados Unidos, Haití, Panamá, República Dominicana y República Bolivariana de Venezuela, además de realizar exportaciones a 18 países.

En 1998, por medio de Cementos del Caribe, adquirió la Corporación de Cemento Andino en la República Bolivariana de Venezuela y estableció alianzas para hacer inversiones en Cementos Colón en República Dominicana, Cimenterie

Nationale d'Haiti en Haití y Corporación Incem en Panamá. De ese modo, Argos estableció una fuerte presencia geográfica en la zona del Caribe, que le permite abastecer prácticamente a todos los mercados de la subregión.

Ante la creciente competencia en el mercado interno, donde operan CEMEX y Holcim, se decidió profundizar el proceso de internacionalización. A mediados de 2005, Argos adquirió dos empresas de concreto en Estados Unidos por 258 millones de dólares, la mayor inversión de una empresa colombiana en ese país. Incluida esta adquisición, el grupo cementero

colombiano ha invertido cerca de 500 millones de dólares en el exterior. La mayor de las empresas, Southern Star Concrete (Dallas, Texas) fue adquirida por 245 millones de dólares y produce 4 millones de metros cúbicos de concreto en 46 plantas, cifra que supera el comercio de la industria colombiana en un año. La otra empresa, Concrete Express (Conex), es más pequeña y tiene su sede principal en Savannah, Georgia. Con estas operaciones, Argos se acerca a sus principales compradores, a quienes abastecía por medio de exportaciones, y avanza en la cadena de valor de la industria.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Los recientes desastres naturales que han afectado a Estados Unidos, incluidos los huracanes Katrina, Rita y Wilma, podrían abrir enormes oportunidades de negocios para la reconstrucción de las ciudades devastadas. De hecho, se estima que se necesitarán unos cinco millones de toneladas de cemento y tres millones de metros cúbicos de concreto en los próximos cinco años. En este contexto, las empresas latinoamericanas con plantas en el sur de Estados Unidos, como CEMEX, Votorantim y Argos, podrían verse beneficiadas.

En resumen, el proceso de internacionalización de CEMEX siguió un patrón muy similar al de la mayoría de las empresas transnacionales exitosas. En primer lugar consolidó su posición en el mercado nacional, que le permitió ganar tamaño y poder de negociación con los mercados internacionales de capital. En segundo lugar, incrementó el conocimiento de otros mercados por medio de las exportaciones. Por último, comenzó a expandirse hacia otros países. Entre 1985 y 2005, CEMEX ha ampliado su capacidad de producción de cemento de 10 a casi 100 millones de toneladas al año. Este crecimiento ha sido particularmente fuerte en la última década. Luego de invertir más de 11.300 millones de dólares en adquisiciones, CEMEX ha profundizado su diversificación geográfica y de productos, convirtiéndose en la empresa privada más grande de América Latina, con excepción de las petroleras. En este proceso, CEMEX tuvo la capacidad de agregar valor a las empresas adquiridas y con ello aumentar la

rentabilidad del grupo. Esta capacidad de absorber lo mejor de las herramientas de gestión de las empresas adquiridas e introducir las prácticas más destacadas de la empresa mexicana es quizás la clave del éxito de la expansión de CEMEX. En la actualidad, posee más de 50.000 empleados en todo el mundo (39% en América del Norte) y realiza ventas por 16.000 millones de dólares, de las cuales el 37% se concentra en Europa —básicamente en España y Reino Unido—, seguido de Estados Unidos (26%), México (22%) y Centroamérica y América del Sur (9%). Con Lafarge de Francia y Holcim de Suiza, CEMEX forma parte del triunvirato, que domina el mercado mundial del cemento.

No obstante, CEMEX no ha sido la única y su experiencia ha servido de inspiración para otras empresas latinoamericanas. La fuerte vinculación entre el desempeño de las empresas de cemento y los ciclos económicos, experiencia traumática para CEMEX, llevó a los demás a instrumentar estrategias de internacionalización selectivas, para disminuir su vulnerabilidad y el riesgo asociado a sus operaciones en los mercados nacionales. Tal es el caso de Votorantim y Argos, cuya estrategia de expansión internacional se concentró en América del Norte. Mientras CEMEX crecía internacionalmente y agregaba valor a las empresas adquiridas, VC priorizó la mejora de sus procesos productivos, hasta que las operaciones alcanzaran un nivel de clase mundial, y en ese momento aprovechó las oportunidades que se le presentaron.

D. Bosques, celulosa y papel: la internacionalización de una ventaja comparativa natural

A fines del siglo XIX, se desarrollaron las técnicas para producir celulosa a partir de madera, lo que permitió fabricar papel en gran escala y a precios convenientes, masificando su uso. A partir de los años cincuenta, con los cambios en los hábitos de consumo de la población, la demanda de productos de papel comenzó a crecer de forma explosiva. Así, la celulosa se convirtió en uno de los productos básicos de mayor presencia entre los productos de uso cotidiano de las personas en el ámbito mundial.

En la actualidad, los principales productores son Estados Unidos, Canadá, China, Finlandia, Japón y Suecia, países donde se ubican las mayores empresas integradas del rubro (madera, celulosa, papel, paneles, etc.), liderado por tres compañías estadounidenses (véase el cuadro IV.7). No obstante, la industria forestal y de papel continúa bastante fragmentada, ya que las mayores 100 compañías representan solo el 25% de la producción mundial (PriceWaterHouseCoopers, 2005). Al igual que otras industrias transformadoras de recursos naturales, la de productos forestales, celulosa y papel es de uso intensivo de capital y de tecnología madura, por lo que los costos de las materias primas —fundamentalmente madera— son fundamentales. De este modo, en los últimos años, varios países en desarrollo (Brasil, Chile, Indonesia, Sudáfrica, entre otros) con ventajas naturales han incrementado de forma considerable su participación en la producción y el comercio mundial. En este grupo de países las políticas públicas fueron determinantes para el desarrollo y crecimiento de la industria. En América Latina destaca el avance de Brasil y Chile, que se sitúan entre los principales productores (7° y 10°) y exportadores de celulosa (3° y 5°) del mundo.

En Chile, el sector forestal cuenta con importantes ventajas competitivas naturales (clima, suelos, ubicación geográfica de los bosques, cercanía a infraestructura de transporte). En la década de 1970, las autoridades dieron un gran impulso a la actividad mediante cuantiosos beneficios tributarios a las empresas del rubro. En este contexto, las principales empresas trazaron ambiciosos planes de inversión para incrementar su base forestal y ampliar, modernizar y diversificar su capacidad productiva —principalmente exportadora— y orientarse hacia productos de mayor valor agregado, como la celulosa, papeles, madera aserrada y paneles. Las empresas Celulosa Arauco y Constitución (Arauco) y la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC), que ocupaban una posición

de vanguardia, se transformaron en actores relevantes en el ámbito mundial (véase el cuadro IV.7).

Para complementar su crecimiento en el mercado local, CMPC y Arauco llevaron a cabo amplios planes de internacionalización, primero mediante exportaciones, a las que le siguieron inversiones directas —para la compra de empresas locales o la construcción de instalaciones propias— en países vecinos con características naturales parecidas a las de Chile. En este sentido, las firmas brasileñas se quedaron en la primera fase de internacionalización, es decir, a través de exportaciones. Con la expansión internacional se buscaba ampliar y diversificar la oferta productiva para atenuar la vulnerabilidad a los ciclos económicos propios de los productos básicos (Feller-Rate, 2004b, p. 3 y BCI, 2004a, p. 5.). No obstante, este proceso también estuvo determinado por la creciente escasez de terrenos para nuevas plantaciones y las mayores exigencias medioambientales y de comunidades indígenas en Chile. A principios de los años noventa, el patrimonio forestal de empresas chilenas en el exterior comenzó a incrementarse, básicamente en Argentina (provincias de Misiones y Corrientes) y en menor medida en Uruguay y Brasil.

Con estas primeras inversiones en plantaciones y terrenos forestales, las empresas chilenas comenzaron a realizar nuevos emprendimientos productivos con perfiles claramente distintos. Mientras que Arauco se concentraba en actividades ligadas a la producción de celulosa, procesamiento de madera y fabricación de paneles, la CMPC hacía hincapié en la manufactura de productos de papel. Además, surgió un nuevo actor que buscaba un nicho en productos de mayor valor agregado, Masisa.

En 1996, Arauco compró las plantaciones e instalaciones productivas de Alto Paraná en la provincia de Misiones, Argentina, convirtiéndose en el principal productor y único exportador de celulosa del vecino país. Compró también dos aserraderos y dos plantas de manufacturas de madera en Argentina, activos que contribuyeron a consolidarla como la tercera mayor empresa de celulosa del mundo y la principal productora de madera aserrada en América Latina y en el hemisferio sur (Arauco, 2004, p. 29). En enero de 2004, Arauco adquirió los activos forestales de Pérez Companc, ubicados también en la provincia de Misiones.

En cambio, a pesar de que la CMPC siguió

Cuadro IV.7
MAYORES EMPRESAS DE MADERA, CELULOSA Y PAPEL DEL MUNDO, POR VENTAS, 2004 ^a
 (En millones de dólares)

	Empresa	País de origen	Ventas	Regiones donde opera fuera de su país de origen ^b				
				AN	AL	EU	AS	OT
1	International Paper	Estados Unidos	25 548	x	x	x	x	
2	Weyerhaeuser Co.	Estados Unidos	20 170	x	x	x	x	x
3	Georgia-Pacific Corp.	Estados Unidos	19 656	x		x		
4	Stora Enso	Finlandia	15 417	x	x	x	x	x
5	Kimberly-Clark	Estados Unidos	15 083	x	x	x	x	x
6	Svenska Cellulosa	Suecia	12 245	x	x	x	x	x
7	UPM-Kymmene Corporation	Finlandia	12 213	x		x	x	
8	Nippon Unipac	Japón	11 030	x			x	x
9	Oji Paper Co.	Japón	10 917	x	x		x	
10	Metsälitto	Finlandia	10 639	x		x		
42	Celulosa Arauco y Constitución	Chile	2 075		x			
46	Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones	Chile	1 933		x			
52	Kimberly-Clark México	México	1 754					
64	Aracruz Celulose	Brasil	1 167					
69	Votorantim Celulosa e Papel	Brasil	1 010					
71	Klabin	Brasil	1 001		x			
76	Suzano Papel e Celulose	Brasil	902					
83	Grupo Industrial Durango	México	725					

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de PriceWaterHouseCoopers, 2005, *Global Forest and Paper Industry Survey, 2005 Edition*, e información proporcionada por las compañías.

^a Las líneas sombreadas corresponden a empresas latinoamericanas.

^b AN: América del Norte (Estados Unidos y Canadá), AL: América Latina y el Caribe, EU: Europa occidental y oriental, AS: Asia, OT: Otros.

incrementando sus plantaciones —con el objetivo de lograr un patrimonio forestal que le permita instalar una planta de producción de celulosa (no antes del 2007)—, su estrategia de expansión internacional se centró en la manufactura de papeles —primero en productos de papel de seda conocido como *tissue* (papel higiénico, servilletas, papel toalla, faciales y pañuelos) y luego en pañales desechables— para abastecer los mercados de Argentina, Uruguay y Perú, y eventualmente exportar. Con este propósito, adquirió varias plantas y construyó otras nuevas. En la actualidad, CMPC encabeza los mercados de papel de seda en Chile, Argentina y Uruguay, y ocupa el segundo lugar en Perú. En enero de 2006, CMPC adquirió una fábrica de papel de seda en México, desde donde se planea la expansión hacia Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe.

Partiendo de una base mucho menor, otra empresa chilena inició su expansión en el negocio forestal —particularmente en el área de tableros— hasta alcanzar una dimensión muy relevante en el ámbito regional (Calderón, 2005). En 1994, Masisa inauguró la primera planta para la producción de tableros aglomerados en

Argentina y un año después otra para la fabricación de tableros de densidad media en el mismo país. Los buenos resultados en Chile y Argentina impulsaron a la empresa a ingresar a mercados más exigentes: Brasil y México. A fines de 2000, inauguró el complejo industrial de Ponta Grossa en Brasil, con una planta de tableros de densidad media y la mayor y más moderna planta de tableros de fibras orientadas de América Latina. En este proyecto, Masisa invirtió 118 millones de dólares (Feller-Rate, 2004a, p. 2). En 2002, compró una planta de tableros aglomerados en Durango, México y poco después asumió la gestión completa de las operaciones de Fibranova C.A., filial de Terranova S.A., en la República Bolivariana de Venezuela. A su vez amplió y diversificó sus actividades en Argentina. De ese modo, Masisa incrementó en gran medida su capacidad productiva, convirtiéndose en uno de los productores de menores costos en el ámbito mundial y el principal productor de tableros en América Latina, lo que le permite ser muy competitivo en productos de bajo nivel de diferenciación (Feller-Rate, 2004a, p. 8).

Las interesantes perspectivas de este segmento llevaron

al surgimiento de competidores. Con el propósito de aprovechar la creciente oferta de madera producida en sus bosques, aumentar la fabricación de productos de mayor valor agregado y complementar su actividad principal, la celulosa, Arauco ingresó al rubro de la fabricación de paneles (COPEC, 2002, p. 75). En 1997 comenzó a producir en Chile y más adelante adquirió las instalaciones de Trupán S.A. y Maderas Prensadas Cholguán S.A., aumentando la producción de terciados, tableros de densidad media y maderas prensadas. En 2001, Arauco construyó una planta de tableros de densidad media en Misiones, Argentina, contigua al aserradero que posee en la zona. En marzo de 2005, ingresó a Brasil y fortaleció su presencia en Argentina, mediante la compra de activos que la compañía francesa Louis Dreyfus tenía en ambos países, por unos 300 millones de dólares. Así, con una capacidad productiva superior a un millón de metros cúbicos de paneles al año, Arauco se ha convertido en una de las mayores empresas productoras de tableros de América Latina, la más importante en terciados y el principal competidor de Masisa en Chile y Argentina (Arauco, 2004, pp. 5 y 33).

Con el correr de los años, y para complementar su actividad manufacturera, Masisa ha fortalecido sus canales de distribución como eje central de su política comercial (Terranova, 2004, p. 29). Para ello ha desarrollado una extensa red de distribución de sus productos en todos los países donde posee operaciones y en otro donde solo tiene oficinas comerciales. En 1992, Masisa introdujo en Chile las tiendas especializadas Placacentros. A finales de 2004, tenía 215 Placacentros en 12 países de América Latina, sobre todo en Chile, México y Brasil. Se preveía que en 2005 el número de locales aumentaría a 290 (Masisa, 2005, p. 20).

El rápido crecimiento de Masisa despertó el interés

del empresario suizo Stephan Schmidheiny, quien por medio de Forestal Terranova, adquirió el grupo Pathfinder, que controlaba la empresa. En abril de 2005, se concretó la fusión de Masisa y Terranova, creándose uno de los mayores grupos forestales de la región, con 368.000 hectáreas de terrenos forestales en Argentina, Brasil, Chile y la República Bolivariana de Venezuela, y capacidad para producir 531.000 metros cúbicos de madera aserrada y 2,3 millones de metros cúbicos anuales de tableros. El objetivo de la fusión era afianzar la posición en los mercados en los que las compañías ya estaban presentes, aprovechando la situación de Terranova en Estados Unidos para los productos de Masisa y el primer lugar de esta última en América Latina, su volumen de ventas y logística para la distribución de los productos Terranova. De ese modo, Masisa repitió la experiencia de otras empresas chilenas, que luego de consolidarse en el exterior no pudo defenderse y finalmente fue absorbida por un operador mundial con mayor capacidad financiera (Calderón, 2005).

En síntesis, las empresas chilenas del sector forestal han ido ampliando su patrimonio en el exterior, en especial en Argentina y más recientemente en Brasil. Con la provisión de insumos asegurada, iniciaron operaciones manufactureras en diferentes subsectores, sin reproducir la competencia del mercado chileno —en particular en el mercado de la celulosa— entre Arauco y CMPC. La primera profundizó su especialización en celulosa y maderas aserradas, para luego disputar el primer puesto a Masisa en el negocio de los paneles. En cambio, CMPC basó su internacionalización productiva en la manufactura de productos de papel.

E. Conclusiones

Entre las primeras y más importantes empresas latinoamericanas con inversiones fuera de sus fronteras se encuentran las translatinas de industrias básicas, es decir, las empresas que producen insumos básicos para el sector industrial, que van desde actividades extractivas (hidrocarburos y minería), a operaciones con diferentes grados de transformación (acero, cemento, celulosa y papel). Estas han sido también las empresas con mayor alcance geográfico, debido a la localización de los recursos naturales o porque en esos sectores las translatinas son competitivas a escala mundial y han usado las inversiones para crear espacios para sus productos en los mayores mercados.

En general, el papel del Estado —en forma directa o mediante políticas públicas— ha sido fundamental para el desarrollo y la posterior expansión internacional de muchas de las grandes empresas de hidrocarburos, minería, cemento, siderurgia y celulosa. Entre las más internacionalizadas vinculadas con las actividades extractivas, las más importantes son de propiedad estatal o han sido recientemente privatizadas. En otros casos, estas empresas han crecido en ambientes protegidos o incentivadas por una política estatal de fomento de ciertas actividades clave. En muchos casos, las firmas privadas —en general de origen familiar— crecieron mediante la compra de activos previamente estatales.

En el período reciente, estas empresas actúan en industrias que pasan por un intenso proceso de consolidación, por lo que más que una oportunidad, la internacionalización ha sido una obligación para sobrevivir. Esto se debe a que el acceso a mercados y, principalmente, reservas de materia prima constituyen activos fundamentales para la competitividad. En la mayoría de los casos, la expansión internacional se ha dado en el continente americano, con los países vecinos

y Estados Unidos como destinos prioritarios de las inversiones directas. Asimismo, entre estas actividades ha surgido la que quizás sea la única empresa transnacional latinoamericana: la mexicana CEMEX. El futuro de este grupo de translatinas dependerá en gran medida de su habilidad para lograr una buena posición en forma competitiva y dinámica en sus mayores mercados, aumentando su grado de sofisticación y agregando valor a sus productos.

Capítulo V

Las translatinas en la industria de los alimentos y las bebidas

A. Introducción

En el último decenio la industria mundial de los alimentos y las bebidas ha sufrido transformaciones notables, impulsadas por los cambios ocurridos en los patrones de consumo, los avances tecnológicos y la mayor competencia. Las principales empresas transnacionales de esta industria han reaccionado aplicando estrategias dirigidas a ampliar y mejorar sus líneas de productos y diversificar los mercados geográficos, muchas veces a través de la adquisición de activos de las empresas competidoras. Estas empresas han desarrollado ventajas competitivas a partir de la comercialización de marcas de gran renombre internacional, la aplicación de economías de escala, la capacidad en el área de la investigación y el desarrollo y el empleo de sistemas eficaces de distribución global. El logro de economías de escala en la producción, la comercialización, la gestión y, sobre todo, la distribución ha sido fundamental para la competitividad de las empresas de alimentos y bebidas, lo que a su vez se ha convertido en el factor determinante de su capacidad para dominar esta rama de actividad.

Algunas de las translatinas más destacadas de la región han surgido en la industria de los alimentos y las bebidas, y lo ocurrido recientemente con ellas constituye el tema del presente capítulo. Para ellas resulta cada vez más necesario vincularse con las principales empresas transnacionales como parte de su proceso de internacionalización. Sin embargo, varias de ellas, especialmente las de la industria de las bebidas, se han visto absorbidas en los sistemas

globales de las empresas transnacionales, generalmente por medio de adquisiciones. Tras una breve presentación de las principales empresas transnacionales de ambas industrias, en el presente capítulo se examinará primero la experiencia de las translatinas de la industria de las bebidas, que han exhibido profundos cambios en los últimos años. A continuación se hace lo mismo con la industria alimentaria.

En los cuadros V.1 y V.2 se ofrece un panorama general de las principales empresas transnacionales globales de las industrias de los alimentos y las bebidas, según las ventas totales. Estos cuadros deben interpretarse con cautela, pues la línea divisoria entre ambas actividades es cada vez más tenue. Por una parte, uno de los dos principales productores de bebidas sin alcohol, PepsiCo, se ha diversificado hacia la industria alimentaria, lo que explica por qué figura en la lista de los principales actores en ambas ramas de actividad. Por otra parte, varias de las empresas dominantes de la industria alimentaria también han diversificado cada vez más los productos

que comercializan y han ingresado al mercado de las bebidas o ampliado sus actividades en él, aprovechando los patrones de consumo señalados. Por ejemplo, en 2004 las ventas de bebidas de Danone ascendieron a 4.700 millones de dólares, lo que equivale al 25% de sus ventas totales (Danone, 2005). Del mismo modo, las ventas de agua embotellada de Nestlé ascendieron a 1.900 millones de dólares en 2004, lo que representa aproximadamente un 10% de las ventas totales de ese año, mientras que las ventas de otras bebidas, incluidas las solubles, representaron un 15% adicional. Así, resulta difícil definir nítidamente los líderes del mercado en cada una de estas industrias.

Cuadro V.1
LAS EMPRESAS DE ALIMENTOS MÁS GRANDES, SEGÚN VENTAS, 2004
(En millones de dólares)

Empresa	País de origen	Actividad principal	Ventas	Regiones en que la empresa desarrolla actividades en el extranjero ^a				
				AN	ALC	EU	AS	OT
1 Nestlé S.A.	Suiza	Diversificada	69 826	X	X	X	X	X
2 Unilever Plc	Reino Unido	Diversificada	49 961	X	X	X	X	X
3 Archer Daniels Midland Co. (ADM)	Estados Unidos	Productos agrícolas	36 151	X	X	X	X	
4 Kraft Foods Inc.	Estados Unidos	Productos alimenticios y bebidas sin alcohol	32 168	X	X	X	X	X
5 PepsiCo	Estados Unidos	Refacciones y bebidas sin alcohol	29 261	X	X	X	X	X
6 Tyson Foods Inc.	Estados Unidos	Carnes procesadas	26 441	X	X ^b		X	
7 Bunge	Estados Unidos	Productos agrícolas	25 168	X	X	X	X	
8 Sara Lee Corporation	Estados Unidos	Carnes procesadas y productos de panadería	19 566	X		X		
9 ConAgra Foods	Estados Unidos	Diversificada	18 179	X				
10 Grupo Danone	Francia	Productos lácteos	17 040	X	X	X	X	X

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de *Fortune*, "The 2005 Global 500" [en línea] 25 de julio de 2005 <<http://www.Fortune.com/Fortune/global500>> y *Food Engineering*, "Top 100 food and beverage companies", octubre de 2004.

^a AN: América del Norte (Estados Unidos y Canadá), ALC: América Latina y el Caribe, EU: Europa, AS: Asia, OT: Otras.

^b Opera solo en México.

Cuadro V.2
LAS EMPRESAS DE BEBIDAS MÁS GRANDES, SEGÚN VENTAS, 2004
(En millones de dólares)

Empresa	País de origen	Actividad principal	Ventas	Regiones en que la empresa desarrolla actividades en el extranjero ^a				
				AN	ALC	EU	AS	OT
1 PepsiCo	Estados Unidos	Bebidas gaseosas	29 261	X	X	X	X	X
2 The Coca-Cola Company	Estados Unidos	Bebidas gaseosas	21 962	X	X	X	X	X
3 Coca-Cola Enterprises Inc.	Estados Unidos	Embotelladora de bebidas sin alcohol (Coke)	18 158	X		X		
4 Diageo Plc	Reino Unido	Licores y bebidas alcohólicas	16 165 ^a	X	X	X	X	X
5 InBev	Bélgica	Cerveza	16 209	X	X	X	X	
6 Anheuser-Busch Inc.	Estados Unidos	Cerveza	14 934	X	X	X	X	
7 Asahi Breweries Ltd.	Japón	Cerveza	14 007	X		X	X	
8 Heineken N.V.	Países Bajos	Cerveza	13 647		X	X	X	X
9 SABMiller	Sudáfrica	Cerveza	12 901	X	X	X	X	X
10 Kirin Brewery Co. Ltd.	Japón	Cerveza	11 745	X		X	X	X

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de *Fortune*, "The 2005 Global 500" [en línea] 25 de julio de 2005 <<http://www.fortune.com/fortune/global500>>; informes anuales de las compañías e información proporcionada por *América economía*, 2005.

^a Las ventas de Diageo corresponden a 2005.

Las translatinas han desempeñado un papel importante en la transformación de estas industrias en América Latina y el Caribe. En el presente capítulo se analiza la

evolución de estas empresas en ambas ramas de actividad, su internacionalización y su interacción con las empresas transnacionales líderes en el ámbito mundial.

B. Las translatinas en la industria de las bebidas

La industria mundial de las bebidas sin alcohol está sumamente concentrada y se caracteriza por una compleja red de relaciones en materia de licencias y participación en el capital social, que se origina principalmente en las dos empresas transnacionales de bebidas estadounidenses que dominan la industria: Coca-Cola y PepsiCo (Scheinman, 2004a). La empresa de bebidas sin alcohol Cadbury-Schweppes ocupaba un distante tercer lugar, pero ya no figura entre las 10 principales empresas transnacionales de este segmento (véase el cuadro V.2) porque en 2006 vendió gran parte de sus activos en el negocio de las bebidas (la división europea).

Las translatinas se destacan en los dos principales segmentos de la industria de las bebidas: las gaseosas y la cerveza. Han sido y siguen siendo aliadas importantes de Coca-Cola y PepsiCo, líderes indiscutibles de este mercado global, pues mantienen el predominio regional de las marcas mundiales de estas dos empresas. Por ese motivo, la internacionalización de las translatinas de bebidas sin alcohol debe analizarse en el marco de las estrategias corporativas bien definidas de estas dos productoras mundiales. Coca-Cola ha tratado de ejercer una influencia más directa que PepsiCo sobre sus empresas embotelladoras más importantes. Al mismo tiempo, algunas embotelladoras locales de Coca-Cola y PepsiCo también comercializan sus propias marcas de bebidas sin alcohol (y también de cerveza, especialmente las asociadas a PepsiCo). Por lo tanto, las compañías embotelladoras locales han cumplido funciones algo distintas en las redes de ambas empresas mundiales.

En la industria cervecera, las empresas locales desempeñan desde hace mucho tiempo un papel dominante en el mercado en relación con las empresas transnacionales mundiales de este segmento, tanto en América Latina y el Caribe como en otras regiones. Contrariamente a lo que ocurre en la industria de las bebidas sin alcohol, las marcas locales y no las mundiales son las que lideran el mercado. Recién en los últimos años las marcas de cerveza regionales e internacionales han logrado ingresar a la región con productos especializados, en el marco de la apertura de los mercados locales a las importaciones o la concesión de licencias a las empresas embotelladoras nacionales. Al principio la internacionalización de las empresas cerveceras latinoamericanas para formar las translatinas, fortaleció las marcas regionales y, salvo contadas excepciones, se llevó a cabo independientemente de las empresas transnacionales mundiales dominantes.

Sin embargo, en los últimos años las mayores translatinas cerveceras han sido absorbidas por compañías cerveceras mundiales a través de grandes fusiones y adquisiciones, lo que ha truncado el surgimiento de empresas transnacionales latinoamericanas en esta industria.

Dada la forma en que están interrelacionados ambos segmentos de la industria de las bebidas, es necesario examinar los aspectos más salientes de su evolución si se desea evaluar las perspectivas de las empresas transnacionales latinoamericanas emergentes en esta rama de actividad. A principios de los años noventa se observó que el consumo per cápita de las bebidas más tradicionales, como las gaseosas y las cervezas y algunas otras bebidas alcohólicas, comenzó a estancarse y que los consumidores volcaron sus preferencias a otras bebidas, sobre todo en los mercados de América del Norte y Europa. Los principales cambios en las preferencias se han producido de: i) los licores a la cerveza y el vino; ii) las bebidas alcohólicas a las sin alcohol, en especial el agua embotellada, y iii) las bebidas gaseosas a las sin gas. Ante tal situación, los fabricantes de gaseosas y cerveza se vieron obligados a diversificar sus productos para mantenerse a tono con esta tendencia y a aumentar su oferta de bebidas no gaseosas, como los jugos, las aguas embotelladas y las bebidas “light”. En América Latina y el Caribe se ha registrado una evolución similar, con el agregado de que los consumidores también han preferido los productos de bajo precio (véase el recuadro V.1).

Estos cambios han generado tanto oportunidades como desafíos para las empresas de bebidas. Muchas han respondido aumentando el número de productos comercializados, en el marco de estrategias de “empresas integrales de bebidas”, cuyo objeto es satisfacer los cambios en los gustos de los consumidores ofreciendo una línea de productos más completa. Por ejemplo, el aumento del consumo de vinos impulsó a empresas tan diferentes como la australiana Foster y la chilena Compañía Cervecerías Unidas (CCU) a ingresar a estos segmentos. También se encuentran ejemplos en el segmento de las bebidas destiladas, pues Guinness UDV comenzó a elaborar licores, vodka y whisky, además de cerveza; Pernod Ricard comenzó a producir licores, bebidas destiladas y vinos (Jacob’s Creek) y Allied Domecq adquirió marcas líderes de vino en California. Aun las empresas ajenas al sector de las bebidas, como Nestlé, Unilever y Danone, están extendiendo sus actividades a las bebidas listas para

Recuadro V.1

**CAMBIOS EN LA INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS DE AMÉRICA LATINA: DESAFÍOS PARA COCA-COLA
Y PepsiCo Y OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS REGIONALES**

América Latina y el Caribe cuenta con una población joven y numerosa, lo que ofrece perspectivas prometedoras de crecimiento a mediano y largo plazo para las empresas de bebidas, sobre todo en Brasil y México, que constituyen unos de los mercados más atractivos del mundo. La evolución del consumo está ejerciendo presión sobre los actores tradicionales, como Coca-Cola y PepsiCo, mientras que algunas empresas regionales más pequeñas han logrado ingresar a nichos de mercado y ampliar sus actividades internacionales en forma independiente de estas dos empresas.

El primer desafío que encuentran las principales empresas transnacionales de bebidas sin alcohol proviene del segmento de las bebidas sin gas. Aunque, como ocurre en otros mercados emergentes, las ventas de gaseosas todavía tienen posibilidades de crecimiento, en Brasil y México se reflejan los patrones de consumo mundiales, en los que se observa un aumento del consumo de agua embotellada y otras bebidas sin gas, como los jugos. En consecuencia, los productores de gaseosas establecidos deben enfrentar la competencia de las empresas transnacionales que se han concentrado tradicionalmente en los productos alimenticios, como Nestlé, Danone, Parmalat, Bunge, Unilever y Kraft, y de actores locales como la translatina mexicana Jugos del Valle.

Esta empresa ha logrado conquistar los principales mercados de la región: en su país, donde controla el 32% del mercado local, y en Brasil, donde su participación es del 37%. A diferencia de las grandes empresas de bebidas, que han tratado de diversificarse, Jugos del Valle se ha concentrado en un nicho de mercado y en la consolidación de su marca. La empresa inició su expansión internacional a través de las exportaciones,

adquiriendo un conocimiento del mercado latinoamericano en forma progresiva, y en 1999 mediante la construcción de una planta en Brasil, de donde exporta a otros países de América del Sur, el Oriente Medio, Australia, Nueva Zelanda, Japón y China. La tecnología de vanguardia de su planta en Brasil y la posición estratégica de la empresa en la región han contribuido a que Jugos del Valle supere las consecuencias de la revaluación del peso mexicano que, de otro modo, hubiera puesto en peligro sus exportaciones. En la República Bolivariana de Venezuela y Perú la empresa realizó inversiones para asociarse con empresas locales, aplicando un sistema similar al de los productores mundiales de bebidas sin alcohol, por el cual vende los concentrados a sus socios, que agregan agua y azúcar, embotellan el producto y lo distribuyen en los mercados locales. Entre 1993 y 2001, la empresa operó una filial en Puerto Rico empleando un sistema parecido. Jugos del Valle también tiene una filial en Texas que importa y distribuye productos y, como muchas otras empresas mexicanas de alimentos, está orientada a la comunidad hispana de los Estados Unidos.

El segundo gran desafío que enfrentan las principales empresas transnacionales de bebidas sin alcohol proviene de los productos de bajo precio, como las *tubainas* en Brasil y la Kola Real en Perú. La *tubaina* son bebidas gaseosas baratas, fabricadas por gran número de empresas locales o regionales, en su mayoría medianas o pequeñas. Desde mediados de los años noventa en adelante, las ventas de *tubainas* en Brasil crecieron significativamente a un ritmo sostenido, obteniendo una amplia participación en los mercados de sus respectivas regiones. Coca-Cola ha respondido reduciendo costos, ejerciendo

presión para mejorar el control de la evasión tributaria, que según la empresa explica una parte importante de las ventajas de las *tubainas* en materia de costo, e ingresando ella misma al mercado, por ejemplo mediante la adquisición de la marca Jesús que, según las estimaciones, representa aproximadamente un 20% del mercado en el estado de Maranhão, al norte de Brasil.

En este segmento de bajo costo ha surgido otra translatina, Ajegroup, que produce la Kola Real, una bebida de bajo precio que ha captado el 20% del mercado peruano de las gaseosas. La Kola Real se vendió primero en la República Bolivariana de Venezuela y Ecuador en 2001, donde logró rápidamente una participación superior al 10% en cada uno de esos mercados. En México, donde la empresa posee plantas de producción, la bebida se introdujo con la denominación Big Cola y en seguida captó el 4% del mercado. La marca tuvo mucho éxito incluso en los segmentos de altos ingresos. Una participación del 5% en el mercado mexicano, que es la meta de la empresa para la Kola Real, sería equivalente a sus ventas actuales en su país de origen, Perú, y en la República Bolivariana de Venezuela y Ecuador (Scheinman, 2004a), y de esta manera duplicaría sus ventas totales. Además, en febrero de 2006, Ajegroup anunció una inversión en Tailandia, primer paso para ingresar en el mercado asiático, donde considera que su producto tiene buenas posibilidades (*América economía*, 2006).

Queda por verse si estas translatinas serán capaces de mantener su desafío frente a las empresas transnacionales. Mucho dependerá de su estrategia en relación con los mercados de bajos ingresos, que todavía no está definida con claridad en la región.

Fuente: John Wilkinson, "O setor de bebidas no Brasil. Processos de concentração e transnacionalização e o papel do capital nacional", Río de Janeiro, junio de 2004, inédito; Marc N. Scheinman, "Latin American corporate strategy in the soft drinks industry: for Coca-Cola and Pepsi-Cola Mexico is the crown jewel", Santiago de Chile, 2004, inédito; David Gertner, Rosane Gertner y Dennis Guthery, *Coca-Cola's marketing challenges in Brazil: the Tubainas war*, Thunderbird, The Garvin School of International Management, 2004; *Folha de São Paulo*, "Receita amplia vigilância de grande empresa", 27 de diciembre de 2005; *Beverage World*, "Latin America heats up", 15 de febrero de 2004; *Revista Recall*, "Tubainas mudam de cara e já controlam 32% do mercado", Nº 49, 2002; información oficial de Jugos del Valle y *América economía*, "Empresa peruana de refrescos invierte en Tailandia", 24 de febrero de 2006.

el consumo, sobre todo el agua embotellada (Wilkinson, 2004a). A fin de ampliar sus líneas, muchas veces las empresas transnacionales mundiales han buscado absorber otras empresas que les traerían nuevos productos. El impulso por adquirir activos existentes ha tenido un efecto mayor que el ingreso de nuevos competidores a los distintos segmentos de la industria de las bebidas. En consecuencia, esta rama

de actividad se ha concentrado en las manos de unos pocos actores globales.

Además de ampliar sus líneas de productos, las empresas transnacionales mundiales han buscado formas de mejorar la posición de sus marcas, tanto en los mercados tradicionales como en los no tradicionales, cuyo crecimiento es más rápido. Desde el punto de vista de la expansión geográfica,

las empresas transnacionales han aprovechado los mercados recién abiertos de Europa oriental, Asia y América Latina. En 2003 China desplazó a los Estados Unidos del primer puesto como consumidor de cerveza. Sin embargo, este último país continuó siendo el mercado más grande de bebidas gaseosas, seguido por México y Brasil. En cuanto al posicionamiento de sus marcas en los mercados nuevos y los tradicionales, las empresas transnacionales también buscaron absorber otras empresas, consolidando más la industria.

Estos cambios de estrategias empresariales en busca de carteras de productos más amplias y acceso a nuevos mercados están acompañados por esfuerzos implacables por lograr economías de escala en la producción, la comercialización y, en especial, la distribución, todo ello en un intento por mejorar la eficiencia. En otras palabras, los determinantes principales que conforman el proceso de concentración mundial, tanto en el sector de las bebidas sin alcohol como en el cervecero, son la ampliación de las líneas de productos, una mayor presencia en los nuevos mercados y un esfuerzo permanente por aumentar la eficiencia. Estas motivaciones están impulsando la internacionalización de los principales actores, que se concreta gracias a varios mecanismos, sobre todo las exportaciones, los convenios de concesión de licencias y la inversión extranjera directa (IED).

En el cuadro V.3 figuran las principales empresas de bebidas de América Latina y el Caribe. La lista está encabezada

por tres translatinas: FEMSA, Ambev y Modelo, cuyas ventas superan en todos los casos los 4.000 millones de dólares. Les siguen Bavaria, cuyas ventas bordean los 2.000 millones de dólares, y CCU, Quilmes y Andina, cuyas ventas oscilan entre los 400 y los 700 millones de dólares.¹ Las mayores empresas de bebidas de América Latina han adoptado distintas funciones, ya que actúan como: i) embotelladoras de bebidas sin alcohol y distribuidoras de Coca-Cola y PepsiCo; ii) productoras de jarabes para las bebidas sin alcohol, embotelladoras y distribuidoras de sus propios productos, y iii) cerveceras. Algunas se han especializado en una sola actividad mientras que otras realizan varias. De las empresas más grandes, solo Modelo y Andina no operan simultáneamente en las industrias de las bebidas sin alcohol y la cerveza en los últimos 10 años. La mayoría de estas empresas latinoamericanas han iniciado francos procesos de internacionalización, con lo cual han pasado a integrar el grupo de las translatinas más grandes. En 2003, tres de las 25 translatinas más importantes según las ventas eran empresas de bebidas (CEPAL, 2005c). Todas las translatinas productoras de bebidas que figuran en el cuadro V.3 están vinculadas a las principales empresas transnacionales del ramo mediante licencias o la participación de estas en la propiedad de la compañía, aunque el grado de influencia de las empresas transnacionales en sus operaciones varía considerablemente.

Cuadro V.3
PRINCIPALES TRANSLATINAS EN LA INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS, SEGÚN VENTAS, 2004
(En millones de dólares)

Empresa	País de origen	Ventas totales	Relación con empresas de bebidas sin alcohol	Relación con empresas cerveceras extranjeras (licencias)	Participación actual de empresas extranjeras en la propiedad
FEMSA: Coca-Cola FEMSA y FEMSA Cerveza	México	8 400	Coca-Cola	Molson Coors, Heineken	The Coca-Cola Company posee un 39,6% de Coca-Cola FEMSA, que es la división de bebidas sin alcohol de FEMSA. Labatt poseía un 30% de FEMSA Cerveza hasta 2004. Ahora es parte de Inbev. Interbrew ha controlado la empresa desde 2004.
AmBev	Brasil	4 500 ^a	PepsiCo	Interbrew	
Modelo	México	4 100	-	-	Anheuser-Busch posee el 50,2%
Bavaria	Colombia	1 900	PepsiCo	-	SABMiller ha controlado la empresa desde 2005
CCU	Chile	700	PepsiCo	Anheuser-Busch, Guinness, Heineken, Paulaner	Anheuser Busch posee el 11% de CCU Argentina. Heineken posee aproximadamente el 31% (el 50% del grupo que la controla) ^b
Quilmes	Argentina	500	PepsiCo ^c	AmBev/Interbrew	AmBev posee el 50,4%. Heineken tuvo una participación minoritaria desde 1984 hasta 2002
Andina	Chile	400	Coca-Cola	-	La Coca-Cola Interamerican Corporation posee un 10,7%

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información contenida en los sitios web de las empresas, y FEMSA, "Presentación a inversionistas", junio de 2005.

^a Incluye las ventas de Quinsa (sociedad de cartera de Quilmes) para América Latina.

^b Schorghuber era parte del grupo que la controlaba hasta 2003.

^c Coca-Cola en Paraguay desde 1965 hasta 2000.

En lo que queda de esta sección se examinará el proceso de internacionalización iniciado por estas empresas, primero en el segmento de las bebidas gaseosas

y luego en el de la cerveza. Luego se extraerán algunas conclusiones sobre el futuro de las translatinas en la industria de las bebidas.

¹ En esta clasificación no se incluyen otras empresas de bebidas de tamaño similar, como las embotelladoras Arca y Contal, de Coca-Cola, porque no han iniciado un proceso de internacionalización significativo.

1. Las translatinas productoras de bebidas sin alcohol

El análisis de las translatinas de la industria de las bebidas sin alcohol debe hacerse en el contexto de los sistemas de producción y distribución de las empresas transnacionales más importantes con las que están relacionadas. Coca-Cola y PepsiCo venden concentrados (ingredientes saborizantes empleados para preparar los jarabes de las bebidas o las bebidas terminadas) y jarabes (ingredientes de las bebidas compuestos por concentrados, edulcorantes y agua) a las empresas embotelladoras y los mayoristas de máquinas de gaseosas. Los intermediarios autorizados mezclan los ingredientes para obtener las bebidas gaseosas terminadas, que embotellan y venden con las marcas de Coca-Cola y PepsiCo (Scheinman, 2004a).² La comercialización de marcas mundiales estandarizadas es esencial para el éxito de estas empresas. Pese a la simplicidad del concepto comercial básico, por el proceso de fabricación y los servicios de distribución involucrados en el embotellado, esta operación entraña un uso intensivo de capital, que exige líneas de producción especializadas de alta velocidad, grandes flotas de camiones y demás activos (Yoffie, 2004). Si bien las marcas mundiales dominan los mercados de gaseosas, muchas veces las empresas locales, por su condición de embotelladoras, son socios fundamentales de las empresas transnacionales. Así han surgido las translatinas de bebidas sin alcohol en esta industria, en asociación con las dos empresas transnacionales dominantes del ramo. En consecuencia, el desarrollo internacional de estas translatinas debe examinarse en el contexto de la competencia mundial entre los principales actores de esta industria.

Entre mediados de los años setenta y fines de los noventa, Coca-Cola y PepsiCo lucharon principalmente entre sí, en una competencia agresiva que llegó a conocerse como la “Guerra de las Colas”.³ Ambas empresas invirtieron miles de millones de dólares en sus embotelladoras más importantes para obligarlas a uniformar la publicidad, el uso de las marcas, la comercialización y las normas de calidad en todo su sistema mundial de distribución (Scheinman, 2004a).

Simultáneamente con estas nuevas inversiones, Coca-Cola y PepsiCo plantearon exigencias cada vez mayores en relación con el desempeño de las empresas embotelladoras e impusieron condiciones contractuales cambiantes con respecto al desarrollo de nuevos sabores, la adopción de medidas de reducción de costos y la publicidad. Gracias a la reorientación de sus estrategias empresariales para sus redes globales, se logró mejorar el desempeño de ambas empresas. Desde 1975 hasta 1995, registraron un crecimiento promedio de aproximadamente un 10% en el negocio de las bebidas sin alcohol, tanto en su mercado más grande (los Estados Unidos) como en todo el mundo (Yoffie, 2004). En la mayoría de las regiones, Coca-Cola lideró el mercado, pero PepsiCo ocupó un segundo lugar muy cercano. Las excepciones más notables fueron algunos países del Oriente Medio y de Asia sudoriental, los países de la ex Unión Soviética y la República Bolivariana de Venezuela, donde la que tuvo mejor desempeño fue PepsiCo. Desde fines de los años noventa en adelante, PepsiCo se concentró cada vez más en los mercados emergentes y obtuvo muy buenos resultados en India, China y la Federación de Rusia. Para 2004 las ventas fuera de América del Norte habían llegado a representar el 70% de las ventas totales para Coca-Cola (Coca-Cola, 2005) y el 34% para Pepsi (PepsiCo, 2005), en comparación con un 62% y un 9%, respectivamente, en 2000 (Yoffie, 2004).

En la década de 1990 los cambios registrados en los gustos de los consumidores, que ya no preferían las bebidas gaseosas, plantearon nuevos desafíos, tanto a Coca-Cola como a PepsiCo, porque las obligó a competir con otras empresas en mercados de productos más variados. Ambas desarrollaron nuevos productos sin gas, diversificaron los sabores de sus bebidas cola agregando cítricos y otros ingredientes e incorporaron sabores locales a su oferta, como el guaraná en Brasil o la Inca-Kola en Perú.⁴ También realizaron grandes inversiones en aguas embotelladas y otras bebidas, en su afán por convertirse en empresas integrales de bebidas

² Las empresas embotelladoras nacionales informan sobre las ventas y utilidades netas de las bebidas de las marcas de Coca-Cola y PepsiCo y esta información es consolidada por las empresas. Por lo tanto es preciso examinar los informes financieros de las empresas embotelladoras más importantes presentados a la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos a fin comprender cabalmente el desempeño de estas empresas en determinados países (Scheinman, 2004a).

³ Este es el título de un libro de J.C. Louis y Harvey Yazijian (*Everest House*), publicado en 1980.

⁴ En Brasil, Coca-Cola aumentó la producción de Guaraná Kuat, renovó las instalaciones de producción y plantó 200 hectáreas de guaraná. Poco después se realizaron nuevas ampliaciones. Kuat le aseguró el 11% del mercado de guaraná en 2000, en comparación con el 28% de Antarctica. Coca-Cola también amplió la variedad de las bebidas marca Fanta, incorporando nuevos sabores, como el citrus y la frutilla (Scheinman, 2004a). En Perú, Coca-Cola se asoció con JR Lindley, titulares de la marca Inca Kola.

(Wilkinson, 2004a). Tradicionalmente, PepsiCo ha sido más diversificada que Coca-Cola, lo que antes se consideraba un riesgo (Scheinman, 2004a; Hartley, 1998). Sin embargo, en el contexto de la evolución reciente de los mercados ahora se considera una ventaja. De hecho, en 2005 PepsiCo superó a Coca-Cola en su capitalización bursátil (*The Economist*, 2005b). Un comentarista de la industria llegó a sugerir que lo mejor que le pudo pasar a PepsiCo fue perder la “Guerra de las Colas”, ya que, de ser una empresa de bebidas, se vio obligada a transformarse en una empresa de alimentos que vende bebidas (*Fortune*, 2006).

Estas empresas de bebidas sin alcohol también se diversificaron hacia nuevos mercados que les ofrecían mejores perspectivas de crecimiento. A diferencia de las tendencias registradas en los mercados tradicionales, en los mercados emergentes las bebidas gaseosas todavía exhibían grandes posibilidades de crecimiento. En todo el decenio de 1990, Coca-Cola y PepsiCo compitieron encarnizadamente por su participación en los mercados cuyos niveles de consumo per cápita seguían bastante por debajo de los de América del Norte (como China, India y los países de Europa oriental). Se consideraba que los mercados de América Latina, sobre todo los de los países más grandes, como Brasil y México, también eran prometedores, dadas las altas tasas de consumo de México y las posibilidades de crecimiento de dichas tasas en otros países, a lo que se sumaba la juventud de la población. América Latina representa aproximadamente el 20% de las ventas mundiales de bebidas sin alcohol (incluidas las bebidas sin gas), del cual solo México acapara el 50%. Desde la perspectiva del tamaño del mercado, México ocupa el segundo lugar en volumen, después de los Estados Unidos, mientras que Brasil ocupa el quinto y Argentina el decimoquinto. México es el líder mundial en cuanto al consumo per cápita, el cual asciende a un promedio de 342 litros anuales, mientras que en los Estados Unidos es de 327 litros anuales. En cambio, en Brasil y Argentina se consumieron solo 96 y 88 litros per cápita, respectivamente, lo que representa menos de la tercera parte del total de México. Los mercados de México y Brasil también están entre los que crecen más aceleradamente en el mundo y ocupan el cuarto y el octavo lugar, respectivamente (Scheinman, 2004a).

Las crisis económicas de fines de los años noventa en Asia oriental, la Federación de Rusia y América Latina provocaron una caída de las ventas y de las utilidades de Coca-Cola y PepsiCo, aunque la menor presencia de esta última en el exterior redujo su vulnerabilidad a estas crisis (Yoffie, 2004). Ambas empresas reestructuraron sus negocios, principalmente mediante la consolidación de sus operaciones de embotellado, sobre la base del concepto de “embotelladoras ancla”. Este concepto

surgió inicialmente durante los años ochenta, cuando las empresas embotelladoras menos competitivas de Coca-Cola quedaron debilitadas por las exigencias más estrictas de desempeño y las nuevas relaciones contractuales impuestas como parte de la nueva estrategia aplicada por la empresa a partir de 1978. En consecuencia, Coca-Cola adquirió algunas de estas empresas más débiles, que reestructuró mediante la inyección de capital y luego vendió a otras empresas embotelladoras de mejor desempeño. A mediados del decenio de 1980, Coca-Cola adquirió dos de sus embotelladoras más grandes, de modo que un tercio del volumen de las ventas en los Estados Unidos provenía de empresas embotelladoras de propiedad de la empresa. Posteriormente estas se unificaron en una sola, Coca-Cola Enterprises (CCE), cuyas acciones estaban distribuidas de la siguiente manera: el 51% entre el público en general y el 49% en manos de Coca-Cola (Yoffie, 2004). De este modo, Coca-Cola reestructuró la red de empresas embotelladoras a fin de aumentar el número de “embotelladoras ancla” en las que tenía una participación minoritaria pero importante y una posición en el directorio. Una de las ventajas clave del sistema de “embotelladoras ancla” reside en que fortaleció el control de Coca-Cola sobre un grupo más reducido de embotelladoras más grandes y más diversificadas geográficamente y con mayor eficacia operacional y capacidad de inversión. Para 2000, CCE manejaba el 70% de las ventas de Coca-Cola en América del Norte.

PepsiCo también comenzó a adquirir varias empresas embotelladoras grandes a fines de los años ochenta. Para mediados de la década de 1990 su número en los Estados Unidos ascendía a menos de 200, en comparación con las 400 de mediados de la década de 1980. PepsiCo era propietaria de aproximadamente la mitad de estas embotelladoras y tenía participación en el capital social del resto (Yoffie, 2004). Como se indica más adelante, con el tiempo el sistema de “embotelladoras ancla” se difundió fuera de los Estados Unidos. En América Latina, las “embotelladoras ancla” se convirtieron en las translatinas de bebidas sin alcohol más importantes.

Los mayores fabricantes nacionales de bebidas de América Latina y el Caribe están relacionados con Coca-Cola o PepsiCo en calidad de empresas embotelladoras licenciatarias y, en determinados casos, por medio de participaciones minoritarias. En la sección siguiente se efectuará un análisis de los principales productores de bebidas sin alcohol de América Latina, es decir, las translatinas de bebidas sin alcohol que han invertido fuera de sus países de origen, relacionándose con Coca-Cola o con PepsiCo. Cabe señalar una diferencia importante, y es que estas empresas producen principalmente o exclusivamente las bebidas de una de las dos empresas transnacionales de bebidas dominantes, mientras que

otras tienen sus propias marcas, cuyas ventas superan las de los productos de Coca-Cola o PepsiCo que también fabrican. En consecuencia, las inversiones externas de estas empresas se han realizado de dos maneras bien diferenciadas: i) mediante la adquisición de otras empresas embotelladoras de bebidas sin alcohol, en el marco de las estrategias mundiales de sus concedentes (Coca-Cola o PepsiCo) o ii) por medio de la adquisición de otras empresas embotelladoras, en el contexto de sus propias estrategias de internacionalización, y generalmente encabezadas por el segmento cervecero, relegando de este modo sus acuerdos de licencia (generalmente con PepsiCo) a una posición secundaria en relación con sus ventas totales.

a) El “bloque” de Coca-Cola

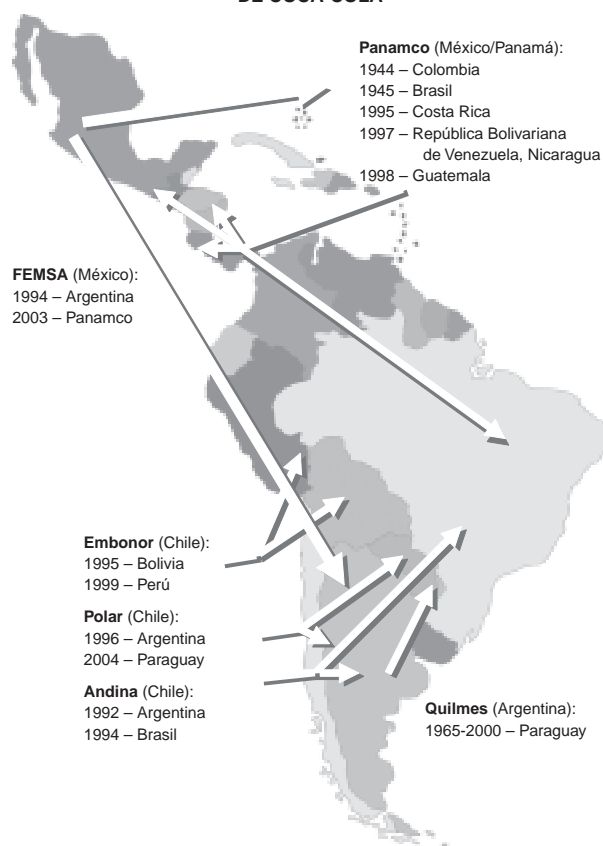
Entre las empresas embotelladoras de Coca-Cola en América Latina sobresalen dos translatinas: i) Coca-Cola FEMSA (México), la división de bebidas sin alcohol del grupo FEMSA, que también es propietaria de una de las translatinas cerveceras más importantes, FEMSA Cerveza (véase la sección 2), y ii) Andina, la principal embotelladora de Coca-Cola en Chile. También se examinará lo ocurrido con dos empresas embotelladoras más pequeñas de Coca-Cola en Chile: Embonor y Polar. Quilmes de Argentina es un caso especial, ya que fue una translatina que tuvo la concesión para embotellar los productos de Coca-Cola en Paraguay durante varias décadas y luego pasó a embotellar los productos de PepsiCo. En el gráfico V.1 se indican los patrones de internacionalización de estas empresas.

i) Coca-Cola FEMSA: el operador de Coca-Cola más importante de América Latina

El grupo FEMSA surgió como empresa cervecera en México en 1890 e inició sus actividades en la industria de las bebidas sin alcohol a fines de la década de 1970. Adquirió varias franquicias para embotellar los productos de Coca-Cola en México, D.F. y otras regiones del país en 1979. A principios de la década de 1990, The Coca-Cola Company compró una participación del 30% en la división de bebidas sin alcohol de FEMSA, Coca-Cola FEMSA. Posteriormente esta participación se incrementó al 39,6%, en vista del éxito logrado en el mercado mexicano, incluidos los logros en la producción y la distribución locales, que ampliaron las posibilidades de contribuir a la reestructuración del sistema de Coca-Cola en América Latina.

Teniendo en cuenta su posición de liderazgo en un mercado que ya tenía un consumo per cápita elevado de bebidas sin alcohol, Coca-Cola FEMSA comenzó

Gráfico V.1
LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS
EMBOTELLADORAS LATINOAMERICANAS
DE COCA-COLA



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

a buscar posibilidades de crecimiento fuera de México mediante una iniciativa apoyada con firmeza por Coca-Cola. En 1994 adquirió la franquicia para embotellar los productos de Coca-Cola en la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Aunque inicialmente esta experiencia fue un desafío para Coca-Cola FEMSA en lo que se refiere a las prácticas de producción y la capacidad de gestión, también sirvió para que la empresa aprendiera a operar en situaciones cambiantes, lo que le resultó muy útil durante la crisis argentina poco tiempo después del comienzo de la nueva década. Coca-Cola FEMSA adoptó una serie de medidas para mejorar su desempeño, como el desarrollo de productos más baratos, la segmentación de los mercados metropolitanos según el poder adquisitivo y el uso de botellas retornables, que mejoró la lealtad de los consumidores. Luego, estas estrategias se aplicaron con buenos resultados en otras regiones. Los desafíos que tuvo que enfrentar la empresa en Buenos Aires y sus esfuerzos por superarlos llevaron a Coca-Cola FEMSA a un mayor nivel de eficiencia y perfeccionamiento.

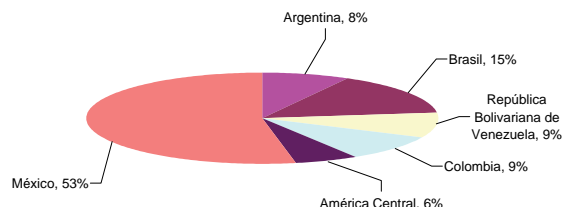
La siguiente iniciativa de internacionalización emprendida por Coca-Cola FEMSA fue la compra, en 2003, de Panamerican Beverages Inc. (Panamco), con sede en Panamá, por 3.700 millones de dólares. Para FEMSA Panamco tenía un interés especial, porque había sido la “embotelladora ancla” de Coca-Cola desde 1995 y, por medio de un amplio proceso de internacionalización, había logrado adquirir empresas embotelladoras en varios países de la región: México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá Colombia, República Bolivariana de Venezuela y Brasil. Panamco se había debilitado por una serie de crisis en los países de la región, como las experimentadas en la República Bolivariana de Venezuela a fines de la década de 1990, las secuelas de la devaluación de la divisa local en Brasil en 1999 y algunos episodios en Colombia y Centroamérica (BBC, 2003). En 2003, las dificultades de Panamco ya estaban afectando el desempeño de Coca-Cola.

Coca-Cola FEMSA, apoyada por Coca-Cola, decidió comprar Panamco como medio para ampliar su presencia en mercados con buenas perspectivas de crecimiento. La empresa procedió a cerrar las plantas de Panamco que resultaban redundantes: en Colombia se cerraron 11 de las 17 plantas y en la República Bolivariana de Venezuela 5 de las 9 plantas pasaron a ser centros de distribución. Coca-Cola FEMSA aplicó en sus activos recién adquiridos prácticas que habían tenido éxito en sus empresas mexicanas y argentinas, entre ellas, la aplicación de estrategias de comercialización adaptadas a cada segmento de poder adquisitivo en las zonas concesionadas; la eliminación de determinados intermediarios en el proceso de distribución; el perfeccionamiento de los sistemas de recopilación de datos sobre patrones de consumo, y la introducción de nuevas tecnologías para el procesamiento de datos, que permitieron a la empresa desarrollar y aplicar con eficacia sus estrategias de segmentación del mercado.

Actualmente, Coca-Cola FEMSA es la segunda empresa embotelladora de productos de Coca-Cola del mundo, la mayor empresa de bebidas sin alcohol de América Latina y la embotelladora más importante de productos de Coca-Cola fuera de los Estados Unidos (Scheinman, 2004a). Gracias a la diversidad de los mercados la empresa también ha logrado una mayor estabilidad de ingresos, al equilibrar las diferencias estacionales de consumo, y una mayor eficiencia en general, al aumentar significativamente la escala de sus operaciones. Las ventas actuales de la empresa se distribuyen como se indica en el gráfico V.2.

En resumen, el proceso de internacionalización de Coca-Cola FEMSA se forjó por la necesidad de la empresa de asegurarse espacio de crecimiento más allá del mercado nacional. A ello se suma el apoyo de

Gráfico V.2
VENTAS DE FEMSA, POR PAÍS, 2004
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de FEMSA, “Presentación a inversionistas”, junio de 2005.

Coca-Cola fundado en su estrategia de “embotelladoras ancla” y las oportunidades generadas por las dificultades financieras de otras empresas embotelladoras de la red de Coca-Cola. A través de su inversión en Argentina y la adquisición de Panamco, Coca-Cola FEMSA logró ingresar a las zonas metropolitanas clave de América del Sur, como Buenos Aires y São Paulo. La experiencia de la empresa en la internacionalización de sus operaciones la impulsó a aplicar prácticas más eficaces y la convirtió en un actor muy competitivo en la industria latinoamericana de bebidas sin alcohol.

ii) Andina y otras empresas embotelladoras chilenas: expansión subregional

En territorio chileno operan tres empresas embotelladoras de Coca-Cola (Andina, Embonor y Polar) y todas han ampliado sus actividades internacionales a los países vecinos y a otros. Andina por sí sola está entre las empresas de bebidas más grandes de la región (véase el cuadro V.3) y exhibe un volumen de ventas anuales del orden de los 400 millones de dólares que, sin embargo, representan menos del 5% de las ventas del grupo FEMSA (Coca-Cola FEMSA y FEMSA Cerveza combinadas). Embonor y Polar son casos interesantes, aunque secundarios.

Andina se instaló en Chile como empresa embotelladora de Coca-Cola en 1946. Inició su expansión internacional en los años noventa, concentrándose en Argentina y Brasil. En el primero de estos países adquirió una participación minoritaria en INTI SAIC, una empresa embotelladora de Coca-Cola de la ciudad de Córdoba. En 1992 aumentó el número de sus acciones hasta lograr un control mayoritario. En 1995 Andina tomó el control de Embotelladora del Atlántico S.A. (EDASA), una empresa embotelladora de Coca-Cola de las zonas de Rosario y Mendoza. Posteriormente realizó nuevas inversiones en Córdoba, donde concentró su producción argentina desde 2002 en adelante, cerrando otras plantas. La reducción de costos obtenida gracias a esta reestructuración y otras medidas, como la introducción de botellas retornables,

contribuyeron a que Andina pudiera sobrevivir las secuelas de la grave crisis argentina de los primeros años de la presente década.

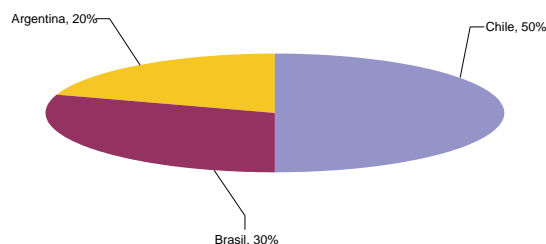
Las operaciones de Andina en Brasil se iniciaron en 1994, cuando adquirió Río de Janeiro Refrescos Ltda., cuya zona concesionada abarcaba parte del estado de Río de Janeiro, parte del estado de Minas Gerais y el estado de Espírito Santo. En 2000 adquirió Coca-Cola Nitvitgov Refrigerantes S.A. (NVG), con lo que amplió la zona concesionada en el estado de Río de Janeiro. Por último, en 2004, realizó un intercambio de activos con Recoforma Indústria do Amazonas Ltda., una filial brasileña de Coca-Cola, por la cual canjeó su franquicia en Minas Gerais por franquicias en otras zonas, también en el estado de Río de Janeiro, con vistas a lograr economías de escala (Feller-Rate, 2005b). De este modo, Andina pudo reestructurar sus operaciones en Brasil para aumentar la eficacia de su red de distribución.

Como se indica en el gráfico V.3, actualmente la mitad de las ventas de Andina se realizan fuera de Chile, lo que subraya la importancia de la internacionalización en la estrategia de crecimiento de la empresa. Las zonas de Argentina y Brasil donde Andina desarrolla sus actividades representan casi un 80% de la población que abarcan los contratos de franquicia de la empresa. Además, estas zonas tienen un consumo per cápita más bajo que el de Chile, y en consecuencia tienen mayores posibilidades de crecimiento (Feller-Rate, 2005b). Con respecto a las zonas concesionadas, por decirlo de alguna manera, Andina se ha ubicado inmediatamente después de Coca-Cola FEMSA, pues ha obtenido zonas que ocupan el segundo lugar en importancia (en cuanto a la población a la que prestan servicios), tanto en Argentina (provincias de San Juan, Mendoza, Entre Ríos, Córdoba, San Luis y zonas importantes de Santa Fe y Buenos Aires, mientras que Coca-Cola FEMSA controla el área metropolitana de Buenos Aires) como en Brasil (Río de Janeiro, mientras que Coca-Cola FEMSA controla São Paulo). Así, Andina combina una ubicación sólida en el mercado relativamente estable de Chile y tiene operaciones que plantean mayores posibilidades (pero también mayores riesgos) en Argentina y Brasil. Coca-Cola ha apoyado las actividades de internacionalización de Andina adquiriendo una participación minoritaria de su capital social (11%) en 1996 y luego apoyando la adquisición de empresas embotelladoras en el intercambio de franquicias de 2004, que permitió a esta empresa maximizar la eficacia operacional y de gestión. Como ocurrió con Coca-Cola FEMSA, la reestructuración productiva generada por la crisis argentina también contribuyó a mejorar la eficiencia general de la empresa.

Las empresas embotelladoras más pequeñas de Coca-Cola en Chile, Embonor y Polar, han internacionalizado

sus operaciones aplicando estrategias similares a las de Andina. Es decir, a partir de posiciones relativamente seguras en Chile, han invertido en la adquisición de empresas embotelladoras en regiones clave de los países vecinos o cercanos. Embonor, que posee aproximadamente un 35% del mercado nacional, en volumen, se expandió hacia el norte de sus zonas concesionadas en el norte de Chile hacia Bolivia y Perú. En 1995 y 1996 adquirió Embotelladoras Bolivianas Unidas (Embol) y ahora vende aproximadamente el 96% de los productos de Coca-Cola en Bolivia. Posteriormente, en 1999, adquirió los activos de las empresas embotelladoras del grupo británico Inchcape en Chile y en Perú, constituidos en este último caso por la embotelladora de Coca-Cola, Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA). Como parte del arreglo, The Coca-Cola Company compró una participación del 42,5% en Embonor. En enero de 2004 la empresa vendió su participación en los activos peruanos a JR Lindley, los fabricantes de Inca Kola, con la que Coca-Cola había estado aliada desde 1999 (Feller-Rate, 2006). Actualmente, el 20% de las ventas de Embonor se realizan en Bolivia, que tiene un consumo per cápita más bajo que el del mercado chileno y por lo tanto mayores posibilidades de crecimiento. La internacionalización ha ayudado a Embonor a desarrollar su potencial, mientras su base en Chile, cuyo mercado ofrece mejores márgenes (Feller-Rate, 2006) y mayor estabilidad, contribuye a contrarrestar los mayores riesgos que entraña operar en Bolivia.

Gráfico V.3
VENTAS DE ANDINA, POR PAÍS, 2004
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Feller-Rate, "Informe de clasificación: Embotelladora Andina S.A.", Santiago de Chile, mayo de 2005.

A diferencia de Embonor y Andina, Polar, la menor de las tres empresas embotelladoras de Coca-Cola chilenas, comenzó sus actividades en 1971 como empresa cervecera. El grupo mantuvo sus activos en este rubro hasta 2000, cuando los enajenó, en consonancia con la estrategia de The Coca-Cola Company para sus empresas embotelladoras, a fin de concentrarse en su actividad principal. En Chile, Polar se amplió mediante la adquisición de dos embotelladoras de Coca-Cola en 1979 y 1981. Comenzó

a internacionalizar sus actividades hacia el este en 1996, año en que realizó una serie de adquisiciones de empresas embotelladoras de Coca-Cola en la Argentina, que abarcaban algunas provincias del centro y el sur del país. En 2004, adquirió Paraguay Refrescos S.A. (Paresa), la empresa embotelladora exclusiva de Coca-Cola en Paraguay (Feller-Rate, 2005c). Coca-Cola tiene una participación del 29,4% en Paresa, a través de Coca-Cola Interamerican Corporation (Feller-Rate, 2005c). Polar aplicó la misma estrategia que las otras embotelladoras chilenas, en el sentido de que realizó su ampliación con el apoyo de The Coca-Cola Company, a partir de su base segura en Chile hacia mercados más grandes pero con mayores riesgos (sus operaciones en Argentina y Paraguay representan el 86% de la población total de todas las zonas en las que Polar posee una concesión).

Así, la experiencia de las empresas embotelladoras chilenas de Coca-Cola refleja las ventajas de contar con un mercado estable en el país de origen como base para internacionalizar las operaciones hacia los países vecinos. Con el apoyo de The Coca-Cola Company, estas empresas embotelladoras han podido expandirse internacionalmente hacia mercados que ofrecen perspectivas promisorias de crecimiento, manteniendo bajo control los mayores riesgos que implica esta operación.

iii) *La deserción de Quilmes*

El grupo argentino Quilmes se fundó a fines del siglo XIX, inicialmente con el objeto de abastecer a la industria cervecera de Europa de insumos agrícolas. Posteriormente se transformó en una empresa cervecera, su principal actividad hasta la fecha. Quilmes tenía una fuerte presencia en Paraguay a través de sus operaciones cerveceras (véase la sección 2), lo que le otorgaba ventajas como empresa embotelladora de bebidas sin alcohol. Tuvo el monopolio de la distribución de los productos de Coca-Cola en Paraguay desde 1965 hasta 2000, tras adquirir el control mayoritario (57,97%) de Paraguay Refrescos (la empresa que luego fue comprada por la empresa chilena Polar) y la compra de ciertos activos de Refrescos del Paraná S.A., que controlaba aproximadamente un 10% del territorio de ese país. Aparentemente insatisfecha por su relación con Coca-Cola, en 2000 Quilmes se retiró de la franquicia de esa empresa en Paraguay y se unió a la red más amplia que tenía PepsiCo en ese país.

En resumen, el bloque de Coca-Cola se basa en las operaciones de dos de las principales translatinas, Coca-Cola FEMSA y Andina, con sedes en México y Chile, respectivamente. La gran escala de las operaciones de Coca-Cola FEMSA en México le proporcionó la experiencia y los recursos financieros para realizar grandes adquisiciones en toda América Latina, muy especialmente en Argentina y Brasil,

aun antes de embarcarse en la operación más importante, la adquisición de Panamco, que amplió significativamente su presencia en la región. Andina y las demás empresas embotelladoras chilenas más pequeñas internacionalizaron sus actividades en una escala más reducida, compatible con su volumen de ventas y el tamaño de su mercado de base. Principalmente limitaron su expansión internacional a los mercados vecinos o cercanos del Cono Sur.

En todos los casos, el apoyo de Coca-Cola fue esencial para el éxito de estas translatinas, el que debe interpretarse en el contexto de la estrategia de consolidación mundial de la empresa. Las operaciones de The Coca-Cola Company se distinguen por la importancia de la participación accionaria que tiene generalmente en sus empresas asociadas: 39,6% en Coca-Cola FEMSA, 11% en Andina, 45,5% en Embonor, 29,4% en Polar y, anteriormente, 25% en Panamco. Otro aspecto que define a estas empresas asociadas a Coca-Cola es el hecho de que su actividad central sean las bebidas sin alcohol y no otras. Por ejemplo, los ingresos de Coca-Cola FEMSA representaron el 49,6% de los ingresos totales del grupo FEMSA en 2004, en comparación con solo el 26,4% de FEMSA Cerveza. Las empresas embotelladoras chilenas Embonor, Andina y Polar solo venden bebidas sin alcohol. Esto es coherente con la estrategia tradicional de Coca-Cola de concentrarse en su negocio más importante. Las características del negocio, en el que las empresas embotelladoras emplean insumos importados de The Coca-Cola Company para fabricar productos de Coca-Cola que representan gran parte o la totalidad de sus ingresos, sumado a la significativa participación minoritaria de The Coca-Cola Company en el capital de las translatinas, apuntan al hecho de que la empresa madre ejerce una fuerte influencia en sus “embotelladoras ancla”. La excepción de Quilmes, que decidió retirarse de la franquicia de Coca-Cola en Paraguay, parece indicar que la posibilidad de combinar sus intereses en el negocio cervecero con una franquicia de PepsiCo en Paraguay le ofrecía mayor independencia de acción.

b) *El grupo PepsiCo*

Una de las características más importantes que distingue a los principales asociados latinoamericanos de PepsiCo—Quilmes, Ambev y Bavaria—de las translatinas del bloque de Coca-Cola es que los productos de PepsiCo representan una parte menor de las ventas totales de sus asociadas y su influencia sobre el total de las operaciones totales es más reducida. Por ejemplo, en 2005 las marcas de bebidas sin alcohol propias de Ambev (Guaraná, Antartica, Sukita, Soda Limonada Antartica y Guaraná Brahma) representaban un 68,4% de sus ventas de bebidas sin alcohol. Otra característica importante es que la actividad

principal de la mayoría de las translatinas asociadas con PepsiCo es la cervecera y no la de las bebidas sin alcohol. Por ejemplo, la cerveza representa el 83% de las ventas, tanto de AmBev como de Bavaria, y el 66% de las ventas totales de Quilmes. Parecería que, si bien el sistema de Coca-Cola generalmente se basa en la ventaja de que sus principales empresas embotelladoras se concentran en los productos más importantes, la red de PepsiCo se apoya más bien en las sinergias entre distintos productos con un único sistema de distribución. En el gráfico V.4 se indican los flujos de inversiones internacionales realizadas por PepsiCo en sus translatinas asociadas en la industria de las bebidas sin alcohol.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

i) Quilmes: la empresa argentina líder en la industria de las bebidas sin alcohol

Quilmes adquirió experiencia internacional en el segmento de las embotelladoras de bebidas sin alcohol a través de su franquicia de Coca-Cola en Paraguay en el período 1965-2000 y sus intereses en el segmento cervecero en el mercado uruguayo desde 1965. Por ese motivo, los

principales propietarios de Quilmes, la familia Bemberg, estaban bien posicionados para adquirir las operaciones de Buenos Aires Embotelladora (BAESA) en Argentina y Uruguay (véase el recuadro V.2). En diciembre de 1999 Quilmes adquirió lo que quedaba de la mayor empresa embotelladora de PepsiCo en Argentina y la única del Uruguay. Posteriormente Quilmes compró una participación del 99,21% en Embotelladora del Interior S.A. (EDISA), la segunda empresa productora y embotelladora de PepsiCo de la Argentina. De este modo, según las estimaciones, Quilmes alcanzó a controlar el 84% de la producción y las ventas de las bebidas gaseosas de PepsiCo en Argentina y el 100% en Uruguay, donde también controla el 98% del mercado de la cerveza.

Así, la internacionalización de Quilmes como empresa embotelladora de PepsiCo se limitó inicialmente a Uruguay. Con la adquisición de BAESA, Quilmes aumentó el volumen total de bebidas sin alcohol (incluidos los de Argentina y Uruguay) cerca de tres veces (Quinsa, 2001) y comenzó a capitalizar las sinergias creadas mediante la fusión de las redes de distribución de bebidas sin alcohol y la cerveza. Sin embargo, la relación de Quilmes con PepsiCo resultó una buena combinación con su alianza posterior con AmBev (2002), que también adquirió algunos de los activos de BAESA y fue una empresa embotelladora de PepsiCo en Brasil.

ii) AmBev: el operador de PepsiCo más importante de América Latina

AmBev (American Beverage Company) se creó mediante la fusión de las empresas de bebidas más importantes de Brasil, Brahma y Antarctica, en 1999. Antes de la fusión, ocurrida en 1997, Brahma había comprado los activos de BAESA (véase el recuadro V.2) y firmó un acuerdo de concesión de 20 años para distribuir los productos de PepsiCo en Brasil. Sin embargo, igual que Quilmes, AmBev fue antes que nada una empresa cervecera y buena parte de su nueva competitividad se sustentó en las sinergias entre la distribución de cerveza y de bebidas sin alcohol, motivo por el cual la afiliación con PepsiCo tuvo más sentido que haber poseído una licencia de Coca-Cola.

El acuerdo de concesión benefició tanto a PepsiCo como a AmBev. AmBev actuaba como distribuidor y así PepsiCo logró acceder a nuevos puntos de venta en Brasil, especialmente restaurantes en los que AmBev había logrado posicionarse con fuerza. En 2003 para AmBev el lanzamiento de Pepsi Twist en Brasil dio un nuevo impulso al desempeño de PepsiCo en ese país (Gertner, Gertner y Guthery, 2004) y la alianza con PepsiCo contribuyó a promover los productos de AmBev en el extranjero. Por ejemplo, en 2001 PepsiCo comenzó a producir Guaraná Antarctica en Europa.

Recuadro V.2
BAESA: UNA FUENTE DE ACTIVOS PARA LAS TRANSLATINAS ASOCIADAS CON PepsiCo

Buenos Aires Embotelladora (BAESA) se fundó en 1990 en Argentina y tuvo la franquicia de PepsiCo y Seven-Up para la zona metropolitana de Buenos Aires y otras regiones de Argentina. Poco después, inició un proceso de expansión internacional, apoyada por PepsiCo, y con el tiempo se convirtió en su empresa embotelladora más grande fuera de los Estados Unidos. Para 1994 había adquirido otros activos en Uruguay, Chile (en asociación con CCU en Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. (ECUSA)) y Argentina. Al año siguiente intentó ingresar en el mercado brasileño.

La rápida expansión internacional de BAESA pronto la puso en dificultades. Había sobreinvertido en varios rubros, construyendo cuatro plantas y adquiriendo más de 700 camiones, invirtiendo en productos específicos para el mercado brasileño (como equipo de refrigeración para minoristas exclusivos) y gastado enormes sumas en comercialización. Para financiar todo esto la empresa se había endeudado excesivamente,

tanto en Brasil como en Argentina. La agresiva reacción de Coca-Cola al ingreso de BAESA a Brasil hizo que esta perdiera muchos de sus minoristas más pequeños y más lucrativos en ese país. Además, un cambio en la legislación tributaria de Argentina (presuntamente impulsado por Coca-Cola) a favor de las bebidas cola en detrimento de otras bebidas sin alcohol afectó a BAESA, la mayoría de cuyas utilidades provenían de bebidas distintas de las colas. Para 1996 las plantas de BAESA estaban operando a un tercio de su capacidad, algunas tuvieron que cerrar (Hartley, 1998) y PepsiCo tuvo que intervenir en la empresa. Para 1997 Baesa se vio obligada a retirarse de las bolsas de valores de Buenos Aires y Nueva York.

En ese mismo año intentó reestructurarse, vendiendo la filial de Brasil a Brahma. En esta operación Brahma volvió a comprar la licencia como embotelladora de Pepsi y Seven-Up (que había vendido a BAESA en 1994) y adquirió cinco de las plantas industriales de BAESA y activos conexos. Posteriormente

BAESA vendió sus activos chilenos a CCU y los argentinos y uruguayos a Quilmes. A principios de 1999 (cuando PepsiCo todavía era su accionista principal, con una participación del 23,5%), la propiedad de BAESA se vendió a sus principales acreedores: PepsiCo, Citibank, BankBoston y VVB Bank. Al mismo tiempo, BAESA tenía una deuda pendiente de 735 millones de dólares (*Clarín*, 1997, 1998). Así, la internacionalización de BAESA demostró ser su ruina y sus activos externos fueron comprados por otras translatinas de la red de PepsiCo.

El rápido proceso de internacionalización de BAESA parece haber superado su capacidad financiera y de gestión, ya que provocó una deuda cuantiosa sin el apoyo de su desempeño operacional, algo similar a lo ocurrido con Panamco del bloque de Coca-Cola. El fracaso de BAESA se debió en parte a que carecía de las ventajas de un mercado en su país de origen con el volumen del de México y la estabilidad económica del de Chile.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial de CCU, Quilmes y AmBev; Robert F. Hartley, "Fracasos de marketing", *Executive Digest*, N° 42 [en línea] 1998 <<http://www.centroatlantico.pt.>>; *Clarín*, "La embotelladora de Pepsi vuelve al ruedo", 7 de diciembre de 1998 y "Brahma compró la Pepsi en Brasil", 24 de octubre de 1997.

La internacionalización de AmBev como empresa embotelladora de PepsiCo comenzó un poco después, tras una ola de inversiones de la empresa en el exterior en su segmento más importante de negocios: la cerveza (véase la sección 2). En 2003, AmBev adquirió Embotelladora Rivera, la concesionaria de PepsiCo en el norte de Perú y Lima, y en 2004 absorbió más del 51% de Embotelladora Dominicana, la concesionaria en la República Dominicana. Estas transacciones contribuyeron aun más a la expansión en el mercado de la cerveza, apoyándose en las redes de distribución de bebidas sin alcohol existentes. En Guatemala esto se llevó a cabo mediante una operación conjunta con CabCorp, la "embotelladora ancla" de PepsiCo para Centroamérica, con sede en Guatemala. De este modo, CabCorp mantuvo su independencia en sus operaciones de bebidas sin alcohol. Para 2004, a través de sus operaciones en Brasil, Perú y la República Dominicana, AmBev se había convertido en la empresa embotelladora más grande de PepsiCo fuera de los Estados Unidos. En consecuencia, la internacionalización del negocio de bebidas sin alcohol de AmBev ha sido en gran parte un vehículo de su expansión regional como empresa cervecera.

iii) Bavaria: la expansión andina

Bavaria, la empresa de bebidas más grande de Colombia, no distribuye los productos de PepsiCo en su país de origen, donde se concentra en su actividad central: la cerveza, la malta, el agua y las bebidas sin alcohol. Sin embargo, en 1995 adquirió la concesión de PepsiCo en Panamá y como resultado de la adquisición de Backus & Johnston en Perú heredó Embotelladora Frontera, que poseía la franquicia de PepsiCo en el norte de Perú hasta julio de 2004. En enero de ese año, a través de su filial en Panamá, Bavaria también había adquirido el 49% del Grupo ECSA (Embotelladora Centroamericana S.A.), la empresa embotelladora de PepsiCo en Costa Rica. Por último, Bavaria compró la Corporación Boliviana de Bebidas S.A. (CBB), la empresa embotelladora PepsiCo en Bolivia, que controlaba el 25% del mercado de las bebidas sin alcohol en ese país. La empresa cervecera Backus & Johnston, en la que Bavaria también tenía un control mayoritario desde 2002, era propietaria de una parte de CBB. Backus & Johnston había adquirido CBB en 2000, cuando compró la compañía Cervecera del Sur, entonces propietaria de Embotelladora Frontera de Perú y de CBB de Bolivia. Como ocurrió con

AmBev y Quilmes, el proceso de internacionalización de Bavaria como empresa embotelladora de PepsiCo está vinculado intrínsecamente a su expansión internacional como empresa cervecera.

En síntesis, la red de PepsiCo en América Latina es distinta de la de Coca-Cola en varios aspectos fundamentales. Estas diferencias comprenden la actividad principal (cerveza o bebidas sin alcohol) de las translatinas asociadas, la importancia (secundaria o fundamental) de los productos de las empresas transnacionales en la línea de productos de las translatinas y la ubicación geográfica de las principales empresas embotelladoras (Argentina, Brasil y Colombia en un caso y México y Chile en el otro). En general, la red de bebidas sin alcohol de PepsiCo permite a sus empresas embotelladoras mayor independencia de

acción. Este aspecto quedará más claro con el análisis del mercado de la cerveza en América Latina y el Caribe (véase la sección 2).

El análisis de estas dos redes asociadas a las empresas transnacionales de bebidas sin alcohol en América Latina permite suponer que el conocimiento de las características de los mercados locales en la región es una ventaja competitiva importante que poseen las translatinas de bebidas sin alcohol. Esto se refleja en la IED de las empresas embotelladoras latinoamericanas aliadas con Coca-Cola y PepsiCo, que es de carácter exclusivamente intrarregional. Al mismo tiempo, es importante examinar las operaciones de las asociadas a PepsiCo en el segmento de la cerveza a fin de comprender el carácter integral de sus estrategias empresariales.

2. Las translatinas cerveceras

Una característica que distingue el mercado de la cerveza del de las bebidas sin alcohol es que tradicionalmente los actores locales (y más recientemente los regionales) dominaron los mercados nacionales con marcas locales. La mayoría de las marcas extranjeras se desarrollaron como productos especializados de alto precio, que solo atienden a una parte pequeña del mercado. La estructura de la industria cervecera mundial, que está mucho más fragmentada y es mucho más compleja que el segmento de las bebidas sin alcohol, llevó a las cerveceras transnacionales más grandes (véase el cuadro V.4) a concentrarse en la consolidación de sus mercados de origen y posicionar sus marcas en otros mercados de gran volumen antes de volcarse a las economías emergentes. Mientras tanto, los actores nacionales o regionales ocuparon posiciones en las regiones emergentes. La empresa de Sudáfrica South African Breweries logró incluso transformarse en una empresa transnacional sobre la base de su capacidad para operar en entornos comerciales difíciles (véase el recuadro V.3). Las transnacionales cerveceras líderes no han podido controlar sus operaciones locales y moldear el gusto de los consumidores en la misma medida que las de bebidas gaseosas. En cambio, se han visto obligadas

a emplear diversas modalidades (exportaciones, licencias e inversiones extranjeras directas) para vincularse con los actores locales a fin de posicionar sus productos en esos mercados nacionales. La experiencia de la industria cervecera en América Latina y el Caribe es ilustrativa a ese respecto.

Cuadro V.4
**MAYORES EMPRESAS CERVECERAS DEL MUNDO,
SEGÚN EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN, 2004**
(En millones de hectolitros y millones de dólares)

Empresa	País de origen	Producción de cerveza (En millones de hectolitros)	Ventas de cerveza (En millones de dólares)	Principales marcas
InBev	Bélgica	202	10 100	Stella Artois, Brahma, Beck's, Staropramen, Bass, Leffe, Hoegaarden
SABMiller	Sudáfrica	138	11 300	Marcas internacionales: Pilsner, Urquell, Peroni Nastro Azzuro, Miller Genuine Draft, Caste Lager
Anheuser-Busch	Estados Unidos	136	12 200	Budweiser, Michelob, Busch
Heineken	Países Bajos	98	11 800	Heineken, Amstel
Molson Coors ^a	Canadá/ Estados Unidos	60	6 000	Molson Canadian, Molson Dry, Coors Light, Carling, Zima XXX

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de la información proporcionada por las empresas.

^a Antes de la venta de Kaiser a FEMSA Cerveza.

Recuadro V.3

SABMiller: VENTAJAS COMPETITIVAS MUNDIALES DERIVADAS DE LOS VACÍOS INSTITUCIONALES DEL PAÍS DE ORIGEN

Khanna y Palepu (2005) demuestran que en los países en desarrollo las empresas locales que logran superar los obstáculos generados por los vacíos institucionales, definidos como la "carencia o el funcionamiento deficiente de los intermediarios especializados necesarios para vincular a los compradores y vendedores en los mercados", pueden alcanzar ventajas competitivas notables, aun en relación con las empresas transnacionales. SABMiller es un ejemplo de una empresa que superó los vacíos institucionales de Sudáfrica, su país de origen, y así desarrolló capacidades

que le aseguraron el éxito en el ámbito internacional. South African Breweries (SAB) nació a fines del siglo XIX. Durante el apartheid desarrolló un sistema de distribución mediante el cual pudo vender cerveza a la población negra a través de los puntos de venta tradicionales (*shebeens*). La capacidad adquirida por la empresa para manejar un sistema de distribución tan complejo le permitió conquistar mercados en varios países africanos (especialmente Angola, Mozambique, la República Unida de Tanzania y Zambia) y posteriormente en India, China (donde ahora es la segunda empresa

cervecera), Honduras y El Salvador. Posteriormente SAB se incorporó a la primera línea de empresas cerveceras transnacionales cuando adquirió Miller en los Estados Unidos en 2002 y la empresa colombiana Bavaria, una de las empresas cerveceras más grandes de América Latina, en 2005. SABMiller aprovechó las ventajas competitivas, logradas a través de su experiencia para operar en contextos comerciales difíciles, para convertirse en una empresa transnacional productora de cerveza, cosa que ninguna translatina cervecera ha logrado.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Tarun Khanna y Krishna Palepu, *Emerging Giants: Building World-Class Companies in Emerging Markets*, Harvard, Harvard Business School, 2005 y *The Economist*, "Beer – Andean thirst", 29 de octubre de 2005.

La tasa de crecimiento del mercado latinoamericano de la cerveza es una de las más altas. Sin embargo, la juventud de la población de la región y el consumo per cápita relativamente bajo en la mayoría de los países (véase el cuadro V.5) permiten suponer que las perspectivas de crecimiento a mediano y largo plazo son promisorias, especialmente en comparación con los mercados tradicionales. Se estima que el consumo per cápita en los Estados Unidos asciende a aproximadamente 84 litros y en Europa oscila entre 80 y 140 litros (Agriculture and Agri-Food Canada; Brewers of Europe), por lo que Brasil y México parecen ser mercados muy atractivos. Para los actores mundiales, una de las consecuencias de la creciente importancia de los mercados emergentes, incluida América Latina, es que los conocimientos prácticos sobre el funcionamiento eficaz en el contexto comercial de los países en desarrollo adquieren cada vez más importancia como una ventaja competitiva.

Las empresas han aplicado variadas estrategias, que van desde las exportaciones mediante convenios de licencia hasta las IED (tanto en la forma de adquisiciones como de inversiones nuevas), a fin de hacer frente al desafío de conquistar nuevos mercados geográficos en general y los latinoamericanos en particular. En algunos casos, estas tres maneras de introducirse en los mercados exteriores han sido empleadas en forma sucesiva, pero en general las empresas (tanto las transnacionales como las translatinas) han combinado estas estrategias, no necesariamente en forma secuencial, sino dando preeminencia o mayor importancia estratégica a una de ellas por sobre las demás.

Las exportaciones de cerveza a América Latina, desde esa región o dentro de ella no han sido importantes, salvo para las empresas cerveceras mexicanas FEMSA Cerveza y Modelo, cuya expansión a los mercados de América del Norte se hizo por este mecanismo. Las empresas transnacionales no han tenido demasiado éxito con la exportación de cerveza a la región y la mayoría de las marcas importantes como Anheuser-Busch, Miller, Heineken, Carlsberg y otras se han aventurado al mercado latinoamericano por medio de convenios de licencia o alianzas estratégicas con las empresas nacionales, conforme a los cuales los socios locales producen y distribuyen las marcas internacionales en el mercado nacional y a veces regional, pero como cervezas especiales o de calidad superior. Muchas veces estas alianzas se han fortalecido mediante la adquisición de participaciones minoritarias en la empresa latinoamericana asociada. La mayoría de las translatinas cerveceras, que enfrentan menos competencia de las empresas transnacionales que sus contrapartes en la industria de las bebidas sin alcohol, se convirtieron en translatinas principalmente por medio de la expansión apoyada en los acuerdos de licencias y adquiriendo y

Cuadro V.5
MAYORES CONSUMIDORES DE AMÉRICA LATINA, 2004

País	Mercado cervecero (En millones de hectolitros)	Consumo per cápita (En litros)
Brasil	84,5	47
México	54,8	52
Venezuela (República Bolivariana de)	14,8	57
Colombia	14,0	31
Argentina	13,2	34
Perú	6,4	24
Chile	4,3	27

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de AmBev, *2004 Annual Report*, São Paulo y FEMSA, "Presentación a inversionistas", junio de 2005.

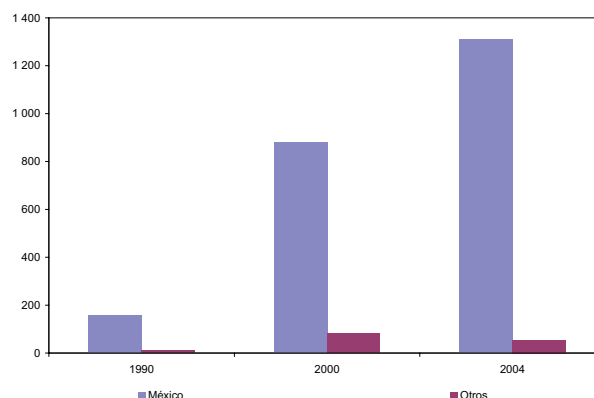
controlando otras empresas latinoamericanas. Esta ha sido la estrategia empleada por las empresas cerveceras más grandes de Argentina (Quilmes), Brasil (AmBev) y Colombia (Bavaria). Sin embargo, en la última década se ha registrado un enorme crecimiento en la IED, especialmente a través de las fusiones y las adquisiciones, que ha modificado profundamente la configuración del mapa de las empresas cerveceras en América Latina y el Caribe.

A continuación se examinan estas tres modalidades de internacionalización (exportación, acuerdos de licencia e inversiones extranjeras directas) iniciada por las mayores empresas latinoamericanas de la industria cervecera. En cada una de las tres subsecciones siguientes se analizan las experiencias de internacionalización de determinadas translatinas.

a) Exportaciones

Desde un punto de vista global, las exportaciones de los principales países cerveceros de Europa, y en menor medida de los Estados Unidos, aumentaron significativamente a partir de 1990, pero nunca fueron la modalidad principal de la expansión de las principales transnacionales cerveceras. Solo en algunos casos, las cerveceras de México, FEMSA Cerveza y Modelo, adoptaron un camino distinto, empleando las exportaciones como principal método para internacionalizar sus marcas Sol y Corona en el mercado de América del Norte. En 2004 las exportaciones de cerveza de los Estados Unidos y Europa a América Latina y el Caribe equivalían a menos del 8% del valor comercial de las exportaciones de cerveza mexicana a los Estados Unidos, lo que representaba más de 1.100 millones de dólares (Naciones Unidas s/f). Sin embargo, las exportaciones de otros países de América Latina y el Caribe fueron insignificantes (véase el gráfico V.5). Recientemente, con el lanzamiento mundial de la marca brasileña Brahma por el grupo InBev, las exportaciones de cerveza de ese país crecieron bruscamente de 12,6 millones de dólares en 2004 a 28,4 millones de dólares en 2005 (AliceWeb, 2006), cifra muy importante para Brasil, pero todavía muy por debajo del volumen de las exportaciones de Modelo o FEMSA Cerveza. Otras empresas de América Latina, exportan cerveza, como Quilmes y CCU (mayormente a los países del Cono Sur), y Bavaria y Polar, pero estas exportaciones representan una fracción pequeña de las ventas y los mercados de destino y son insignificantes en comparación con el volumen de las exportaciones de cerveza de México. Modelo y FEMSA Cerveza son los exponentes más importantes de la región que han adoptado la modalidad de internacionalización basada en las exportaciones.

Gráfico V.5
EXPORTACIONES DE CERVEZA DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE
(En millones de dólares)



Fuente: Naciones Unidas, "Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE)", División de Estadística.

Modelo se creó en 1922 en México y creció de tal manera que se convirtió en un conglomerado de más de 150 empresas que desarrollan actividades en segmentos como los embalajes, la elaboración de maltas, los negocios inmobiliarios, los transportes y otros servicios, además de poseer siete plantas de elaboración de cerveza. A partir de los años treinta (al terminar el período de la Ley Seca en los Estados Unidos) la empresa exportó volúmenes insignificantes pero desde fines de los años setenta estos fueron mucho mayores. Su expansión internacional comenzó en el sudoeste de los Estados Unidos, donde su campaña de comercialización vinculaba la marca Corona con los recuerdos de los turistas estadounidenses del sol y la arena durante sus vacaciones en las playas mexicanas. En 1993 Anheuser-Busch, la empresa transnacional cervecera con sede en los Estados Unidos, reconoció esta ventaja competitiva e invirtió en Modelo, adquiriendo una participación accionaria del 17,7%, que incrementó a lo largo de los años al 50,2% actual. Entre 1993 y 2000, Anheuser invirtió más de 1.800 millones de dólares en acciones de Modelo, cuyo valor aumentó a más del doble, alcanzando los 4.400 millones de dólares. La marca Corona se ha convertido en la cerveza importada que más se vende en los Estados Unidos. Si bien el control de la gestión parece haber permanecido en manos de cinco familias mexicanas, 10 de los 21 miembros del directorio del grupo Modelo son de Anheuser-Busch (Scheinman, 2004a). Por lo tanto, la primera translatina cervecera está vinculada a una empresa transnacional a través de esta participación tan importante en la propiedad.

La otra ventaja competitiva de Modelo para Anheuser-Busch radicaba en las posibilidades que ofrecía el mercado mexicano. Las dos empresas se complementaban, ya que Modelo poseía ventajas competitivas y operaba con

economías de escala en México que eran similares a las de Anheuser-Busch en los Estados Unidos (Scheinman, 2004b). Los propietarios de Modelo consideraban que la asociación con los dueños de la marca Budweiser ayudaba a la empresa a hacer frente a los desafíos de la globalización y aprovechar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) que se estaba negociando en

ese momento. Curiosamente, Anheuser-Busch no adquirió derechos de distribución para las marcas de Modelo en los Estados Unidos y con el tiempo el éxito de estas en el mercado de América del Norte provocó fricciones con las empresas embotelladoras de Anheuser-Busch, deseosas de participar en el éxito de Modelo (véase el recuadro V.4).

Recuadro V.4

EL DILEMA DE ANHEUSER-BUSCH CON LA CERVEZA MEXICANA

Las relaciones entre las empresas cerveceras y sus distribuidores son mucho menos monolíticas de lo que suelen parecer y esto puede plantear dilemas estratégicos en la medida en que estas empresas amplían su influencia sobre otras. Como Anheuser-Busch es propietaria de más del 50% de Modelo, cabría esperar que la primera promovería activamente la marca Corona en los Estados Unidos. Sin embargo, los contratos preexistentes

impiden que Corona sea comercializada por los distribuidores de Anheuser-Busch. En vista de la rápida expansión de la marca en los Estados Unidos, los distribuidores de Anheuser-Busch comenzaron a ejercer presión sobre la empresa para que incorporara Corona a su cartera, lo que obligaría a una compra onerosa de estos contratos. En cambio, la empresa intentó adaptarse, introduciendo cervezas con "inspiración mexicana", como Azteca en California,

Tequila en Nueva York y el sudoeste y Rio Cristal en el sur de Florida y Virginia. Sin embargo, una promoción intensa de estos productos hubiera afectado el negocio de Anheuser-Busch con la marca Corona. Modelo ha expresado su intención ya sea de adquirir la empresa que maneja la distribución de su marca Corona en Estados Unidos o de poner fin al contrato. Esta decisión llevó a un proceso de arbitraje que en enero de 2006 seguía sin resolverse.

Fuente: Kotler Marketing Group, 2000 y *Modern Brewery Age*, "Gambrinus and Modelo maneuvering for advantage", 7 de febrero de 2005.

En el período 1998-2005 Modelo tuvo un desempeño extraordinario. Los ingresos netos de sus siete plantas de elaboración de cerveza aumentaron a más del doble. Los factores que más contribuyeron a este crecimiento fueron el auge de las exportaciones y el aumento de la demanda interna, a lo que se suman incrementos de eficiencia (el rendimiento promedio por hectolitro alcanzó la cifra de 80 dólares). Para 2004, el 28,6% de las ventas correspondió a los mercados de exportación, sobre todo los países socios de México en el TLC (Estados Unidos y Canadá), donde la cerveza de Modelo se vendió a precios de importación más alto. A diferencia de lo que ocurre en México, donde prácticamente no existe un mercado para las marcas importadas, en 2003 estas acapararon alrededor del 12% del mercado de los Estados Unidos. Fue precisamente este segmento de importación el de mayor crecimiento en los Estados Unidos, especialmente para los consumidores de alto poder adquisitivo, que prefieren las cervezas importadas por su distinción y sabor superior. Otro factor fue el ingreso de numerosos mexicanos a los Estados Unidos, lo que fomentó aún más el crecimiento de Modelo en ese mercado (Scheinman, 2004b). Actualmente, las ventas de Corona superan por un 50% a las de Heineken en los Estados Unidos, marca a la que superó en 1997 como número uno en la lista de cervezas importadas.

FEMSA Cerveza es la cervecera filial del grupo FEMSA. Junto con la filial de bebidas sin alcohol del grupo (Coca-Cola FEMSA), FEMSA es la empresa de bebidas más grande de América Latina. Sin embargo, en cuanto a la venta y las exportaciones de cerveza, sigue ocupando el segundo lugar, detrás de Modelo. No obstante, la situación está cambiando rápidamente debido a dos factores. El primero es que FEMSA Cerveza está alcanzando a Modelo gracias a un acuerdo con Heineken que le permite distribuir las marcas Sol, Dos Equis y Tecate en el mercado de los Estados Unidos (*Business Week*, 2005). El segundo son sus inversiones extranjeras directas recientes en Brasil. Ambos demuestran el renovado interés de FEMSA Cerveza en complementar sus iniciativas exportadoras con acuerdos de licencias e IED, en consonancia con su modalidad de internacionalización.

FEMSA Cerveza se vio obligada a modificar su estrategia corporativa porque no estaba logrando los resultados esperados. De 1994 a 2004 estuvo asociada con la empresa transnacional cervecera canadiense Labatt, propietaria del 30% de sus acciones. Desde el punto de vista operacional, esta asociación permitía combinar las actividades de importación de Labatt y FEMSA en los Estados Unidos, formando la segunda empresa dedicada a las cervezas especiales en ese país. La empresa operaba con el nombre Labatt USA y en ella Labatt tenía una participación

del 70% y FEMSA Cerveza el 30% restante. Esta relación llegó al borde de la ruptura cuando la empresa cervecera AmBev adquirió Labatt como parte de las transacciones que llevaron a la adquisición de AmBev por Interbrew. Para ese entonces, las relaciones entre FEMSA Cerveza e Interbrew ya eran conflictivas porque esta última trató de vender su marca Beck en los Estados Unidos a través de la operación conjunta de Labatt y FEMSA Cerveza, sin obtener primero el consentimiento de FEMSA Cerveza, la que consideró que este arreglo perjudicaría la venta de sus propias marcas (Scheinman, 2004b). El resultado fue que Labatt vendió su participación del 30% en FEMSA Cerveza en agosto de 2004 y esta llegó a un acuerdo con Heineken para distribuir Sol, Dos Equis y Tecate en los Estados Unidos. En 2006 en lo que se ha considerado el primer paso de una incipiente guerra de la cerveza entre FEMSA Cerveza e InBev, FEMSA Cerveza inició un proceso de internacionalización basado en una inversión extranjera directa mediante la adquisición de Kaiser en Brasil, al tiempo que mantenía su estrategia de exportaciones para el mercado estadounidense (*América economía*, 2006).

Como resultado de estas transacciones, en la actualidad FEMSA Cerveza es la única translatina cervecera que no tiene accionistas extranjeros, aunque esto no significa que el grupo FEMSA sea independiente de las empresas transnacionales líderes de la industria de las bebidas. Su acuerdo con Heineken es esencial para la aplicación en la industria cervecera de su estrategia de internacionalización basada en las exportaciones. Además, su vinculación con el sistema de bebidas sin alcohol de Coca-Cola por intermedio de Coca-Cola FEMSA es fundamental para su red de bebidas sin alcohol en América Latina. Esto refuerza la afirmación de que las translatinas de la industria de las bebidas están asociadas con las empresas transnacionales, sin excepciones.

En resumen, entre las translatinas el proceso de internacionalización llevado a cabo sobre la base de las exportaciones ha sido una estrategia importante solo para dos empresas cerveceras mexicanas: Modelo y FEMSA Cerveza. A diferencia de otras translatinas cerveceras, estas empresas mexicanas están cerca del mercado estadounidense y gozan de un acceso preferencial a él. Asimismo, pueden aprovechar su afinidad cultural con los estadounidenses de origen mexicano. Un rasgo distintivo que ayuda a estas marcas a internacionalizarse a través de las exportaciones es que ocupan un nicho concreto en el

mercado estadounidense, integrado por los turistas de los Estados Unidos que han visitado México. La gran mayoría de las demás empresas transnacionales cerveceras y las translatinas han preferido establecer plantas productivas en los distintos mercados, ya sea mediante convenios de licencias o a través de IED.

b) Convenios de licencia

Los convenios de licencia son el principal instrumento mediante el cual las empresas transnacionales cerveceras han ingresado en nuevos mercados. Esta modalidad les permite establecer operaciones relativamente pequeñas y aprovechar su asociación con las empresas cerveceras nacionales, regionales o transnacionales que han desarrollado redes de distribución y conocimientos locales. En todo el mundo, los convenios de licencia forman una amplia red de acuerdos contractuales que vinculan entre sí a las principales empresas transnacionales (véase el cuadro V.6). En algunos casos, estos acuerdos incluyen la elaboración de la cerveza, la comercialización y la distribución. En otros, se limitan a la distribución y la comercialización de productos importados.

Los convenios de licencia entre empresas transnacionales cerveceras son habituales en los mercados tradicionales. Por ejemplo, Anheuser-Busch elabora la marca Kirin Ichiban en California, mientras que Kirin elabora las marcas de Heineken y Anheuser-Busch en Japón; las marcas de Anheuser-Busch son elaboradas por Carlsberg en Dinamarca y por Guinness en Irlanda; SABMiller embotella Kronenbourg en Italia y Carlsberg en las Islas Canarias; y Miller distribuye la marca Fosters en el mercado de los Estados Unidos. Para las empresas transnacionales cerveceras, los convenios de licencia con los productores locales se han convertido en una primera incursión frecuente a los mercados emergentes, como ocurrió en el enorme mercado chino en los años noventa. Inicialmente, muchos de estos convenios en los países emergentes se combinaban con la adquisición de acciones (en general una participación minoritaria). Sin embargo, en el período reciente las empresas transnacionales cerveceras se han vuelto inversionistas directos más dinámicos, pues han adquirido el control de las empresas cerveceras locales o han instalado plantas totalmente nuevas en los mercados emergentes, como bien lo demuestra lo ocurrido en América Latina y el Caribe.

Cuadro V.6
**CONVENIOS DE LICENCIA ENTRE LAS EMPRESAS CERCERAS MÁS GRANDES DE AMÉRICA LATINA
 Y LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES CERCERAS**

Concesionarios (empresas cerceras o distribuidores)								
	InBev (incluida AmBev)	Anheuser-Busch	SABMiller	Heineken	Molson Coors	FEMSA	CCU	Quilmes
Concedentes	InBev							
	Anheuser-Busch	Las marcas de Anheuser-Busch se elaboran en empresas de InBev: Labatt y Oriental Breweries en Canadá y Corea del Sur. El acuerdo de la empresa con Antarctica en Brasil llegó a su fin en 1999 con la fusión de AmBev		Las marcas de Anheuser-Busch han sido elaboradas en Italia por Heineken desde 2003 ^a			CCU elabora y vende Budweiser en Chile, Argentina, Paraguay y Brasil	
	SABMiller	AmBev distribuye Miller en Brasil						
	Heineken	La marca Murphy de Heineken es distribuida por InBev en el Reino Unido; Heineken y Diageo compraron una participación de 28,98% en Namibian Breweries controlada por InBev, que ahora distribuirá las marcas de Heineken además de las de InBev	SAB elaboraba Amstel en Sudáfrica (hasta 2005)		Molson Coors distribuye Heineken en Canadá. Heineken es distribuida por Kaiser en Brasil. Esta era una empresa de Molson Coors	Kaiser (anteriormente de Molson Coors) distribuye Heineken en Brasil	CCU ha distribuido Heineken en Chile desde 2003	Quilmes distribuyó Heineken en Argentina desde principios de los años ochenta hasta 2002
	Molson Coors		Molson elaboraba cerveza para Miller en Canadá	Heineken distribuye las marcas de Molson Coors en Europa	Alianza de Coors y Molson desde 1985 para distribuir Coors en Canadá. Operación conjunta desde 2001 para importar, comercializar, vender y distribuir las marcas de Molson en los Estados Unidos	FEMSA distribuye Coors Light en México		
	Paulaner						CCU distribuye Paulaner en Chile	
	Guinness			Heineken elabora Guinness en algunos países de Centroamérica y el Caribe			CCU distribuye Guinness en Chile y Argentina	
	Carlsberg	AmBev distribuye Carlsberg en Brasil. Labatt distribuye Carlsberg en los Estados Unidos	Anheuser-Busch distribuía Carlsberg en los Estados Unidos desde 1985 hasta 1998					
	Modelo						CCU importa Corona a la Argentina	
	FEMSA Cerveza			Heineken distribuye FEMSA en los Estados Unidos	FEMSA firmó un convenio de licencia con Kaiser, una empresa de Molson, en 2004. Posteriormente Kaiser fue adquirida por FEMSA			

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por las compañías.

^a Peroni había elaborado, envasado y distribuido Budweiser en Italia desde 1995, pero la asociación terminó cuando la empresa fue adquirida por SABMiller.

En Brasil, el éxito inicial del programa de estabilización macroeconómica, conocido como Plan Real, despejó el camino para una gran cantidad de nuevos convenios de licencia entre distintas empresas transnacionales productoras de cerveza y las principales cerceras nacionales: Brahma y Antarctica. En 1995, Miller Brewing Company y Brahma iniciaron una operación conjunta para producir la marca Miller Genuine Draft en ese país. Un año más tarde, Carlsberg concedió la licencia de su marca a Skol (una empresa de Brahma) y Anheuser-Busch firmó un convenio con Antarctica para producir y vender las marcas de esa empresa en el país.⁵ En 2002, Heineken concedió la licencia de su marca a Kaiser, con la cual mantenía desde hacía mucho tiempo una asociación para la transferencia de tecnología y en la que tenía una participación minoritaria.

En Argentina y Chile, CCU se convirtió en el actor clave para la concesión de licencias de marcas de cerveza extranjeras. Se transformó en el eje de varias empresas transnacionales cerceras que preferían ingresar al mercado sudamericano por medio de convenios de licencia. Representó un ejemplo poco común de empresa cercera relativamente independiente, transfronteriza y que comercializa una multiplicidad de marcas. CCU se convirtió rápidamente en la empresa cercera más grande de Chile, con una participación en el mercado nacional cercana al 90%. Como reflejo de la evolución mundial en la industria de las bebidas, CCU ha diversificado sus actividades no solo en las bebidas sin alcohol, gaseosas y sin gas, sino también en el vino y el pisco (aguardiente de uva) y, más recientemente, en los confites y las galletas. CCU puede considerarse una empresa cercera totalmente atípica (véase el recuadro V.5).

⁵ Este acuerdo terminó con la fusión con AmBev en 1999, cuando Anheuser-Busch se volcó a la empresa chilena Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU) para producir sus marcas para los mercados del Cono Sur.

Recuadro V.5

CCU: UNA TRANSLATINA CERVECERA ATÍPICA

CCU es una empresa muy excepcional en la industria de las bebidas de América Latina y lo que ha realizado justifica un examen más detallado. A principios de los años noventa, CCU firmó un acuerdo para elaborar y distribuir cerveza Paulaner (una marca de la empresa cervecera alemana Schörghuber) en Chile. A mediados de la década de 1990, CCU realizó inversiones directas para adquirir participaciones minoritarias en empresas cerveceras de Croacia (Karlovacka Pivovara) y Perú (Backus & Johnston), que posteriormente vendió. Luego dirigió su atención a Argentina, que poseía ventajas por su proximidad geográfica, afinidad cultural y tamaño (la empresa estimó que en ese entonces el mercado argentino era tres veces mayor que el de Chile). El ingreso de CCU a la Argentina era una manera promisorio de crecer más allá de los límites del mercado de Chile, apoyándose en una base sólida en este país. Entre mediados y fines de los años noventa CCU adquirió la Compañía Industrial Cervecera S.A. de Salta, la Cervecería Santa Fe S.A. y Cervecerías Córdoba en Argentina. Actualmente, CCU es la segunda empresa cervecera más grande de Argentina después de Quilmes, con

una participación en el mercado de aproximadamente el 15% (Feller-Rate, 2005). El factor que la distingue es que CCU se concentró en Argentina para elaborar tanto las marcas locales como las extranjeras, estas últimas en el marco de convenios de licencia con empresas transnacionales (Heineken y Anheuser-Busch).

En 1995, simultáneamente con su primera adquisición en Argentina, CCU firmó un acuerdo con Guinness, que le dio los derechos de distribución de esa marca en Chile y Argentina. El mismo año, Anheuser-Busch firmó un acuerdo con CCU para producir y vender sus marcas a través de la filial de esta última empresa en Argentina. Al finalizar el convenio entre Anheuser-Busch y Antarctica/AmBev en 2000 (véase supra), CCU comenzó a exportar Budweiser de Argentina a Brasil, Paraguay y Chile, y en 2001 Anheuser-Busch adquirió una participación del 20% en la empresa. En 2001 una controversia entre CCU y Heineken culminó en el fallo de un tribunal que dio nacimiento a un nuevo convenio entre CCU, Heineken y Schörghuber por el que se concedían a CCU los derechos exclusivos para la elaboración

y distribución de la marca Heineken en Chile y Argentina. En respuesta a este nuevo convenio, Anheuser-Busch vendió su participación del 20% en CCU pero permitió que CCU continuara elaborando y distribuyendo Budweiser en Chile y Argentina.

En efecto, este proceso de internacionalización más bien singular, en el que se combinaban exportaciones del país de origen de una empresa, convenios de licencia e IED, desembocó en una situación atípica en la que CCU elaboraba y distribuía las marcas mundiales de empresas transnacionales cerveceras competidoras a nivel global, como Anheuser-Busch, Guinness, Heineken y Carlsberg, tanto en Argentina y Chile, así como en otros países en el caso de Anheuser-Busch, estableciendo de esta manera un nicho en América del Sur. De manera similar a las translatinas de bebidas sin alcohol, CCU ha podido aprovechar su sólida base financiera en Chile, combinando las marcas locales con marcas mundiales bien conocidas con el objeto de ampliar sus actividades a un mercado más grande y de mayor riesgo, pero también con mejores perspectivas de crecimiento.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Feller-Rate, "Informe de clasificación: Compañía Cervecerías Unidas", Santiago de Chile, mayo de 2005 e información oficial de Compañía Cervecerías Unidas (CCU).

El ejemplo más evidente de empresa translatina cervecera que ha empleado la adquisición de licencias para ampliar sus negocios al plano internacional fue American Beverage Company (AmBev). En 2002, AmBev firmó un convenio con Quilmes por el cual esta última elaboraba y distribuía las marcas de AmBev en Argentina, Chile, Bolivia, Paraguay y Uruguay, mientras que AmBev conservaba la opción de elaborar y distribuir las marcas de Quilmes en Brasil. Como ocurrió con muchos convenios de licencia firmados en la industria, además de esta alianza AmBev adquirió una participación minoritaria en las acciones de Quilmes. Como se verá, este convenio fue parte de una transacción más compleja que debe verse, en primer lugar, en el contexto del proceso inicial de internacionalización de AmBev, y en segundo lugar, en el de su posición actual como parte de la red de Interbrew. Del mismo modo, en 2004 FEMSA Cerveza firmó un convenio de licencia con Kaiser para producir cerveza Sol en Brasil (SEAE, 2004; Bloomberg, 2004), que ahora debe interpretarse como parte de una estrategia de internacionalización más ambiciosa a la luz de la adquisición de Kaiser por FEMSA Cerveza en 2006.

Como puede deducirse de este análisis, las licencias son una modalidad ampliamente utilizada por las transnacionales cerveceras para ingresar al mercado cervecero latinoamericano. Los convenios de licencia permitieron a varias cerveceras nacionales ampliar sus actividades y mejorar su competitividad lo suficiente como para posteriormente internacionalizarse a través de las IED y de esta manera convertirse en translatinas.

c) Inversión extranjera directa

Evidentemente, el proceso de internacionalización de las cerveceras de América Latina se llevó a cabo en un contexto de consolidación mundial de la industria. En 2002 las 10 cerveceras más importantes representaban el 50% de las ventas mundiales de cerveza en volumen y el 69% de la producción se realizaba en solo 11 países. En pocos años la industria cervecera mundial había sido transformada por voluminosas corrientes de IED que tomaron la forma de adquisiciones. En 2002, South African Breweries (SAB) compró Miller, la segunda transnacional cervecera con sede en los Estados Unidos, en 5.600

millones de dólares y en 2003 la empresa italiana Peroni, en aproximadamente 800 millones de dólares. Por su parte, Heineken compró la empresa austriaca BBAG en 2.400 millones de dólares en 2003 (Scheinman, 2004b). Ese mismo año, las ocho empresas cerveceras más grandes, encabezadas por Anheuser-Busch (Estados Unidos), SABMiller (Sudáfrica/Reino Unido), Heineken (Países Bajos) e Interbrew (Bélgica), daban cuenta del 53% de las ventas mundiales de cerveza en volumen. Posteriormente, Interbrew adquirió AmBev en 2004. Molson y Coors se fusionaron también en 2004 y en 2005 SABMiller adquirió Bavaria de Colombia. Si bien hasta hace poco se podía decir, sin temor a equivocarse, que la industria cervecera estaba mucho menos concentrada que la industria de las bebidas gaseosas (en la que las cinco empresas más importantes eran responsables de la mitad de las ventas mundiales), esa diferencia se está achicando rápidamente. Actualmente, los cinco actores más importantes controlan aproximadamente el 43% de las ventas totales en volumen (Euromonitor International, 2005).⁶ En el cuadro V.7 se indican las principales fusiones y adquisiciones de los últimos años en la industria cervecera. América Latina figura en esta lista por las adquisiciones de AmBev y Bavaria. Ambas eran translatinas consolidadas, con grandes redes internacionales propias.

Cuadro V.7
PRINCIPALES FUSIONES Y ADQUISICIONES EN LA INDUSTRIA
CERVECERA, 2002-2005

Adquirente o parte interviniente en la fusión	Empresa comprada o parte interviniente en la fusión	Empresa resultante	Año	Valor (en millones de dólares)
South African Breweries	Miller Brewing (Estados Unidos)	SABMiller	2002	5 600
Heineken (Países Bajos)	BBAG (Austria)	--	2003	2 400
Molson (Canadá)	Coors (Estados Unidos)	Molson Coors	2004	3 400
Interbrew (Bélgica)	AmBev (Brasil)	InBev	2004	11 000
SABMiller (Reino Unido)	Bavaria (Colombia)	--	2005	7 800

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Esta ola de adquisiciones, que se realizó en el marco de una cantidad de convenios de licencia mundiales, ha generado numerosas situaciones conflictivas en la industria, en la que las empresas descubren que son partes en convenios con socios que han sido adquiridos por empresas de la competencia. Dos ejemplos mundiales y dos latinoamericanos sirven para ilustrar esta afirmación. En Italia, Heineken dio por terminado su convenio de licencia con Peroni cuando esta última fue adquirida por SABMiller. En Canadá, Miller inició un juicio a Molson Coors para dar por concluido un convenio que permite a Molson elaborar y vender las marcas de Miller en ese país. Cuando se fusionaron Molson

y Coors, Miller se dio cuenta de que habría pocos incentivos para que Molson Coors, la empresa surgida de la fusión, promoviera las marcas de Miller en Canadá, ya que estas competirían con las de Coors. Como se ha señalado, en América Latina, Labatt se retiró de FEMSA Cerveza y Schorghüber abandonó CCU.

Entre los inversionistas extranjeros directos en la industria cervecera de América Latina, se destacan las tres translatinas más importantes, Quilmes, AmBev y Bavaria. La muy reciente adquisición de FEMSA Cerveza en Brasil podría convertirla en un nuevo integrante de este grupo. Los patrones de internacionalización de estas translatinas cerveceras se muestran en el gráfico V.6 y en la siguiente sección se examina su desarrollo.

i) *Quilmes: la empresa líder de la industria cervecera argentina*

Quilmes se creó a fines del siglo XIX y se registró oficialmente en París, Francia. Originalmente importaba cebada producida en Argentina para las industrias cerveceras de Francia y Alemania. Durante todo el siglo XX se expandió en la Argentina mediante adquisiciones y nuevas inversiones. Actualmente Quilmes controla el 64,5% del mercado argentino de la cerveza, aun después de haber perdido algunos puntos porcentuales de su participación en el mercado por la presencia de las cervezas importadas. El éxito de la empresa puede atribuirse en parte a su capacidad para interpretar los gustos y expectativas de los consumidores, que ha sido esencial para sus actividades fuera de la Argentina, así como a su red de distribución sólida y amplia, trabajando con sus propios agentes en las grandes zonas urbanas, sus distribuidores independientes en el resto del país y el marcado nivel de integración vertical (por ejemplo, la empresa sigue produciendo insumos básicos como la cebada).

Desde principios de los años ochenta hasta 2003, Heineken tuvo una participación del 15% en Quilmes, que vendió cuando esta última firmó una alianza estratégica con AmBev en 2002. Esta alianza otorgó a Quilmes derechos de licencia para la producción y distribución de las marcas de AmBev en Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay, así como la posibilidad de que AmBev distribuyera sus propias marcas en Brasil (lo que no ha ocurrido hasta la fecha). AmBev transfirió el control de sus plantas en Argentina, Bolivia, Uruguay y Paraguay a Quilmes a cambio del 36,09% de las acciones de esta última.

Como accionista minoritario de Quilmes, Heineken se opuso a esta transacción que le impuso repentinamente

⁶ Sobre la base de ventas totales de cerveza estimadas en 1,484 billones de hectolitros (Euromonitor International, 2005).

un socio (en la operación de Quilmes), competidor directo en sus planes de expansión en América Latina. Heineken vendió su participación en Quilmes a AmBev (que ahora posee el 50,4% de la empresa) y se dirigió a Chile, donde adquirió el 50% de la empresa que controla CCU, también la segunda empresa cervecera de Argentina (véase supra). Para Quilmes, esto significó la pérdida de la marca Heineken y en consecuencia la necesidad de rediseñar su modelo comercial.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Quilmes se destaca entre las translatinas elaboradoras de cerveza (y entre las translatinas en general) porque comenzó a invertir fuera de Argentina hace más de 70 años. Las inversiones extranjeras directas comenzaron con plantas en Paraguay en 1932, seguidas de otras en Uruguay en 1965. En estas inversiones se aprovecharon la proximidad y similitud de los mercados paraguayo y uruguayo con el argentino. Actualmente, Quilmes tiene participaciones en los mercados de estos dos países de 95% y 98%, respectivamente. En 1991 adquirió una

planta en Chile con la presunción de que las similitudes de los mercados redundarían en el mismo éxito que había tenido en Paraguay y Uruguay. Sin embargo, los resultados no fueron tan favorables como esperaba y en 2004 sólo controlaba el 11% del mercado, pese a poseer la licencia de Heineken. En 1996 la empresa invirtió en dos plantas de elaboración de cerveza en Bolivia y en 2000 obtuvo el control de Cervecería Boliviana Nacional (CBN), líder del mercado. Esto le permitió lograr una participación total del 98% en el mercado boliviano. Este sólido control de los mercados del Cono Sur representa una gran ventaja competitiva desde el punto de vista de su alianza estratégica con AmBev, por medio de la cual Quilmes también está ampliando sus ventas en el mercado chileno mediante la marca Brahma.

Así, la expansión internacional de Quilmes se hizo sobre la base de la IED, lo que le ha traído el control sobre los mercados de destino del Cono Sur, con excepción de Chile. Su presencia internacional se vio fortalecida a través de la alianza con AmBev, que transfirió sus activos en esos países a Quilmes, junto con las licencias para elaborar y distribuir sus productos clave. Sin embargo, la adquisición de AmBev por Interbrew incorporó a Quilmes a la red de InBev, de modo que ahora no puede considerarse una empresa transnacional latinoamericana emergente.

ii) AmBev: una empresa cervecera latinoamericana de peso

Antes de su fusión, Brahma y Antarctica, las predecesoras de AmBev, desarrollaban actividades tanto en el segmento cervecero como en el de las bebidas sin alcohol. Las exportaciones de cerveza de su sede en Brasil tenían una importancia menor. En cuanto a la IED, Brahma había hecho algunas inversiones en Argentina (Compañía Cervecería Brahma Argentina y Maltería Pampa) y en República Bolivariana de Venezuela (Compañía Cervecería Nacional). Sin embargo, el verdadero impulso se produjo con la fusión con Antarctica en 1999. La nueva entidad controlaba más del 70% del mercado cervecero nacional, que generó una respuesta de las autoridades brasileñas encargadas de controlar la competencia, especialmente en lo que se refiere a la marca Bavaria.⁷

Después de la fusión se realizaron mayores esfuerzos por internacionalizar las actividades y convertir a AmBev en una empresa transnacional. La expansión de AmBev hacia el exterior comenzó en 2000 en el mercado del Cono Sur, con dos empresas en Uruguay. En una de ellas, una operación conjunta con Danone, AmBev adquirió una

⁷ AmBev tuvo que desprenderse de su marca Bavaria y abrir el acceso a su red de distribución al menos a una empresa cervecera pequeña en cada una de las cinco regiones de Brasil y a la empresa (Molson) que compró la marca Bavaria en 2000 (Wilkinson, 2004a).

participación mayoritaria en Salus, empresa cervecera y de agua mineral, líder en el mercado uruguayo. En otra, AmBev compró el 95,4% de la empresa cervecera uruguaya Cervecería y Maltería Paysandú S.A. (Cympay). Al año siguiente, la empresa adquirió la compañía paraguaya Cervecería Internacional, productora de la marca Krone y distribuidora de Brahma y Ouro Fino, que se importan de Brasil y Argentina, respectivamente (Wilkinson, 2004a). Para consolidar su posición en el mercado del Cono Sur, en 2002 AmBev concertó una alianza estratégica con Quilmes, como ya se ha señalado.

A continuación AmBev dirigió su atención a Centroamérica. En 2002 inició una operación conjunta con Central American Bottling Corporation (CabCorp), la “embotelladora ancla” de PepsiCo en Centroamérica, con el objeto de producir y distribuir cerveza en Guatemala y otros países centroamericanos. Uno de los activos de CabCorp más interesantes para AmBev era su amplia

red de distribución de bebidas sin alcohol en la región (Wilkinson, 2004a). En 2004, AmBev adquirió el 51% de Embotelladora Dominicana (Embodom), la empresa embotelladora más importante de bebidas sin alcohol (PepsiCo) de República Dominicana, con planes para construir una nueva planta de elaboración de cerveza.

Poco después, en 2003, AmBev puso la mira en la región andina. Empezó a construir una planta en Perú y adquirió activos de propiedad de Embotelladora Rivera, haciéndose cargo de la concesión de distribución de PepsiCo en el norte de Perú y Lima y de dos unidades industriales. En 2004 se estableció un sistema directo de distribución en Perú. También adquirió el 80% de la segunda empresa cervecera de Ecuador, Cervecería Suramericana. Al igual que otras translatinas, en su proceso de internacionalización en América Latina AmBev ha encontrado obstáculos burocráticos en las normas de los distintos países (véase el recuadro V.6).

Recuadro V.6
EL CUELLO DE BOTELLA EN PERÚ, MÉXICO Y REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

El acceso a las botellas puede resultar una barrera notable para el ingreso de nuevos competidores en el mercado. Desde hace mucho tiempo que en Perú la cerveza se distribuye en botellas de color ámbar de 620 mililitros. Cuando AmBev ingresó al mercado peruano en 2004 tenía la intención de usar botellas similares para comercializar su marca Brahma e importó botellas de Ecuador. En una serie de decisiones, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), el organismo peruano encargado de la protección del consumidor y los derechos de propiedad intelectual, adoptó diversos dictámenes con respecto a los derechos de propiedad de marcas que le correspondían a Backus & Johnston, la mayor empresa cervecera del país, en relación con este tipo de botella. Aunque el último

dictamen favorece a AmBev, numerosos fallos de los tribunales, algunos de los cuales son inapelables, impiden a AmBev utilizar las botellas tradicionales, aumentando de esta manera los costos de ingreso al mercado peruano. Con la integración de Backus & Johnston al sistema de SABMiller (resultante de la adquisición de su controlador, Bavaria, por la empresa sudafricana), puede surgir una solución negociada.

El mercado cervecero de México está dominado por los gigantes FEMSA y Modelo. La empresa de bebidas peruana Ajegroup, que ya ha logrado una participación del 5% en el mercado de las bebidas cola en México, tiene previsto lanzar la cerveza Big Chela en ese país en 2006, enfrentando así a este duopolio de tan larga data. En lo que se ha dado en interpretar como una medida proteccionista, el Congreso de

México aprobó una ley por la que se fijan impuestos más bajos para la cerveza vendida en botellas retornables que para las comercializadas en latas o en botellas descartables. Así, los costos de ingreso aumentarán, ya que las nuevas empresas cerveceras deberán pagar impuestos más elevados o invertir en un complejo sistema de distribución y recolección de botellas.

En la República Bolivariana de Venezuela, la disputa por la botella involucra a empresas cerveceras arraigadas, como Cervecería Regional (del grupo Cisneros) y Cervecería Polar. En 2002 las dos empresas presentaron acusaciones mutuas sobre retención y destrucción de botellas. Procompetencia, la autoridad encargada de las cuestiones de competencia en el país, prohibió a las distribuidoras de ambas compañías recolectar o recibir botellas de los competidores.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de *The Economist*, “AmBev’s combative Peruvian market entry”, 19 de diciembre de 2005 y “Regulatory watch: AmBev’s sobering venture in Peru”, 4 de julio de 2005; *Business Latin America*, “Food, beverages, tobacco – Mexico”, 5 de diciembre de 2005 y *Producto*, “Polar-Cisneros, guerra sin fronteras”, noviembre de 2002.

Por último, en 2004 AmBev adquirió Labatt Brewing Company Ltd., una de las empresas cerveceras líderes de Canadá, que tiene ocho plantas de elaboración de cerveza en ese país y la licencia de Budweiser, así como un gran negocio de importación en los Estados Unidos en asociación con FEMSA Cerveza (que luego fue disuelto). Labatt era parte de Interbrew y esta transacción debe examinarse en

el marco de la adquisición de AmBev por Interbrew. De este modo, AmBev obtuvo una participación del 42% en el mercado canadiense (la participación de Labatt en 2003), solo superada por el 44% de Molson, así como una plataforma de exportación libre de aranceles a los Estados Unidos y acceso a capital más barato (Wilkinson, 2004b).

Una vez establecida como actor regional sólido, con participaciones dominantes en el mercado del Cono Sur y operaciones promisorias en otras subregiones, AmBev era un objetivo interesante para su absorción por parte de las empresas transnacionales cerveceras en expansión, en el marco del proceso de consolidación mundial de la industria. En marzo de 2004, Interbrew (Bélgica) y AmBev (Brasil), las empresas cerveceras que ocupan el cuarto y sexto lugar en tamaño en el mundo, respectivamente, anunciaron su intención de unir fuerzas. El acuerdo entrañaba un complejo intercambio de capital y de deuda y fue considerado por los medios como una fusión. Sin embargo, desde el punto de vista financiero, puede afirmarse que fue una absorción de AmBev por Interbrew, ya que J.P. Morgan, uno de los dos bancos de inversiones contratados por AmBev para evaluar la transacción, reveló el 29 de marzo de 2004 que AmBev había aceptado ceder el 57% de su capital económico a Interbrew (Wilkinson, 2004b).⁸ La empresa translatina más grande de la industria cervecera era ahora parte de una empresa transnacional.

iii) *Bavaria: la empresa cervecera líder de la región andina*

Bavaria es la empresa cervecera y de bebidas más grande de Colombia (controla más del 90% del mercado de la cerveza). Algunas de sus marcas son: Cerveza Aguila, Costeña, Cerveza Clara Pilsen, Poker, Club Colombia, Cerveza Aguila Light, Aguila Imperial, Leona Cerveza y Cerveza Bahía. Las marcas Aguila, Cristal, Pilsener y Atlas lideran el mercado en varios países andinos, como Colombia, Perú, Ecuador y Panamá.

Bavaria comenzó su proceso de internacionalización a principios de los años ochenta, concentrándose inicialmente en la región andina y luego en Centroamérica. En 1982, Bavaria adquirió una participación accionaria en la Compañía de Cervezas Nacionales S.A. (CCN) y la Cervecería Andina de Ecuador. Incrementó su participación en estas dos empresas en 2002 y 2004, respectivamente. Luego transcurrió otra década hasta la siguiente adquisición importante de Bavaria, que fue la empresa cervecera más grande de Panamá, Cervecería Nacional S.A. Entre 2002 y 2004 adquirió el 74,9% de los derechos de voto (y el 39,9% del total del capital) de Backus & Johnston, la empresa de bebidas más grande de Perú. Bavaria gastó casi 1.500 millones de dólares en sus adquisiciones en Panamá y Perú.

Como resultado de este proceso Bavaria se había asegurado los mercados cerveceros de la costa del Pacífico de América del Sur, con la excepción de Chile (Beverage World, 2004). En 2005, controlaba el 83% del mercado en Panamá, donde su principal competidora es Heineken, y el 92,4% en Ecuador, donde su rival más fuerte es InBev (Bavaria, 2005). En Perú controla aproximadamente el 90% del mercado a través de Backus & Johnston.

En 2005, Bavaria fue comprada por SABMiller en 7.800 millones de dólares. El interés de SABMiller por Bavaria radicaba en su presencia regional y en su reciente estrategia de expansión de la cartera a través de la diferenciación de productos y de estrategias de fijación de precios diferenciales en distintos segmentos del mercado. Los analistas han interpretado que esta iniciativa de SABMiller era necesaria para asegurar la posición del grupo en América Latina (había invertido en El Salvador y Honduras) en vista de su rivalidad con el bloque de InBev. Al igual que AmBev, Bavaria había ampliado considerablemente sus actividades en la región, aprovechando su fortaleza en su país de origen, las similitudes de los mercados de los países vecinos y, cuando fue posible, las sinergias con sus redes de distribución de bebidas sin alcohol. Otra similitud con AmBev es que ahora es parte de una transnacional cervecera de alcance mundial.

iv) *FEMSA Cerveza: el comienzo de la internacionalización de sus actividades*

Como se ha señalado, FEMSA Cerveza comenzó recientemente un proceso de internacionalización que va más allá de las exportaciones y la adquisición de licencias. En enero de 2006 pagó a Molson Coors 68 millones de dólares por una participación del 68% en la empresa cervecera brasileña Kaiser, propietaria de las marcas Kaiser y Bavaria (que no tiene relación con la empresa cervecera colombiana Bavaria) (Valor, 2006). En comparación con la internacionalización de Quilmes, AmBev y Bavaria, la adquisición de Kaiser es una transacción relativamente pequeña. Sin embargo, ubica efectivamente a FEMSA en la categoría de translatina productora de cerveza en lugar de simple exportadora y convierte a FEMSA Cerveza en la única empresa con intereses significativos en la actividad cervecera tanto en México como en Brasil. Y lo que es más importante aún, después de la adquisición por empresas transnacionales de las translatinas existentes, FEMSA Cerveza es la

⁸ Sin embargo, uno de los aspectos de la transacción que la diferencian de una simple adquisición es el hecho de que varios de los directivos de AmBev pasaron a ocupar posiciones clave en la entidad fusionada, InBev, en lo que se ha dado en llamar una "absorción inversa". A partir del 1º de enero de 2006, algunos funcionarios de la ex AmBev ocuparon los puestos de Gerente General (para el que fue designado Carlos Brito, en diciembre de 2005), Gerente de Finanzas, Gerente de Información y Servicios, Presidente regional para América Latina y Gerente de Compras (www.inbev.com).

única translatina cervecera que no está bajo el control de una empresa transnacional, por más que Heineken y Molson Coors todavía poseen participación en el capital social (17% y 15%, respectivamente) de Kaiser.

Kaiser tiene mucha experiencia con los inversionistas extranjeros. Había comenzado en la década de 1980 en asociación con las empresas embotelladoras de Coca-Cola en el estado de Minas Gerais. Coca-Cola tuvo una participación del 10% en la empresa hasta 2002. Heineken también adquirió una participación del 10% en 1983, que luego incrementó gradualmente al 20% antes de conceder la licencia de la marca Heineken a Kaiser en 2002. Posteriormente su participación bajó al 17% después de que FEMSA Cerveza adquiriera Kaiser. Molson adquirió la marca Bavaria en Brasil en 2000 a raíz de las restricciones impuestas a la fusión de AmBev. En marzo de 2002 obtuvo el control de Kaiser (80%) en 765 millones de dólares. Unió las dos marcas en Kaiser, en la que Heineken mantuvo una participación del 20%. Las actividades de Molson en el mercado brasileño fueron aleccionadoras por cuanto adquirió las marcas Bavaria y Kaiser, cuya participación en el mercado era de 8% y 14%, respectivamente, las que cayeron drásticamente a una participación combinada del 8,7% en diciembre de 2006 (*Valor*, 2006). Después de la fusión Molson Coors aumentaron las presiones para la venta de Kaiser. El bajo rendimiento se vio reflejado en el precio de venta, que fue menos del 10% del monto que Molson había pagado solo por Kaiser (sin Bavaria) en 2002 (pese a que suponía la transferencia de un gran volumen de deuda y otros pasivos posibles).

FEMSA Cerveza era un candidato natural para comprar Kaiser, pues era una empresa cervecera con marcas importantes, aunque en ese momento tenía muy poca presencia en el mercado latinoamericano, con la excepción de México. Asimismo, era socia de Heineken en los Estados Unidos y estaba vinculada intrínsecamente al sistema de Coca-Cola, como dueña de una participación considerable de la red de distribución de Coca-Cola en Brasil y a través de la filial Coca-Cola FEMSA. FEMSA Cerveza llenaba un vacío dejado por una transnacional cervecera, que evidentemente no había tenido éxito en su operación latinoamericana. Queda por verse si sus conocimientos específicos sobre la distribución de cerveza en los países en desarrollo y, lo que es más importante, sus vínculos con Coca-Cola, podrán contribuir a modificar la participación de Kaiser en los mercados. El éxito de esta

operación dejaría a FEMSA Cerveza bien estructurada, porque entrañaría un volumen importante de exportaciones al mercado tradicional de América del Norte, que no permite una gran tasa de crecimiento pero asegura un gran volumen y estabilidad, una base sólida en el mercado mexicano, donde todavía hay margen de expansión en el consumo de cerveza per cápita, y un punto de ingreso en Brasil, el otro gran mercado de la región. En la operación se combinan distintos tipos de acuerdos entre empresas transnacionales: un acuerdo de distribución con Heineken en los Estados Unidos, la tenencia de acciones en Kaiser y el vínculo con Coca-Cola, a través de la filial de bebidas sin alcohol del grupo FEMSA. Es una de las pocas translatinas que quedan en la industria cervecera.

En suma, la internacionalización de la industria cervecera en América Latina y el Caribe debe examinarse en el contexto de los cambiantes patrones de consumo, la consolidación del mercado mundial y las interacciones entre los actores regionales e internacionales. A diferencia de lo ocurrido en el segmento de las bebidas sin alcohol, las empresas transnacionales ingresaron tarde a la industria cervecera de América Latina y el Caribe y por ese motivo las marcas locales todavía representan el grueso del consumo de cerveza en la región. En este marco, un pequeño grupo de grandes translatinas cerveceras, todas las cuales tenían algún tipo de alianza importante con grupos transnacionales, crecieron mediante la aplicación de estrategias corporativas basadas en las exportaciones, los convenios de licencia y la IED. La participación inicial de las empresas transnacionales se produjo a través de convenios de licencia con empresas nacionales y regionales reconocidas. Sin embargo, en el período reciente las empresas transnacionales, como Anheuser-Busch, Interbrew y SABMiller, han comprado participaciones mayoritarias en empresas regionales importantes, como Modelo, AmBev, Quilmes y Bavaria, o han adquirido el control de estas. Así han logrado una presencia directa en los mercados de consumo masivo de cerveza de América Latina y el Caribe. Con la excepción de FEMSA Cerveza, que recién está intentando internacionalizar sus actividades a través de IED, y CCU, que representa un caso muy especial y peculiar, las translatinas cerveceras en sí mismas han ido desapareciendo, ya que ahora son todas parte de las redes de las empresas transnacionales cerveceras líderes en el ámbito mundial. Así, la relativa independencia de las translatinas cerveceras en sus procesos de internacionalización estaría llegando a su fin.

C. Las translatinas en la industria alimentaria

En el contexto de la transformación que se ha producido en la industria alimentaria, en la que las empresas transnacionales han ampliado su línea de productos a medida que se han expandido a escala internacional, las translatinas exitosas (véase el cuadro V.8) han aprovechado la solidez de su posición en el mercado nacional para asegurarse porciones de nichos de mercado. Al igual que las translatinas productoras de cerveza, estas empresas comenzaron en forma independiente y han logrado asociaciones cada vez más importantes con empresas transnacionales de la industria alimentaria, aunque han mantenido mayor independencia.

Los productores mexicanos de los productos tradicionales, como el pan y las galletas (Bimbo) o las comidas típicas mexicanas (las tortillas, entre otras, elaboradas por Gruma, Alfa y Desc), son ejemplos destacados. Del mismo modo que las empresas cerveceras de México, estas empresas han aprovechado la demanda de productos alimenticios mexicanos entre los inmigrantes de ese origen en los Estados Unidos a fin de ingresar al

mercado en este país, de donde se han expandido a otros. Además de los productores mexicanos de productos alimenticios, las translatinas de esta rama de actividad incluyen a Arcor, que es un importante actor regional y un exportador mundial de dulces y chocolate, que produce principalmente en el Mercosur. En las secciones siguientes se describe lo ocurrido con Bimbo, Gruma y Arcor.

Cuadro V.8
LAS TRANSLATINAS EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

Empresa	País de origen	Ventas (En millones de dólares)	Regiones en que la empresa tiene operaciones en el extranjero ^a				
			AN	ALC	EU	AS	OT
1 Bimbo	México	4 623	x	x	x		
2 Gruma	México	2 242	x	x	x	x	
3 Grupo Alfa	México	1 220	x	x	x		
4 Arcor	Argentina	929		x			
5 Grupo Desc (División alimentos)	México	395	x				

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de los sitios web de las compañías y de *América economía*.

^a AN: América del Norte (Estados Unidos y Canadá); ALC: América Latina y el Caribe; EU: Europa; AS: Asia; OT: Otras.

1. Bimbo: la empresa líder de pan envasado del continente americano

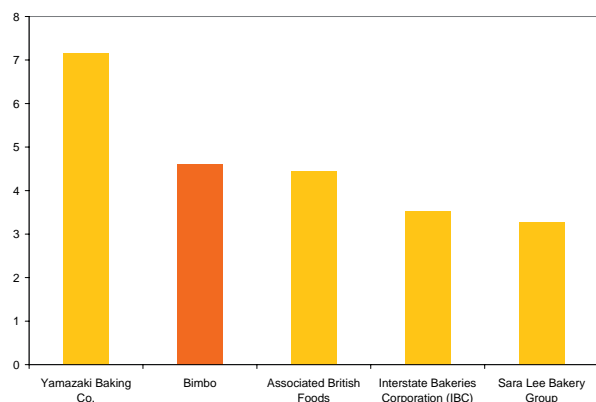
Bimbo es uno de los principales productores de pan en una industria muy fragmentada. Se ha ubicado como uno de los líderes mundiales en cuanto a ventas, volumen de producción y marcas (véase el gráfico V.7). Es la empresa alimentaria más grande de México y produce una amplia gama de bienes, como pan, galletas, tortillas de maíz y trigo, dulces, chocolate y alimentos procesados. En las décadas de 1960 y 1970, Bimbo amplió sus actividades en México y logró un mayor reconocimiento de las marcas de sus principales productos: *Bimbo* y *Marinela*. En la década de 1980 comenzó a internacionalizarse, primero mediante la exportación y luego abriendo plantas de producción en los Estados Unidos. En los años noventa Bimbo inició un rápido proceso de expansión paralela en los Estados Unidos, que ahora representan el 30% de sus ventas, y en los mercados de Centroamérica y América del Sur.

Bimbo comenzó a exportar a los Estados Unidos utilizando una estrategia de dos vertientes: i) satisfacer la demanda de los inmigrantes mexicanos y ii) fortalecer las barreras a la entrada de posibles competidores de los Estados Unidos que buscan ingresar al mercado mexicano. En los años noventa, la empresa decidió instalar su propia planta productiva en los Estados Unidos, en vez de depender exclusivamente de sus exportaciones. Para ello comenzó a aplicar una estrategia dinámica de compra de empresas en dificultades, principalmente en los estados de Texas y California, donde vive cerca de la mitad de la población hispana de los Estados Unidos. En estas adquisiciones la empresa gastó cerca de 1.000 millones de dólares. Entre 1994 y 1999, las adquisiciones más notables fueron Fabila Foods, C&C Bakery, Pacific Pride, Mrs. Baird's (la empresa líder en Texas) y Four-S Baking de California, todas las cuales se unificaron en una sola:

Bimbo Bakeries USA. De esta manera la empresa pasó a ocupar rápidamente una posición de liderazgo en los segmentos del pan envasado y las tortillas de maíz y trigo en las regiones más cercanas a la frontera y que tenían la mayor población de inmigrantes latinoamericanos.

En 2002 Bimbo adquirió el negocio de panificación de la empresa canadiense George Weston Ltd., en el oeste de los Estados Unidos, a un costo de 630 millones de dólares. Estos activos fueron un buen complemento de las operaciones de Bimbo, especialmente dado que estaban ubicadas en California y Texas. Esta operación permitió a Bimbo acceder a las marcas y productos líderes del mercado de los Estados Unidos, como Oroweat, Entenmann's, Thomas' and Boboli, así como a cinco plantas en Texas, Colorado, California y Oregon. Esta adquisición duplicó el tamaño de la filial de Bimbo en los Estados Unidos, convirtiéndola en la tercera empresa panificadora más grande después de Interstate Bakeries Corporation (IBC) y Sara Lee Bakery, la mayor empresa alimentaria del mundo (véase el gráfico V.7).

Gráfico V.7
MAYORES PANIFICADORAS, SEGÚN VENTAS, 2004
(En miles de millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por las compañías.

La compleja reestructuración iniciada tras esta adquisición se llevó a cabo en un contexto difícil, que incluyó una caída del consumo, ya que en los patrones de consumo incidieron las preferencias por las dietas pobres en hidratos de carbono, entre otros factores. Como otras empresas, Bimbo registró pérdidas en varios segmentos. La compañía respondió creando un sistema de información más eficiente para realizar un seguimiento

de las existencias, la entrega de productos frescos y la recolección del pan que ya no estaba fresco en los negocios minoristas, con el objeto de utilizarlo en otros productos. Bimbo también introdujo nuevos productos más ricos en fibra y de menos calorías, con el objeto de adaptarse a los nuevos patrones de demanda del mercado de los Estados Unidos.

Estos cambios en las estrategias comerciales y la nueva línea de productos permitieron a Bimbo ampliar su proceso de internacionalización a otros países de Centroamérica y América del Sur. En 1990 adquirió una empresa de panificación en Guatemala, creando así Bimbo Centroamérica. Esto abrió la puerta a nuevos mercados de esta subregión y pronto la empresa estableció plantas en Costa Rica y El Salvador y centros de distribución en Honduras y Nicaragua. Entre 1992 y 1995 Bimbo amplió sus actividades en América Latina, combinando adquisiciones como Ideal en Chile y Panificador Holsum en República Bolivariana de Venezuela con la construcción de nuevas plantas en Argentina. En la segunda mitad de la década, la empresa continuó su expansión en Colombia y Perú. En ambos casos lo hizo a través de alianzas con grandes empresas alimentarias locales: Alimentos Noel y Alicorp, respectivamente. En 2000 Bimbo ingresó a Brasil mediante la adquisición de Plus Vita, uno de los productores de pan más grandes del país, con un desembolso de 64 millones de dólares. En 2005 Bimbo compró el 30% de Alimentos Fargo, empresa argentina que controlaba cerca del 50% del mercado de pan envasado en ese país. De este modo, Bimbo adquirió participaciones mayoritarias en el mercado de varios países: 87% en Perú, 86% en Costa Rica, 77% en la República Bolivariana de Venezuela y 71% en Chile.

Con una posición sólida en los Estados Unidos y América Latina, hace poco Bimbo comenzó a ampliar sus actividades en Europa mediante la adquisición de una empresa en Ostrava, República Checa, donde aprovechó las posibilidades que ofrecía la creciente penetración del pan envasado en una estructura industrial todavía fragmentada.

En resumen, en poco más de 10 años de ejecución de su ambicioso plan de expansión, Bimbo ha establecido una fuerte presencia en los principales mercados de los Estados Unidos y América Latina. En una industria que está sufriendo grandes transformaciones, que han llevado a la declinación de muchos actores grandes y consolidados, Bimbo ha sabido responder adecuadamente, adaptando su línea de productos y mejorando los procesos de producción y distribución.

2. Gruma: el rey de las tortillas

Gruma S.A. de C.V. es uno de los principales productores del mundo de harina de maíz y tortillas. Después de consolidar una sólida posición en el mercado mexicano (con una participación de más del 70%), Gruma, igual que Bimbo, buscó posibilidades en otros lugares. Así, comenzó con los mercados culturalmente similares de Centroamérica y los inmigrantes hispanos de los Estados Unidos. Más recientemente, Gruma ha basado su expansión en la creciente popularidad de la comida mexicana, especialmente las tortillas.

Gruma inició su expansión internacional a principios de los años setenta, cuando construyó una planta en Costa Rica. Luego invirtió en otros países de Centroamérica. Ingresó a Honduras en 1987 y a El Salvador y Guatemala en 1993. Para 2004, sus negocios en Centroamérica representaban el 5% del total de sus ventas. La adquisición de dos empresas más en la República Bolivariana de Venezuela le dio una posición de liderazgo en ese país.

Gruma ingresó a los Estados Unidos en 1977 y luego concentró buena parte de sus esfuerzos en ese mercado. Atraída por el tamaño del mercado hispano, Gruma inició sus actividades en los Estados Unidos adquiriendo, modernizando y promoviendo la integración vertical de los productores tradicionales de tortillas. La empresa organizó actividades de compra de maíz, producción de harina de maíz, desarrollo de productos, maquinaria y marcas y, por último, la fabricación del producto. También creó una amplia red de distribución. El mercado de los Estados Unidos estaba fragmentado y poco explorado cuando Gruma inició sus actividades, pero los resultados favorables de la empresa despertaron el interés de otras compañías. Pronto, las empresas estadounidenses Archer-Daniels-Midland (ADM), ConAgra Foods Inc. y Cargill, al igual que Minsa de México, ingresaron al mercado de la harina de maíz. Algo similar ocurrió en el segmento de las tortillas, con la llegada de las empresas estadounidenses Tyson Foods Inc., General Mills, Fiesta Foods y, más recientemente, Bimbo.

En 1996, en respuesta a esta competencia creciente y con el objeto de fortalecer su presencia en el mercado de los Estados Unidos, Gruma concertó una asociación con ADM, una de las empresas alimentarias más grandes del mundo, especializada en la refinación del maíz, el procesamiento de aceite de maíz y la producción de harina de trigo (véase el cuadro V.1). Mediante esta operación conjunta Gruma ingresó al mercado de la harina de trigo en México y obtuvo algunas de las operaciones de ADM en los Estados Unidos, mientras que esta última recibió

el 22% de las acciones de Gruma y el 20% del negocio de la harina de maíz de Gruma en los Estados Unidos. La asociación permitió que ambas empresas explotaran patrones de consumo cambiantes y convergentes en ambos países. Entre 2000 y 2004 las ventas en el mercado de los Estados Unidos aumentaron a un promedio anual del 9%. Actualmente Gruma posee seis plantas de producción de harina de maíz en Texas, Indiana, Kentucky y California, además de 13 que fabrican tortillas y otros productos en el oeste y sudeste de los Estados Unidos.

Al mismo tiempo que fortalecía su presencia en los Estados Unidos y Centroamérica, Gruma también ingresó en el mercado de la harina de maíz en la República Bolivariana de Venezuela. Entre 1993 y 1994, compró una participación del 50% en Derivados de Maíz Seleccionados, C.A. (DEMASECA). En 1999 adquirió Molinos Nacionales, C.A. (MONACA) en 94 millones de dólares. Las operaciones actuales de Gruma en la República Bolivariana de Venezuela (cinco plantas que producen harina de maíz, cuatro que producen harina de trigo y otras cuatro que procesan arroz y avena) han transformado a la empresa en la segunda productora más grande de harina de trigo y de maíz del país y contribuyen con el 14% de las ventas consolidadas de la compañía.

Alentada por los resultados obtenidos en América del Norte, Gruma intentó formarse una idea de sus perspectivas de crecimiento en el plano mundial, incluidos los mercados más distantes y distintos desde el punto de vista cultural. En 2000, a través de su filial en los Estados Unidos, abrió una planta en el Reino Unido como trampolín para ingresar en el mercado europeo. En 2004 realizó dos nuevas adquisiciones en Europa. Ovis Boske, una planta elaboradora de tortillas en los Países Bajos y una participación del 51% en Nouva De Franceschi & Figli, una empresa italiana de harina de maíz. Una vez que logró aumentar su capacidad productiva en Europa, Gruma comenzó a abastecer a otros mercados, como Alemania, Francia y Polonia, así como a los países escandinavos, entre otros. En la actualidad, los negocios de Gruma en los Estados Unidos y Europa dan cuenta de aproximadamente un 51% del total de sus ventas consolidadas.

Simultáneamente con su expansión internacional, la empresa buscó diversificar su gama de productos iniciando actividades en el segmento de los derivados de la harina de trigo. En 1998 ingresó al mercado del pan a través de la marca Breddy, en el norte de México. Sin embargo, no obtuvo los resultados esperados y la empresa decidió concentrarse en actividades que tuvieran

mayores posibilidades de crecimiento. En 2001, vendió su participación en las actividades de producción de pan en México, los Estados Unidos y Costa Rica a la translatina Bimbo (véase supra) en 70 millones de dólares. Al mismo tiempo comenzó a preparar el próximo paso de su expansión internacional: Asia.

En primer lugar, Gruma comenzó a exportar harina de maíz a Asia, especialmente a la República de Corea e Indonesia, para la producción de nachos y tortillas

de trigo, de gran demanda en esos países. Poco tiempo después, aprovechando el aumento de popularidad de la comida mexicana en el mundo, la empresa ingresó a otros mercados como Japón y China. En 2005, Gruma consolidó su ingreso a Asia con la construcción de su primera planta en China, que comenzará a funcionar en 2006. Actualmente, Gruma tiene un programa de inversiones de 500 millones de dólares para China en los próximos cinco años.

Recuadro V.7
**LOS GRUPOS ALFA Y DESC: LA COMIDA MEXICANA COMO MEDIO
PARA DIVERSIFICAR LOS RIESGOS**

Varios grupos mexicanos grandes han aplicado estrategias de diversificación a fin de compensar las naturales fluctuaciones de los ciclos comerciales y así reducir los riesgos de sus inversiones. Los grupos Alfa y Desc han comenzado a desarrollar actividades en el segmento de la elaboración de alimentos para contrarrestar los vaivenes de los mercados en actividades como la petroquímica, las piezas de automóviles y la propiedad inmobiliaria. Estos grupos consideran que el aumento de la demanda de los inmigrantes mexicanos en los Estados Unidos y la creciente popularidad de la comida mexicana a escala internacional constituyen una oportunidad comercial interesante. Adquirieron empresas locales, comenzaron a exportar y pronto instalaron capacidad productiva en los mercados extranjeros.

El Grupo Alfa, a través de Sigma (que da cuenta del 25% de las ventas del grupo), es el primer productor de alimentos refrigerados y congelados de México, especialmente los embutidos y los productos lácteos. En los últimos años, Sigma ha tratado de repetir los éxitos logrados en el mercado nacional, ingresando en los mercados de Centroamérica y el Caribe mediante la compra de varias empresas en Costa Rica, El Salvador y República Dominicana. En 2001, Sigma Alimentos y ConAgra Foods (véase el cuadro V.1) iniciaron una operación conjunta para comercializar alimentos de fácil preparación en los Estados Unidos, Canadá, México y Centroamérica. ConAgra aportó a la alianza su experiencia en el desarrollo y la fabricación de productos y su red de distribución en los Estados Unidos y

Canadá, mientras que Sigma contribuyó con sus conocimientos especializados sobre la preparación de comidas mexicanas auténticas, su capacidad productiva y su red de distribución en México y Centroamérica.

El Grupo Desc se ha diversificado en el plano internacional ingresando al negocio de los alimentos solo en los Estados Unidos (con una única planta en California), pero con una oferta más amplia. La empresa produce y distribuye una gran variedad de productos, incluidos productos tradicionales, como puré de tomates, café en polvo, vegetales y aceites vegetales, así como productos "étnicos", como ingredientes para platos picantes y chile. La marca "La Victoria" goza de una sólida posición en el segmento de las comidas tradicionales, del mismo modo que "Embasa" en las comidas étnicas.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

3. Arcor: el fabricante de dulces

Arcor es uno de los principales fabricantes de dulces del mundo y el principal exportador de estos productos en Argentina, Brasil y Chile. También es el mayor productor de galletas de América del Sur. La empresa centra sus actividades en la producción de dulces, chocolate, galletas y alimentos procesados y ha avanzado en un proceso gradual de integración vertical, que abarca insumos estratégicos como la leche, el azúcar y el embalaje. Arcor tiene 22 plantas en Argentina, cuatro en Brasil, tres en Chile y una en Perú, así como una amplia red de oficinas comerciales que apoyan su estrategia de exportaciones.

Desde sus orígenes cerca de Córdoba, Argentina, Arcor se ha expandido gradualmente tanto en la línea de

productos como en la cobertura geográfica. Las primeras exportaciones de la empresa se llevaron a cabo en la década de 1960, cuando ya controlaba aproximadamente el 50% del mercado argentino. Su crecimiento durante este período se sostuvo principalmente en el aumento de la escala de producción y la consolidación de las redes de distribución. A comienzos de los años setenta, al tiempo que seguía ampliando su línea de productos a través de adquisiciones y de un proceso de crecimiento orgánico, Arcor aumentó sus exportaciones y puso en marcha un proceso de expansión internacional, realizando inversiones en Paraguay (1976), Uruguay (1979) y Brasil (1981). El hecho de que la estrategia inicial de exportaciones de Arcor

estuviera centrada en los mercados competitivos como los Estados Unidos y América Latina fue una característica distintiva de su desarrollo empresarial y la empujó a adoptar prácticas óptimas para satisfacer las exigencias de calidad de mercados muy competitivos.

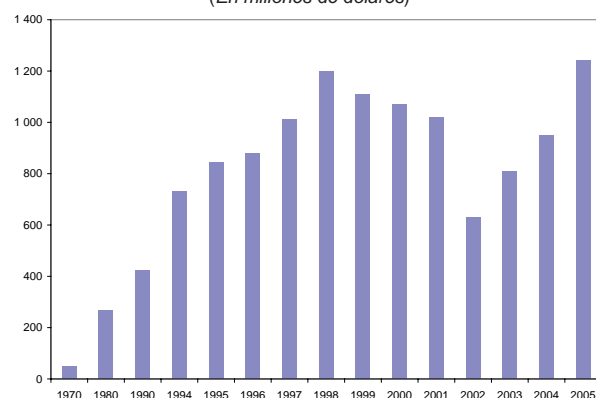
En los años ochenta, pese a la inestabilidad y el estancamiento de la economía argentina, Arcor siguió ampliando sus actividades y modernizando sus procedimientos de producción y gestión. Su nivel de endeudamiento aumentó considerablemente, ya que buscó financiar sus inversiones en un período en que los costos financieros eran elevados. Sin embargo, esto colocó a la empresa en una buena posición cuando se recuperó la demanda interna en los años noventa, un aspecto en que se diferenció de sus competidores. De hecho, en los años noventa los desafíos que planteaban la liberalización económica y las reformas institucionales llevaron al cierre o la absorción por empresas extranjeras de muchas empresas de Argentina. Aun así, Arcor fue una de las que logró mantener su posición. Además, lo hizo utilizando exclusivamente capital argentino y siguió ampliando su presencia en la región con nuevas inversiones en Brasil (1999) y Chile (1998), mientras que sus operaciones productivas en otros países le permitieron aumentar su presencia en los productos de mayor valor agregado (Kosacoff y otros, 2002). Así, Arcor se convirtió en uno de los principales fabricantes de dulces y chocolates de América Latina, aumentando su participación en los mercados fuera del Cono Sur a través de las exportaciones.

La presencia internacional de Arcor ayudó a la empresa a sobrevivir la crisis económica de Argentina en 2001 y 2002. Fue una de las pocas empresas que pudieron sobrevivir la crisis, recuperarse e incluso aumentar los niveles de ventas en relación con fines de los años noventa (véase el gráfico V.8). Su fuerte orientación hacia los mercados exteriores también permitió a Arcor aprovechar las ventajas competitivas generadas por la nueva devaluación del peso argentino. Aunque las ventas en el país disminuyeron considerablemente, las exportaciones crecieron y el acceso de la empresa a divisas y mercados no afectados por la crisis le dio una ventaja natural. Esto también permitió a Arcor defender su posición en el mercado nacional, donde compitió con éxito con empresas transnacionales de nivel internacional, como Cadbury, Adams, Nestlé y Kraft-Suchard, y consolidar su posición en el Mercosur y

Chile (véase el cuadro V.9). Desde Brasil, Arcor también tiene un acceso más fácil para sus exportaciones a África y Europa. Desde Chile vende a la Comunidad Andina y Asia. Aunque otras empresas también recurrieron al mercado internacional, la ventaja de Arcor era que su estrategia de internacionalización había madurado durante un lapso prolongado y ya era un actor internacional reconocido. Por ejemplo, en 2003 Wal-Mart designó a Arcor como uno de sus 50 proveedores estratégicos del mundo y el mejor de Argentina (Arcor, 2005, p. 13).

Ahora Arcor ha alcanzado una nueva etapa en su estrategia de posicionamiento mundial, en la que son esenciales las alianzas con las empresas transnacionales. En abril de 2004, concertó una alianza estratégica con la empresa francesa Danone, con lo que ingresó al negocio de las galletas, los alfajores y las barritas de cereales en Argentina, Brasil y Chile. La gestión de esta operación conjunta está a cargo de Arcor y sus productos se venden con la marca "Bagley". Así, la compañía se transformó en la mayor productora de galletas de América del Sur. En septiembre de 2005 también firmó un acuerdo con Bimbo (véase supra) para producir y distribuir dulces y chocolate en el mercado de América del Norte. Este acuerdo convirtió a Bimbo en el único distribuidor de los productos de confitería de Arcor (Bon o Bon) en México. Además, se firmó un acuerdo de inversiones para la construcción de una planta en México, donde se fabricarán conjuntamente productos de Arcor y Bimbo.

Gráfico V.8
ARCOR: VENTAS CONSOLIDADAS, 1970-2005
(En millones de dólares)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Arcor, "Todo sobre Arcor" [en línea] 2005 <<http://www.arcor.com.ar>>.

Cuadro V.9
ARCOR: PLANTAS DE PRODUCCIÓN FUERA DE ARGENTINA, 2005

País	Empresa	Ubicación	Producto principal	Año de creación o de ingreso al mercado	Tipo de inversión		
					Adquisición	Totalmente nueva	Alianza
Brasil	Arcor Do Brasil	Piracicaba, São Paulo	Dulces	1981	x		
	Arcor Do Brasil	Bragança Paulista, São Paulo	Chocolate	1997		x	
	Bagley Latinoamérica ^a	Campinas, São Paulo	Galletas	2005			x
	Bagley Latinoamérica ^a	Aymoré, Belo Horizonte, Minas Gerais	Galletas	2005			x
Chile	Alimentos Indal S.A.	Los Andes	Productos enlatados, salsas y confituras	1989		x	
	Industria de Alimentos Dos en Uno	Santiago	Dulces y chocolate	1998	x		
Perú	Arcor Perú	Chancay	Dulces	1996		x	
México	Falta determinarlo	Falta determinarlo	Dulces y chocolate	2005			x

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Arcor, "Todo sobre Arcor" [en línea] 2005 <<http://www.arcor.com.ar>>.

^a Plantas operadas por Arcor en el marco de su alianza estratégica con Danone. Arcor posee 51% de la propiedad y Danone el 49% restante.

En resumen, el éxito de Arcor se originó en su capacidad para adaptarse a un entorno macroeconómico turbulento, que incluyó la realización de grandes inversiones cuando otras empresas se estaban reduciendo. Arcor se amplió gradualmente, tomando sus ventajas competitivas como base para su

estrategia: experiencia, conocimientos técnicos, tecnología y recursos. El proceso de internacionalización temprano fue esencial para esta estrategia y contribuyó a proteger a Arcor de la ola de absorciones que empezó a inundar el entorno empresarial de Argentina en los años noventa.

D. Conclusiones

Las industrias de los alimentos y las bebidas se están transformando a raíz de los cambios en los gustos de los consumidores, el cambio tecnológico y la creciente competencia. Además, ambas industrias están convergiendo en la medida en que los productores de alimentos ingresan a la industria de las bebidas y viceversa. El resultado es que las empresas transnacionales mundiales y sus contrapartes translatinas de la región están poniendo en práctica nuevas estrategias corporativas.

Las empresas transnacionales mundiales están utilizando sus ventajas competitivas en la gestión de marcas, las economías de escala y los sistemas globales de distribución para reforzar su presencia en el mundo. Existen diferencias evidentes en cuanto a la oportunidad y el carácter del ingreso de las empresas de ambas industrias a América Latina y el Caribe. En la industria de las bebidas, las empresas transnacionales de gaseosas ingresaron antes a los mercados y ahora sus marcas son las que predominan en la región, en tanto que las transnacionales cerveceras ingresaron más tarde y las marcas locales se han mantenido hasta ahora en ese mercado.

Las translatinas se apoyaron en su conocimiento de los mercados locales y el establecimiento de sistemas de distribución eficientes en el plano nacional y se ampliaron internacionalmente para desarrollar una presencia regional o subregional que no se limitaba a las exportaciones. Pronto, la expansión de estas translatinas a escala regional y de las empresas transnacionales a escala internacional planteó la necesidad de que las dos se vincularan en las industrias de los alimentos y las bebidas.

Las relaciones entre las empresas transnacionales y las translatinas consisten en licencias para distribuir marcas de las empresas transnacionales en los mercados locales y paquetes accionarios minoritarios o mayoritarios. En el segmento de las gaseosas, Coca-Cola prefirió desarrollar "embotelladoras ancla" como parte integrante de su estrategia corporativa, mientras que PepsiCo mantuvo vínculos menos firmes con sus empresas embotelladoras, que en su mayoría eran cerveceras del país. En la industria cervecera numerosas empresas grandes y florecientes, cuyas redes regionales o subregionales habían alcanzado cierta masa crítica, fueron adquiridas por las transnacionales

cerveceras dominantes a nivel mundial. En la industria alimentaria, se produjeron asociaciones con empresas transnacionales de distinta firmeza (Gruma y Arcor). Las translatinas mexicanas productoras de alimentos estaban mejor ubicadas para aprovechar el mercado de Estados Unidos en su proceso de internacionalización.

Lo sucedido con las translatinas en las industrias de los alimentos y las bebidas parece indicar que, a diferencia de las empresas que actúan en las industrias básicas, las empresas transnacionales latinoamericanas emergentes están obligadas a vincularse con las empresas mundiales que dominan la industria específica. Este tipo de asociaciones ha dado tres resultados principales. En primer lugar, algunas translatinas, como Bimbo y Arcor, han podido competir con las transnacionales mundiales, especializándose en mercados regionales y nichos de mercado. En segundo lugar, otras translatinas se han integrado estrechamente a las redes de las transnacionales mundiales (Coca-Cola FEMSA, Andina, CCU, Gruma)

pero han mantenido un control mayoritario del capital social. En tercer lugar, numerosas translatinas se han integrado formalmente a las redes de las transnacionales mundiales, que poseen una clara participación mayoritaria en el capital social (AmBev, Quilmes, Bavaria).

En suma, las translatinas de las industrias de los alimentos y las bebidas enfrentaron una fuerte competencia en los mercados nacionales y regionales, especialmente de las empresas transnacionales con presencia en la mayoría o en todos los principales mercados globales. El resultado fue que numerosas “estrellas fugaces” o empresas nacionales se expandieron e internacionalizaron en la región, solo para terminar como componentes de empresas transnacionales que adquirieron sus sistemas regionales. Las translatinas cuyos sistemas de producción alcanzaron una determinada masa crítica muchas veces se convirtieron en objetivos interesantes para las empresas transnacionales mundiales, que exploran los mercados regionales en busca de oportunidades.

Capítulo VI

Las translatinas en el sector de los servicios

Las translatinas en el sector de los servicios pueden clasificarse en tres grandes grupos. En el primero se encuentran las empresas de ingeniería y construcción que crecieron a partir de la industrialización y el desarrollo de la infraestructura en sus países de origen en la segunda mitad del siglo XX y que luego de la desaceleración de estos procesos y la disminución de la capacidad de inversión de los respectivos gobiernos nacionales buscaron oportunidades en otros mercados. En el segundo grupo se ubican las empresas de servicios públicos que pasaron al sector privado como resultado de las reformas de los años noventa. Un tercer grupo, en el que se destacan las empresas de comercio minorista, se desarrolló luego de la desregulación y la apertura de la economía, lo que supuso una reacción de las empresas locales ante el nuevo entorno competitivo y la llegada de empresas transnacionales al mercado nacional que aprovecharon las particularidades de los mercados de América Latina.

A. Ingeniería y construcción: una primera generación de translatinas en el sector de los servicios

En el sector de la ingeniería y la construcción, la frontera entre la inversión extranjera directa y las exportaciones de servicios no está claramente definida. En algunos casos, los ingresos pueden registrarse como una exportación desde la casa matriz y en otros como ventas efectuadas por una subsidiaria en el extranjero. No obstante, en la mayoría de los casos, la marcada interacción de las compañías con los agentes económicos del país receptor es similar a la que

se observa en los procesos de inversión extranjera directa, existiendo presencia física mediante la creación de activos, la creación de empleos, la interacción con autoridades locales y la adaptación a las leyes, regulaciones y costumbres locales.

En general, las empresas de este sector en América Latina y el Caribe se desarrollaron en un contexto de industrialización y desarrollo de la infraestructura en sus países de origen en la segunda mitad del siglo XX y tuvieron

poca competencia de empresas transnacionales, dada la prevaleciente reserva de mercado. Con la disminución de la capacidad financiera de los Estados a partir de los años ochenta, buscaron diversificar sus actividades que, en muchos casos, abarcaron los servicios públicos privatizados o recientemente abiertos al capital privado y se expandieron hacia otros mercados geográficos, lo que se tradujo en su

internacionalización. En este grupo de empresas se destacan los conglomerados brasileños Odebrecht y Andrade Gutierrez y, en menor medida, Camargo Corrêa y Queiroz Galvão. La ingeniería fue, además, la base para la diversificación y el desarrollo de otras actividades manufactureras y de servicios por parte de empresas como Techint e Impsa de Argentina, y el Grupo ICA de México.

1. Los conglomerados de Brasil

Durante la segunda mitad del siglo XX, las empresas de ingeniería y construcción de Brasil crecieron mucho, estimuladas por el desarrollo de la infraestructura (camino, puentes, sistemas de agua potable y saneamiento, plantas industriales, plataformas de extracción petrolera y aeropuertos, entre otros). Después de diversificar sus actividades hacia otros sectores industriales y mercados geográficos, Odebrecht, Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa y Queiroz Galvão se ubicaron entre los mayores conglomerados del país y entre los principales inversionistas en el exterior. Odebrecht y Andrade Gutierrez son las compañías de Brasil que tienen mayor protagonismo internacional y las únicas compañías de América Latina que integran la lista de los 100 mayores contratistas internacionales ordenados por ingresos procedentes de proyectos fuera de su país de origen. En 2005, Odebrecht y Andrade Gutierrez ocuparon los lugares 21 y 82 de esa lista, respectivamente (ENR, 2005).

En los años ochenta, cuando las condiciones económicas del país se deterioraron y la capacidad de inversión del Estado empezó a disminuir, las empresas de ingeniería de Brasil comenzaron a diversificar sus actividades buscando nuevos negocios y mercados geográficos. De este modo, aprovechando la experiencia adquirida en su propio país, algunas de estas compañías, principalmente Odebrecht y Andrade Gutierrez, iniciaron un activo proceso de internacionalización.

El primer gran proyecto de Odebrecht fuera de Brasil fue una planta hidroeléctrica en Perú, a comienzos de 1979. La compañía amplió sus servicios a la extracción petrolera y llevó a cabo actividades en África e India. En 1988, Odebrecht adquirió la compañía contratista José Bento Pedroso & Filhos de Portugal, por medio de la cual ha participado en concesiones de servicios públicos en ese país. A principios de los años noventa, Odebrecht ingresó a Estados Unidos y, mientras sus actividades aumentaban en este país, emprendió varios proyectos —desde centros comerciales hasta centrales hidroeléctricas— en Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y República Bolivariana de Venezuela. En el negocio de la extracción petrolera, Odebrecht adquirió una de las

principales empresas británicas en proyectos mar adentro y concretó asociaciones con otras varias compañías, con las cuales adquirió una amplia experiencia técnica. A estas actividades siguieron luego otros proyectos en África.

En 1983, Andrade Gutierrez obtuvo su primer contrato internacional. En 1988, la compañía adquirió la firma Zagope de Portugal, con la cual emprendió varios proyectos de construcción de aeropuertos, caminos y edificios, en ese país, incluso en el archipiélago de Madeira, y participó en concesiones de servicios públicos de caminos y saneamiento. A partir de la contracción del mercado de Portugal, Zagope fortaleció su estrategia de internacionalización y dirigió sus actividades al norte de África (Marruecos, Túnez, Argelia), al mercado europeo y a Medio Oriente. Asimismo, emprendió proyectos para la construcción de caminos en Mauritania.

A fines de los años noventa, ambas compañías reestructuraron sus actividades, retirándose de los mercados menos rentables, aunque mantuvieron una marcada presencia internacional. De hecho, Odebrecht se retiró de Alemania y del sudeste de Asia, pero permaneció en Angola. Por su parte, Andrade Gutierrez consolidó su presencia en América Latina. En 2004, Odebrecht y Andrade Gutierrez obtenían fuera de Brasil cerca de un 80% y un 60% de sus ingresos totales por actividades de ingeniería y construcción, respectivamente.

En la actualidad, a pesar de algunos altibajos, han logrado consolidarse como importantes protagonistas en el mercado mundial, gracias a algunas ventajas competitivas que suponen la combinación de capacidad técnica, flexibilidad y bajos costos, la posibilidad de operar en entornos con sistemas de regulación y economía inestables, y una identidad cultural y lingüística con países que tienen una elevada demanda de proyectos de infraestructura.

Los procesos de internacionalización de Camargo Corrêa y Queiroz Galvão de Brasil siguieron trayectorias parecidas aunque menos intensas. Las inversiones de estas compañías se centraron en América Latina. Camargo Corrêa ha seguido un proceso de internacionalización en otros sectores, como el de los textiles, por medio de Santista Têxtil y, recientemente, el del cemento, con la adquisición de Loma Negra en Argentina (véase el capítulo IV).

En general, los conglomerados de Brasil surgieron en la fase de industrialización por sustitución de importaciones

y se internacionalizaron en respuesta a la crisis posterior de este modelo.

2. Otras empresas de ingeniería y construcción

Techint fue fundada para realizar actividades de ingeniería sobre la base de las competencias y experiencia de sus fundadores (véase el capítulo IV). Luego llegó a su posición actual en los mercados de aceros planos y largos y tubos de acero. La compañía empezó a prestar servicios de ingeniería a clientes de América Latina y Europa casi inmediatamente después de su fundación en Italia luego de la Segunda Guerra Mundial. El primer gran proyecto fue una red de tuberías en Argentina y Brasil. En los años cincuenta, la empresa actuó en los mercados de obras civiles e infraestructura de energía eléctrica. En los años sesenta y setenta comenzó a participar también en el segmento de plantas “llave en mano” en diversos sectores industriales, desde el sector del acero al de la petroquímica. Las empresas del grupo han desarrollado más de 3.000 proyectos en 50 países, sobre todo en América Latina, África y el Medio Oriente. Techint es actualmente una de las mayores empresas del mundo en el segmento de redes de oleoductos y gasoductos. Como las demás empresas del sector, Techint sumó a sus actividades de ingeniería y construcción en el área del acero otros servicios, en especial a partir de las reformas de los años noventa. En la actualidad, aproximadamente el 82% de las actividades de ingeniería y construcción del grupo Techint se realizan fuera de Argentina (véase el capítulo IV).

El grupo mexicano ICA, fundado en 1947, también creció con los proyectos estatales de gran escala, como la

construcción de centrales hidroeléctricas, especialmente a partir de los años cincuenta. Como las demás empresas, a partir de los años ochenta se diversificó hacia otros segmentos como la distribución de agua y los servicios ambientales, y empezó a buscar mercados fuera de México. Durante las décadas de 1980 y 1990, desarrolló proyectos relacionados con la distribución de agua en El Salvador y Estados Unidos, un aeropuerto en Belice, gasoductos en Argentina y obras civiles en Estados Unidos. A partir de 1994 llevó a cabo importantes proyectos de gasoductos en Argentina, Chile y Bolivia, de transporte en Puerto Rico y de construcción de carreteras en Panamá. Por intermedio de sus subsidiarias Rodio y Kronsa, ejecutó diversos proyectos en Europa, sobre todo en España y Portugal. El 15% de sus ventas se realizan en el mercado internacional.

Entre las ventajas competitivas de este grupo de empresas translatinas se encuentra una combinación de capacidad tecnológica, flexibilidad operativa y bajos costos. La capacidad de operar en ambientes regulatorios, jurídicos y económicos complejos y la proximidad lingüística y cultural con algunos países han proporcionado a esas empresas ventajas sobre competidores mundiales en algunos mercados, especialmente de países en desarrollo, y esa experiencia internacional, a su vez, ha contribuido a que esas empresas pudieran acceder a otros mercados, incluso los de Estados Unidos y Europa.

B. Servicios públicos en manos de empresas privadas

Las reformas económicas y regulatorias que tuvieron lugar primero en Chile y luego en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe a partir de fines de los años ochenta y, en especial, en los años noventa, abrieron un espacio para la expansión de agentes privados locales que a menudo competían o realizaban actividades en colaboración con empresas transnacionales. Luego de consolidar su posición en los mercados locales, algunas de estas compañías vieron en la internacionalización una oportunidad para seguir creciendo.

Las empresas del sector de la energía eléctrica de Chile fueron las pioneras y lograron una importante presencia en

varios países de América Latina. No obstante, posteriormente fueron absorbidas por empresas transnacionales. ISA de Colombia es un caso especial, ya que sigue siendo controlada por el Estado y se ha internacionalizado, sobre todo en lo referido a las actividades de transmisión de energía eléctrica y servicios de telecomunicaciones (véase el recuadro VI.1). En el sector de las telecomunicaciones se destacan las empresas mexicanas TELMEX y América Móvil, pertenecientes al Grupo Carso. En el sector del transporte aéreo se encuentran, por una parte, las aerolíneas de Brasil y, por otra, Lan Airlines de Chile.

Recuadro VI.1

GRUPO EMPRESARIAL ISA: SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURA EN LA COMUNIDAD ANDINA

Interconexión Eléctrica S.A. (ISA), empresa controlada por el Gobierno de Colombia, cumple una importante función en las actividades de transmisión de energía eléctrica en el país y sus interconexiones con los países vecinos. En 2001 comenzó su proceso de internacionalización, dentro de la Comunidad Andina. En 2002 concluyó la adquisición de participaciones en dos empresas de energía eléctrica en Perú: Red de Energía del Perú S.A. (REP) e Interconexión Eléctrica ISA Perú S.A. En la primera tiene una participación directa del 30% e indirecta del 30% por medio de su empresa controlada Transelca, la segunda empresa de transmisión de energía de Colombia. En ISA Perú tiene una participación directa del 28% e indirecta del 55%, también por medio de Transelca. En 2003 invirtió en

Bolivia en el segmento de transmisión de energía mediante la constitución de Interconexión Eléctrica ISA Bolivia S.A. (ISA Bolivia). Con esas inversiones, la empresa opera el 48% de las redes de transmisión eléctrica con tensión igual o superior a 220 kV en la Comunidad Andina. En Colombia, el Grupo tiene el 84% de las redes de transmisión con tensión igual o superior a 220 kV, en Perú el 79% y en Bolivia el 53%. En Ecuador, la empresa ha invertido en el sector de las telecomunicaciones. INTERNEXA, la filial de telecomunicaciones del grupo, tiene una participación del 50% en TRANSNEXA S.A., principal operadora que controla en forma exclusiva la red de fibra óptica que comunica a Ecuador y Colombia. Las actividades de ISA en Colombia le han permitido desarrollar, a

lo largo de varias décadas, competencias tecnológicas y administrativas —que incluyen la capacidad de integrar procesos y productos de firmas locales y extranjeras para el desarrollo, la construcción, la operación y el mantenimiento de redes de transmisión de energía eléctrica y datos— que han facilitado su actividad en los demás países de la región. La empresa también se ha beneficiado de los acuerdos de la Comunidad Andina para la integración de la energía y, en especial, la Decisión 536, que establece un marco general para la interconexión subregional de sistemas eléctricos e intercambio intracomunitario de electricidad.

Actualmente el 17% de las ventas y el 15% de los activos del grupo están fuera de Colombia, porcentajes que el grupo quiere aumentar al 50% en los próximos 10 años.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

1. Energía eléctrica: ¿estrellas fugaces?

En un período relativamente breve, algunas compañías de Chile mostraron un marcado crecimiento y una importante presencia regional. El caso más destacado fue el de la compañía de energía eléctrica Enersis. Entre 1992 y 1997, esta empresa de Chile consolidó una fuerte presencia en los mercados de la electricidad, tanto en actividades de generación como de distribución en Argentina, Brasil, Colombia y Perú, convirtiéndose en el mayor conglomerado del sector de la energía eléctrica de América Latina, avaluado en 5.000 millones de dólares (CEPAL, 2000, p. 158). Este proceso se produjo en un período en el que no existían grandes operadores globales y en el que el mercado mundial estaba muy atomizado y el mercado nacional estaba controlado por empresas estatales.

Las primeras inversiones de las empresas de energía eléctrica de Chile se concretaron en Argentina, aprovechando la privatización de Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (SEGBA). En marzo de 1992, el 60% del capital accionario de la Central Puerto se adjudicó a las empresas Chilgener (49,5%) y Chilquinta (10,5%) de Chile, por una suma que ascendió a 92 millones de dólares. Poco después, el 60% de la Central Térmica Costanera se adjudicó a un consorcio en que participaban ENDESA (30%), Enersis (9%) y Chilectra (9%), por una suma de 90 millones de dólares. Finalmente, el 51% de la Empresa

Distribuidora Sur S.A. (EDESUR) se adjudicó al mismo consorcio ganador de la licitación de la Central Térmica Costanera, por 511 millones de dólares. Así, SEGBA se dividió en cuatro empresas, tres de las cuales estaban controladas por compañías de Chile.

Posteriormente, Enersis amplió su presencia regional al adquirir nuevos activos en Argentina, Brasil, Colombia y Perú. En Brasil, adquirió una participación en la Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro (CERJ) y en la central hidroeléctrica Cachoeira Dourada. En Colombia tuvo participación en las centrales Betania y EMGESA y en la empresa distribuidora CODENSA. En Perú, Enersis tuvo participación en la Empresa de Generación Eléctrica de Lima (EDEGEL) y en la distribuidora EDELNOR.

No obstante, su rápido crecimiento puso en evidencia limitaciones financieras que restringían su capacidad para participar en nuevas licitaciones internacionales de compañías del rubro. Ante esta situación, Enersis evaluó la posibilidad de incorporar un nuevo accionista controlador que aportara el capital necesario para la expansión futura. En este contexto, Endesa España —su principal competidor en el negocio de energía eléctrica en América Latina— manifestó su interés en la conformación de una alianza estratégica de largo plazo. A fines de 1997, la compañía española adquirió

el 29% de la propiedad de Enersis por 1.179 millones de dólares, un porcentaje de participación insuficiente para alcanzar el control de la empresa chilena. Sin embargo, la relación entre ambas empresas comenzó a deteriorarse, por lo que Endesa España se propuso controlar Enersis. En marzo de 1999, Endesa realizó una oferta pública de adquisición de acciones (OPA) que representaba el 32% de Enersis (1.450 millones de dólares), lo que le permitió adquirir el 64% de la propiedad y lograr la gestión de la empresa de Chile.

Poco tiempo después ocurrió lo mismo con Gener y Endesa, que fueron adquiridas por las empresas AES Corporation de Estados Unidos y Endesa España—a través de Enersis—, respectivamente. De este modo, la absorción de las compañías de energía eléctrica de Chile permitió a los operadores internacionales que disputaban el liderazgo regional fortalecer su presencia en América Latina.

Actualmente, las compañías eléctricas chilenas ya no son las más activas en la internacionalización sino que se han limitado a algunos nichos específicos del sector en países vecinos. Entre esas empresas se destaca Compañía General de Electricidad S.A. (CGE), que ha dirigido su actividad principalmente a la distribución de energía eléctrica y de gas natural y licuado en el noroeste de Argentina. En 1992, un consorcio en el que GASCO—productora y distribuidora de gas en Chile y en que CGE posee el 57% de la propiedad—poseía el 50% resultó adjudicatario en una licitación pública para la concesión del suministro de gas natural en las provincias de Salta, Tucumán, Jujuy y Santiago del Estero. En 1995, CGE participó del consorcio que resultó adjudicatario de la Empresa de Distribución Eléctrica de Tucumán S.A. (EDET), una distribuidora de energía eléctrica de la provincia de Tucumán. Al año siguiente, CGE junto a EDET participaron de otro consorcio que logró el control accionario de Empresa Jujueña de

Energía S.A. (EJESA) y Empresa Jujueña de Sistemas Energéticos Dispersos S.A. (EJSEDSA), que desarrollaban sus actividades en la provincia de Jujuy. En 1999, con la compra de Empresa Eléctrica Emec S.A. (EMEC), CGE asumió el control de Aguas Negras, sociedad controladora de Energía San Juan, empresa distribuidora de energía eléctrica en la provincia de San Juan.

Actualmente, CGE distribuye energía eléctrica a casi 640.000 clientes y cubre la totalidad de las provincias de Tucumán, Jujuy y San Juan, con una participación de mercado algo superior al 4% en términos de energía y al 5% en términos de clientes (CGE, 2005, p. 48). No obstante, las dificultades por las que ha atravesado la economía de Argentina han complicado las actividades de la empresa en dicho país. En noviembre de 2004, a raíz de los cambios unilaterales del marco legal y el régimen contractual, CGE decidió recurrir al Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) y solicitar un arbitraje en la disputa con Argentina. La compañía buscaba que se reconocieran los perjuicios causados como consecuencia de las medidas adoptadas que habían alterado el esquema tarifario de la distribución de energía (CGE, 2005, p. 48). A estos problemas se sumaban los derivados de las restricciones a la exportación de gas natural desde Argentina, lo que había dificultado sus operaciones en Chile. Por lo tanto, CGE enfrenta serias dificultades en el ámbito internacional.

En síntesis, las compañías eléctricas chilenas fueron pioneras en el reciente proceso de internacionalización de las mayores compañías latinoamericanas. El proceso fue intenso y rápido pero relativamente breve y las principales compañías fueron adquiridas por empresas extranjeras que deseaban ingresar rápidamente a América Latina y a las que se les ofrecía una amplia red regional, particularmente en el Cono Sur.

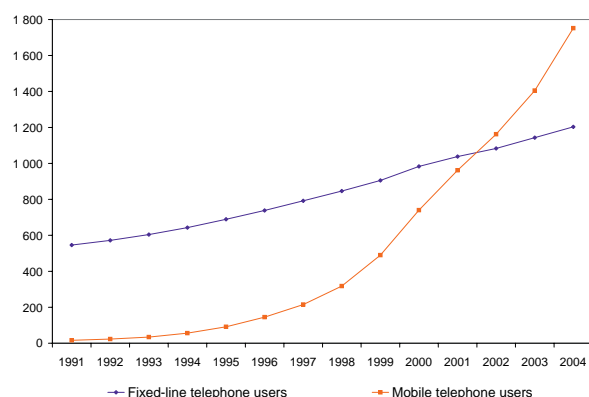
2. Telecomunicaciones: el fenómeno de TELMEX y América Móvil

En los últimos años las telecomunicaciones han sufrido un gran cambio, convirtiéndose en uno de los sectores industriales más dinámicos. Se destaca la importancia creciente de las empresas privadas, la intensa competencia, la irrupción de la telefonía inalámbrica y el hecho de que el sector sea uno de los motores del proceso de globalización.

En la gran mayoría de los países los operadores de telecomunicaciones tradicionales han sido total o parcialmente privatizados y en las economías donde esto

aún no ha sucedido las empresas privadas constituyen una parte cada vez más importante del sector, en especial en el segmento de la telefonía móvil mediante la adquisición de licencias para la prestación de este servicio. Esto último ha contribuido al rápido incremento de la competencia entre varios de los segmentos y agentes del sector. De este modo la telefonía móvil, ha ido ganando terreno rápidamente y ha reemplazado de forma progresiva a la telefonía de línea fija. En la actualidad, en muchos países hay más abonados a servicios móviles que fijos (véase el gráfico VI.1).

Gráfico VI.1
TOTAL DE LÍNEAS FIJAS Y USUARIOS DE TELEFONÍA MÓVIL EN EL MUNDO, 1991-2004
 (En miles de millones)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información proporcionada por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).

En el sector de las telecomunicaciones el proceso de globalización tiene al menos cuatro dimensiones muy claras. En primer lugar, las telecomunicaciones y las tecnologías de

la información y las comunicaciones alcanzan a la mayoría de las actividades de la vida cotidiana. En segundo lugar, los gobiernos han enmarcado sus estrategias de apertura y liberalización del mercado en acuerdos internacionales, regionales y multilaterales, especialmente en el contexto del acuerdo básico sobre telecomunicaciones de la Organización Mundial del Comercio (OMC).¹ En tercer lugar, los avances tecnológicos han contribuido a la convergencia de diversos formatos y a la posibilidad de contar con una mayor flexibilidad y amplitud de los servicios prestados. El desarrollo de Internet y de la telefonía móvil cambió sustancialmente la forma de comunicación entre las personas. En este sentido, los servicios móviles de tercera generación (3G) tendrían un alcance mundial —más que local o nacional— y ofrecerían servicios multimedia integrados. En cuarto lugar, han surgido operadores internacionales con actividades simultáneas en varios países, lo que ha dado lugar a un intenso proceso de consolidación por medio de asociaciones, fusiones y adquisiciones. En la actualidad hay un pequeño grupo de empresas que participan en los principales mercados del mundo y es difícil encontrar un país en el cual el principal proveedor de servicios de telecomunicaciones no sea un inversionista extranjero (véase el cuadro VI.1).

Cuadro VI.1
MAYORES COMPAÑÍAS DE TELECOMUNICACIONES DEL MUNDO, POR VENTAS, 2004-2005
 (En millones de dólares)

Empresa	País de origen	Actividades principales	Ventas totales	Regiones donde realiza actividades fuera de su país de origen ^a				
				AN	AL	EU	AS	OT
1 Nippon Telegraph and Telephone (NTT)	Japón	Telefonía fija, móvil, datos	100 545			x	x	
2 Deutsche Telecom AG (Telekom)	Alemania	Telefonía fija, móvil	71 989	x	x ^b	x	x	x
3 Verizon Communications Inc.	Estados Unidos	Telefonía fija, móvil, datos	71 563		x ^c	x ^d		
4 Vodafone Group Plc	Reino Unido	Telefonía móvil	62 971	x		x	x	x
5 France Télécom	Francia	Telefonía fija, móvil, datos	58 652	x	x ^e	x	x	x
6 SBC Communications ^f	Estados Unidos	Telefonía móvil, datos	41 098					
7 Telecom Italia SpA	Italia	Telefonía fija, móvil, datos	39 228		x	x		x
8 Telefónica S.A.	España	Telefonía fija, móvil, datos	38 188		x	x		x
9 BT Group Plc	Reino Unido	Telefonía fija, móvil, datos	34 673			x		
10 AT&T Corp. ^g	Estados Unidos	Telefonía móvil, datos	30 537					

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de *Fortune*, "The 2005 Global 500" [en línea] <http://www.fortune.com/fortune/global500> e información de las empresas.

^a AN: América del Norte (Estados Unidos y Canadá), AL: América Latina y el Caribe, EU: Europa occidental y oriental, AS: Asia, OT: Otros.

^b Operaciones solo en Brasil.

^c Verizon Communications tiene participación en la propiedad de compañías de telecomunicaciones de la República Bolivariana de Venezuela (28,5% de CANTV), Puerto Rico (52% de Puerto Rico Telephone) y República Dominicana (100% de Verizon Dominicana).

^d Verizon Communications tiene participación en la propiedad de compañías de telecomunicaciones de Italia (23,1% de la filial de Vodafone en ese país) y en el territorio de Gibraltar (50% de Gibraltar NYNEX Communications (GNC)).

^e France Télécom posee intereses en Brasil (25 % de Intelig) y República Dominicana (85% de Orange Dominicana).

^f En 2005 se estableció AT&T Inc. (antes SBC Communications), cuando SBC compró AT&T Corp., por unos 16.000 millones de dólares, con lo cual se creó la mayor empresa de telecomunicaciones de Estados Unidos (después de la fusión, SBC adoptó el nombre AT&T Inc.). Previamente, SBC había combinado sus activos de telefonía móvil en Estados Unidos con los de BellSouth para formar Cingular Wireless —a los que luego se sumaron los activos de AT&T Wireless adquiridos en 2004—, convirtiéndose en el principal operador de telefonía móvil del país, con más de 50 millones de suscriptores, y en la principal compañía de suministro de servicios de banda ancha a unos 6 millones de suscriptores.

^g El 5 de marzo de 2006, AT&T Inc. anunció que había llegado a un acuerdo para adquirir la compañía BellSouth por unos 67.000 millones de dólares. Con esta adquisición, AT&T se convertiría en la compañía de mayor valor de mercado, unos 150.000 millones de dólares. De ser aprobado por las autoridades regulatorias, el acuerdo concedería a AT&T el control absoluto sobre Cingular Wireless, una empresa conjunta entre SBC y BellSouth. AT&T planea eliminar la marca Cingular y transferir sus activos a la marca AT&T.

¹ En febrero de 1998 entró en vigor el acuerdo de la OMC que liberalizaba el comercio de servicios básicos de telecomunicaciones suscrito por 69 países que representaban colectivamente más del 90% de los ingresos mundiales del sector. En virtud de este acuerdo, los signatarios se comprometieron a aplicar total o parcialmente una serie de principios regulatorios, en particular los referentes a la interconexión, la transparencia y la defensa de la competencia.

En América Latina, estos cambios tuvieron importantes efectos. Durante los años noventa se privatizaron prácticamente todas las compañías estatales de telecomunicaciones y algunas empresas privadas —la gran mayoría extranjeras— se convirtieron en los principales operadores del sector. Luego del entusiasmo inicial, la falta de competencia y el deterioro de las condiciones económicas en muchos países de la región frenaron el ímpetu de las inversiones, particularmente en líneas fijas. No obstante, la creciente demanda de servicios de telecomunicaciones permitió un rápido desarrollo de los segmentos más dinámicos de la industria, en especial la telefonía inalámbrica e Internet. Entre 1995 y 2004, el número de suscriptores de telefonía móvil en América Latina aumentó de 3,5 millones a 177 millones. De este modo, el perfil del mercado regional comenzó a cambiar rápidamente a medida que el número de suscriptores de celulares superaba la cantidad de clientes de los servicios tradicionales de línea fija en la mayoría de los países. Asimismo, comenzó a observarse un intenso proceso de consolidación entre los principales operadores. Mientras algunos abandonaban América Latina como respuesta a la intensa competencia mundial —en particular de firmas de Estados Unidos—, otros aprovecharon la coyuntura para fortalecer su posición regional. En este segundo grupo se destacan Telefónica de España y América Móvil de México, que se disputan el primer lugar en la región, y a bastante distancia se ubica, en el tercer lugar, la compañía Telecom Italia (véase el cuadro VI.2).²

En un período extraordinariamente breve, América Móvil alcanzó una posición de liderazgo. En 1990, como parte fundamental de las reformas económicas que iniciaron las autoridades de México, se privatizó Teléfonos de México (TELMEX). La compañía se vendió como una empresa verticalmente integrada con la idea, entre otras, de crear un “campeón nacional” que fuera capaz de competir con las empresas extranjeras (Mariscal y Rivera, 2005). En este contexto, un consorcio conformado por el conglomerado financiero mexicano Carso y dos operadores internacionales —Southwestern Bell de Estados Unidos y France Télécom de Francia— tomó el control del 51% de TELMEX por una suma de 1.700 millones de dólares. Entre 1990 y 1995, en un contexto regulatorio aún no consolidado, los nuevos dueños realizaron sus actividades en régimen de monopolio. A mediados de 1995, se aprobó la ley federal de telecomunicaciones, que abrió todos los segmentos a la competencia. Así, mientras TELMEX tenía el monopolio en el sector de la telefonía fija hasta fines de la década de 1990, algunos operadores internacionales comenzaron a poner en peligro la posición que la compañía mantenía

en otros segmentos del mercado, particularmente en el de la telefonía móvil, mediante su subsidiaria TELCEL. Para ello, la compañía invirtió más de 13.000 millones de dólares en la modernización, expansión y diversificación de la planta telefónica en México.

Cuadro VI.2
PRINCIPALES OPERADORES EN AMÉRICA LATINA: AMÉRICA
MÓVIL, TELEFÓNICA Y TELECOM ITALIA,
SEPTIEMBRE DE 2005
(En miles de clientes)

País	Telefónica de España		Telecom Italia		América Móvil	
	Fijo	Móvil	Fijo	Móvil	Fijo	Móvil
Argentina	4 477	7 395	3 500	5 400	-	5 555
Bolivia	-	-	52	1 400	-	-
Brasil	12 446	28 841 ^a	-	18 300	-	17 401
Chile	2 462	5 230	-	-	-	1 792
Colombia	-	5 171	-	-	-	11 334
Ecuador	-	1 624	-	-	-	3 546
Paraguay	-	-	-	-	-	139
Perú	2 302	3 199	-	-	-	1 596
Uruguay	-	322	-	-	-	111
Venezuela (Rep. Bol. de)	-	5 319	-	1 300	-	-
América del Sur	21 687	57 101	3 552	26 400	-	41 474
México	-	5 976	-	-	-	33 572
El Salvador	69	494	-	-	804	755
Guatemala	44	924	-	-	939	1 750
Honduras	-	-	-	-	-	346
Nicaragua	-	337	-	-	229	627
Panamá	-	788	-	-	-	-
Centroamérica	113	2 543	-	-	1 971	3 478
Total	21 800	65 620	3 552	26 400	1 971	78 524

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Telefónica, sitio oficial [en línea] <http://www.telefonica.es>; Telecom Italia, sitio oficial [en línea] <http://www.telecomitalia.it> y América Móvil, sitio oficial [en línea] <http://www.americamovil.com>.

^a Operación conjunta con Portugal Telecom, en la que Telefónica posee el 50%.

Para hacer frente a la competencia en México, TELMEX decidió competir en los mercados de sus potenciales rivales. De este modo, y de manera bastante temprana, la compañía inició la internacionalización de sus operaciones como un elemento central de su estrategia de crecimiento y consolidación. En este sentido, la estrategia de TELMEX tiene puntos en común con la implementada por Telefónica unos años antes (Mariscal y Rivera, 2005). En 1995, TELMEX inició los trámites para operar en Estados Unidos, pero solo tres años después consiguió la autorización correspondiente, tras concretar una asociación con la firma estadounidense Sprint. Dadas las dificultades para ingresar al mercado de Estados Unidos, TELMEX comenzó a considerar otras alternativas. A partir de 1997, la compañía mexicana adquirió la empresa Telecomunicaciones de Guatemala (TELGUA) y algunos

² Telecom Italia ha centrado su presencia en Brasil en el segmento de telefonía móvil, donde disputa el segundo lugar a América Móvil.

activos en telefonía móvil e Internet en Brasil, Ecuador y Estados Unidos.

Paralelamente, en México, TELCEL implementó novedosos sistemas para la incorporación de nuevos clientes de telefonía móvil. Las innovaciones en los sistemas de pago le permitieron capitalizar el enorme crecimiento de este segmento en el mercado local, sobre todo después de la incorporación del esquema de prepago (1997) y el sistema “el que llama paga” (1999). En el área de la telefonía móvil es muy importante la escala, por lo que TELCEL incorporó clientes de bajos ingresos mediante el mecanismo de prepago.

Aprovechando su sólida posición en el mercado de México, TELMEX decidió dar más énfasis a su estrategia de internacionalización, particularmente en el sector de la telefonía móvil. Para ello, en septiembre de 2000 estableció América Móvil, a partir de la escisión de algunos activos de TELMEX.³ De este modo, la nueva compañía comenzó a desarrollar una estrategia propia, pudo repetir los buenos resultados obtenidos en México y creció fuera del país aprovechando la baja penetración que tenía la telefonía móvil en América Latina.

América Móvil inició su participación en el negocio de las telecomunicaciones con un panorama favorable. En primer lugar, contaba con casi 2.000 millones de dólares para emprender nuevas adquisiciones. En segundo lugar, fue pionera en el desarrollo de nuevos instrumentos de financiamiento en el mercado de México —los llamados certificados bursátiles—, lo que le permitió reunir el capital adicional necesario para financiar su ambiciosa estrategia de expansión internacional.⁴ Asimismo, el sector de las telecomunicaciones en el ámbito internacional enfrentaba una aguda crisis y varios de los principales operadores buscaban deshacerse de activos no estratégicos en América Latina, lo que generaba atractivas oportunidades para nuevas adquisiciones.

Desde un comienzo, el centro del proceso de internacionalización de la compañía estuvo en América Latina, principalmente en los mercados de Brasil y Colombia.

Desde allí, se expandió a Argentina, Centroamérica (El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Honduras) y más recientemente a Chile, Paraguay y Perú.

En una primera etapa, la recién nacida compañía buscó establecer alianzas con otros operadores internacionales para adquirir la experiencia necesaria y diversificar el riesgo de su emprendimiento fuera de México. Así, en noviembre de 2000, América Móvil, junto con Bell Canada Inc. y SBC Inc., constituyó Telecom Américas, con el propósito de continuar la expansión en América Latina. Entre 2000 y 2002, Telecom Américas adquirió, mediante una serie de operaciones, cuatro compañías de telefonía inalámbrica en Brasil: Americel (con actividades en siete estados en las regiones centro-occidental y norte), Telet (Río Grande del Sur), Tess (São Paulo) y Algar Telecom Leste (Río de Janeiro y Espírito Santo) (ATL).⁵ Asimismo, la conformación de Telecom Américas permitió a América Móvil ingresar a la compañía Comunicación Celular S.A. (COMCEL) de Colombia, en la que Bell Canada tenía una importante participación.

No obstante, la sociedad, que se inició con gran entusiasmo, tuvo una corta existencia por las divergencias en las orientaciones estratégicas de los participantes. En 2002, América Móvil adquirió las participaciones de sus socios, reestructuró Telecom Américas y se concentró exclusivamente en Brasil.⁶ A partir de ese momento la compañía compró otras empresas y licencias, entre las que se destacan los activos de BellSouth en el país (BSE y BCP), y adquirió nuevas participaciones en las compañías donde ya tenía intereses, lo que le permitió lograr una cobertura nacional. A fines de 2003, América Móvil integró sus operadoras regionales mediante una marca unificada: Claro. En septiembre de 2005 y tras invertir más de 5.000 millones de dólares, América Móvil logró una sólida posición en el mercado brasileño (17,4 millones de clientes y un 22% del mercado nacional), aunque estaba aún lejos de su principal rival regional: Telefónica (28,8 millones de clientes y un 36% del mercado nacional).⁷

³ TELCEL en México, TELGUA en Guatemala, Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. (CONECEL) en Ecuador y Algar Telecom Leste (ATL) en Brasil.

⁴ El financiamiento en el mercado de capitales local fue especialmente importante en el período 2002-2003. En 2004, América Móvil buscó financiamiento adicional en los mercados internacionales a través de la emisión de bonos. Dados los buenos resultados de la compañía, estas emisiones fueron muy exitosas, con tasas de interés equivalentes a las de cualquier empresa de primer orden de Estados Unidos. Entre 2000 y 2005, América Móvil colocó 3.100 millones de dólares en Estados Unidos y 13.750 millones de pesos en la Bolsa Mexicana de Valores.

⁵ A fines de 2001, América Móvil tenía una participación indirecta en ATL del 59% a través de Telecom Américas. En enero de 2000, América Móvil adquirió una participación minoritaria en ATL por 248 millones de dólares. En mayo de 2001, adquirió un 41% adicional a la estadounidense Williams Communications Group Inc. por 400 millones de dólares.

⁶ En julio de 2002, América Móvil adquiere la participación de Bell Canada por 370 millones de dólares y la de SBC Inc. a cambio del 50% de Cellular Communications of Puerto Rico Inc.

⁷ En septiembre de 2005, la empresa italiana TIM ocupaba el segundo lugar del mercado brasileño, con una participación del 23%, y en el cuarto lugar figuraba la firma local Telemar, que desempeña sus actividades con la marca Oi.

Asimismo, como resultado de la reestructuración de Telecom Américas, América Móvil se quedó con la operación de Colombia. A partir de ese momento, adquirió otras varias empresas que finalmente se fusionaron con el nombre de COMCEL en diciembre de 2004. Actualmente, COMCEL proporciona servicios inalámbricos a casi el 80% de la población de Colombia.

Una vez tomado el control de los activos de Telecom Américas en Brasil y Colombia, América Móvil inició una activa estrategia de adquisiciones en otros países de América Latina, aprovechando las oportunidades que ofrecían otros operadores en dificultades. Entre 2003 y 2005, América Móvil compró la participación de France Télécom en la Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador (CTE), la subsidiaria de Telecom Italia en Perú y una empresa formada por Endesa España en Chile (Smartcom) y los activos de Verizon —Compañía de Teléfonos del Interior (CTI)— en Argentina.⁸ En septiembre de 2005, América Móvil tenía cerca de 45 millones de clientes de telefonía móvil fuera de México (57% del total) y había disminuido de manera muy significativa la distancia con Telefónica en el mercado de América Latina (65,6 millones de clientes, lo que representaba el 70% del total) (véase el cuadro VI.2).⁹

Además de la amplia presencia que logró consolidar América Móvil, la compañía tuvo una notable ventaja con respecto a sus principales competidores en América Latina: la construcción de una red inalámbrica homogénea de tecnología GSM. Esta opción tecnológica le permitiría incorporar más fácilmente los nuevos avances de la industria y le daría a la compañía una escala que le facilitaría la negociación con los proveedores de tecnología. En este sentido, su principal competidor, Telefónica, tiene un número equivalente de clientes en una cantidad similar de países, pero con una red en la que coexisten varias tecnologías (véase el cuadro VI.2).

En la actualidad, a pesar de que América Móvil y TELMEX operan como empresas independientes, la experiencia de la primera ha servido de inspiración a la segunda. En 2004, TELMEX adquirió los activos de AT&T en América Latina, la participación de la estadounidense MCI en la empresa de larga distancia brasileña EMBRATEL,

las empresas telefónicas Techtel y Metrored en Argentina y Chilesat en Chile. Entre 2003 y 2005, TELMEX invirtió en América Latina unos 4.750 millones de dólares (*Latin Trade*, diciembre de 2005, p. 39). Así, TELMEX logró una presencia inmediata en varios mercados de telefonía fija, larga distancia y transmisión de datos en algunos de los principales mercados de América del Sur. A diferencia de lo que ocurre en el segmento inalámbrico, TELMEX enfrenta una dura competencia en los demás sectores en los que realiza actividades, fundamentalmente de Telefónica, compañía que controla el 38% del mercado de Brasil y el 80% del mercado de Chile. Al igual que América Móvil, TELMEX buscará afirmar su presencia en Brasil consolidando los activos que posee en este país, a fin de usar su participación en la red de televisión por cable (Net Serviços de Comunicação) para ofrecer servicios de Internet de banda ancha (véase el cuadro VI.3). En marzo de 2006 TELMEX anunció su intención de comprar los activos de Verizon en América Latina por aproximadamente 4.000 millones de dólares. La negociación implicaría la compra del 28,5% de CANTV en la República Bolivariana de Venezuela, el 52% de Puerto Rico Telephone y el 100% de Verizon Dominicana (antes CODETEL) (*El Universal*, 3 de marzo de 2006).

Cuadro VI.3
TELMEX: OPERACIONES EN AMÉRICA LATINA

País	Empresa	Participación	Fecha de adquisición	Monto
Argentina	TELMEX Argentina ^a	100,0	24/02/2004	200 ^b
	Techtel	93,3	19/04/2004	113
	Metrored	93,3	30/06/2004	...
Brasil	TELMEX do Brasil ^a	100,0	24/02/2004	^b
	EMBRATEL	63,9	23/07/2004	400
	Net Serviços de Comunicação	37,1	31/01/2005	...
Chile	TELMEX Chile ^a	100,0	24/02/2004	^b
	TELMEX Corp. (Chilesat)	99,3	08/06/2005	131
Colombia	TELMEX Colombia ^a	100,0	24/02/2004	^b
Perú	TELMEX Perú ^a	100,0	24/02/2004	^b

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

^a Activos adquiridos a AT&T Latin America.

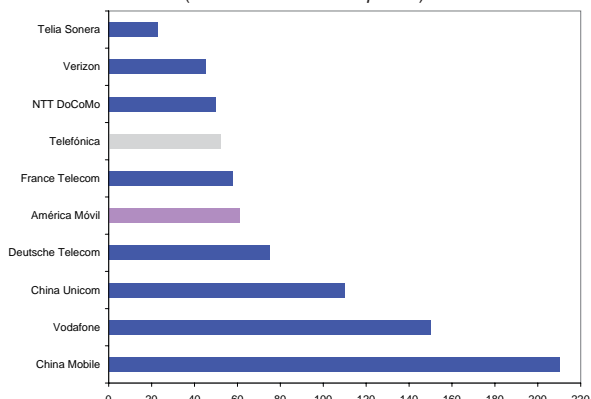
^b En febrero de 2004, TELMEX adquirió los activos de AT&T Latin America en Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Perú por un total de 196 millones de dólares.

⁸ En Argentina, América Móvil negoció directamente con los acreedores de CTI con el compromiso de colocar los recursos necesarios para rentabilizar la inversión. Entre 2003 y 2004, mediante una serie de operaciones, adquirió el 92% de CTI por un precio de 239 millones de dólares, así como instrumentos de deuda garantizada emitidos por las subsidiarias operativas de CTI por unos 600 millones de dólares. En julio de 2004, América Móvil compró al grupo Techint el 8% restante de la compañía. En diciembre de 2004, CTI tenía una participación de mercado del 26% y el 67% de los suscriptores estaba en el interior del país (los demás suscriptores se encontraban en Buenos Aires y zonas aledañas).

⁹ En septiembre de 2005, Telefónica tenía 19,6 millones de clientes en España, 4,5 millones en República Checa y 3,8 millones en Marruecos.

Así, en poco menos de cinco años, América Móvil se ha transformado en una empresa más grande y fuerte de lo previsto en el momento de su creación, compartiendo el liderazgo regional con Telefónica, que tiene una mayor base de clientes de telefonía fija. La empresa es una de las principales de la región y una de las cinco más grandes del mundo en términos de suscriptores (véase el gráfico VI.2). A fines de 2005, poseía operaciones en 14 países del continente americano (incluidos México y Estados Unidos), y atendía a 78,5 millones de suscriptores de telefonía móvil y 2 millones de suscriptores de líneas fijas en Centroamérica, subregión donde se ha transformado en el principal proveedor de servicios de telecomunicaciones. Al igual que Telefónica, América Móvil debe su éxito a un competente desempeño en el contexto de una política de fomento de un “campeón nacional”.

Gráfico VI.2
TELEFONÍA MÓVIL: 10 MAYORES OPERADORES, POR CLIENTES, DICIEMBRE DE 2004
(En millones de suscriptores)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

3. Empresas translatinas de transporte aéreo: operaciones en territorios muy regulados

En el sector del transporte aéreo, en América Latina y el Caribe, como en otras regiones del mundo, existen restricciones que se aplican a las empresas extranjeras, desde la nacionalidad de los pilotos y auxiliares de vuelo hasta los límites a la participación del capital extranjero y la prohibición de vuelos de cabotaje. No obstante, la privatización de aerolíneas estatales en los años noventa y una relativa flexibilización de las restricciones en algunos países han creado oportunidades para la internacionalización de empresas del sector. En este sentido, hubo dos generaciones de emprendimientos internacionales de compañías de transporte aéreo. El primero fue liderado por las grandes empresas brasileñas y el segundo por la empresa chilena Lan Airlines.

Durante la segunda mitad de los años noventa, las empresas tradicionales de transporte aéreo de Brasil, Varig, Viação Aérea São Paulo (VASP) (ambas estatales) y TAM, invirtieron en países vecinos. Varig adquirió el 49% de la empresa uruguaya Pluna. No obstante, los problemas de la empresa en el mercado interno se reflejaron en el desempeño de Pluna y limitaron otros movimientos de Varig hacia la internacionalización. En 2005, Varig anunció que vendería su participación en Pluna.

En 1995, VASP adquirió el 50% de Lloyd Aéreo Boliviano (LAB), empresa que pasaba por una grave crisis. También a mediados de los años noventa compró el 51% de Ecuatoriana de Aviación. Como en el caso de Varig, los problemas financieros de VASP en Brasil constituyeron un obstáculo al éxito de estas operaciones internacionales. VASP vendió su participación en LAB en 2001, el mismo

año en que las operaciones de Ecuatoriana de Aviación se suspendieron y sus rutas se transfirieron a LAB.

TAM centró su internacionalización en el Mercosur. En 1994 creó ARPA Líneas Aéreas Paraguayas. En 1996 adquirió el 80% de Líneas Aéreas Paraguayas, participación que pertenecía entonces a Cielos de América, un consorcio de Ecuador. Las operaciones de TAM en Paraguay se unieron con el nombre Transportes Aéreos del Mercosur (TAM Mercosur), empresa en la que TAM tiene un 95% y el Gobierno de Paraguay la participación restante. TAM Mercosur opera entre Buenos Aires, Montevideo, Ciudad del Este, São Paulo, Santa Cruz de la Sierra, Cochabamba, Santiago y Curitiba, entre otras ciudades.

Hacia fines de los años noventa la flexibilización del transporte aéreo en Brasil permitió el surgimiento y crecimiento de nuevas empresas de transporte aéreo, entre las cuales se destaca Gol. Esta empresa de “bajo costo, baja tarifa” ha tenido en pocos años un crecimiento sorprendente en Brasil —en menos de cinco años conquistó aproximadamente el 30% del mercado— y en rutas internacionales dentro de América Latina. A pesar de los resultados poco alentadores de las grandes empresas brasileñas, en julio de 2005 Gol anunció el inicio de su internacionalización, con la intención de formar una empresa de características parecidas en México. El mercado de México es el segundo en América Latina, después de Brasil, y los ingresos per cápita, las distancias y las tarifas relativamente altas permiten la aplicación de un modelo de bajo costo y baja tarifa. Se prevé que la nueva compañía comience a funcionar en 2006.

El grupo Synergy, propietario de una pequeña aerolínea en Brasil (Ocean Air), adquirió una participación en Vipsa de Ecuador, Taxi Aero y Wayra en Perú y en 2005, la totalidad de Avianca de Colombia. Por medio de esas inversiones el grupo tiene mayor presencia en el sector de transporte aéreo fuera de Brasil.

No obstante, la experiencia más interesante es la de la compañía chilena Lan Airlines. En 1989, la empresa fue privatizada y ha pasado por una profunda reestructuración, con varias adquisiciones de empresas nacionales, cambios de propietarios y modificaciones en la estructura de su capital. Desde 1994, tuvo una reorientación estratégica con el objetivo de convertirse en la mayor línea aérea de América del Sur y en una de las diez más importantes del mundo.

Después de un ambicioso proceso de búsqueda de una nueva identidad corporativa, los directivos de Lan Airlines intentaron consolidar la marca LAN sin limitarla al mercado de Chile, en el entendido de que la única forma de crecer era mediante la expansión internacional, no agregando nuevas rutas desde Chile, sino mediante la creación de una red de empresas con sede en diversos países de América Latina. Así, Lan Airlines ha constituido Lan Perú, Lan Ecuador, Lan Dominicana y, recientemente, Lan Argentina para prestar servicios en rutas internas y algunas rutas internacionales.

En 1999, Lan Airlines concretó un paso decisivo hacia la regionalización de sus operaciones al concluir la negociación con el gobierno peruano para el establecimiento de una nueva línea aérea: Lan Perú. Acogiéndose a la legislación local, la compañía chilena emprendió esta iniciativa junto con inversionistas peruanos, que mantuvieron el 51% de la propiedad (Peruval el 30% e Inversiones Aéreas el 21%).¹⁰ De este modo, Lan Airlines se quedó con el 49% de la propiedad de la nueva compañía que brindaba servicios internacionales entre Perú, Chile y Estados Unidos, así como servicios internos entre ciudades como Lima, Arequipa y Cusco.

No obstante, la estructura patrimonial de Lan Perú generó múltiples inconvenientes y disputas legales. En primer término, Inversiones Aéreas, a pesar de ser una empresa constituida de acuerdo con la ley peruana, se vinculaba directamente a Lan Airlines. Esto significaba que Lan Perú tendría un 70% de capital chileno, lo que violaría la Ley de Aeronáutica Civil. En segundo lugar, se observaron fuertes tensiones entre los socios de la aerolínea peruana, Lan Airlines y Peruval. Esto significó

que en noviembre de 2000 los vuelos internacionales de Lan Perú se suspendieran y que un mes después sucediera lo mismo con los vuelos internos. A principios de 2001, la situación comenzó a revertirse, cuando se transfirió un 30% de la propiedad de Lan Perú a un empresario local, quien se convirtió en el presidente de la filial peruana. A partir de entonces se reiniciaron los vuelos internos y un mes más tarde las operaciones internacionales.

En 2002, Lan Airlines estableció Lan Ecuador y en agosto de ese año obtuvo la autorización del Consejo Nacional de Aviación Civil de Ecuador para realizar vuelos internacionales desde Quito y Guayaquil a cinco destinos en el exterior (Miami, Nueva York, Madrid, Buenos Aires y Santiago). En diciembre de 2002, luego de invertir 250 millones de dólares en la compra de dos aviones Boeing 767-300 y un Airbus A-320 y 100 millones de dólares en la contratación de 500 empleados, Lan Ecuador comenzó a operar comercialmente. Actualmente, Lan Ecuador es el principal operador de ese país y tiene una participación del 20% del mercado (BCI, 2004b, p. 7).

A mediados de 2003, Lan Airlines comenzó a brindar servicios entre las ciudades de Santo Domingo y Miami con tres vuelos semanales en aviones Boeing 767-300. Para ello constituyó Lan Dominicana, en la que Lan Airlines tiene una participación del 49% en el capital social, estando el 51% restante en manos de inversionistas dominicanos. Posteriormente el servicio se expandió a los principales destinos turísticos de República Dominicana, como Punta Cana.

En marzo de 2005 comenzó a concretarse el ingreso al mercado de Argentina, luego de varios intentos frustrados. Lan Airlines llegó a un acuerdo con el Gobierno de Argentina para hacerse cargo de la compañía estatal Líneas Aéreas Federales (LAFSA) y crear una nueva empresa denominada Lan Argentina. Para concretar esta iniciativa, Lan Airlines adquirió Aero2000, una compañía local que poseía la autorización de la Secretaría de Transporte para operar algunas de las principales rutas de cabotaje en el mercado local e internacional, pero que no había efectuado vuelos ni poseía aviones propios. Dado que la legislación de Argentina establece que la mayoría del capital en este tipo de compañías debe estar en manos de inversionistas locales, Lan Airlines mantuvo el 49% de la propiedad de Lan Argentina y los socios locales el 51% restante. La llegada de Lan Airlines a Argentina tuvo algunas dificultades, especialmente por la manifiesta oposición de los sindicatos de LAFSA. En una primera

¹⁰ La Ley de Aeronáutica Civil N° 27.261 dispone que al menos un 51% de la propiedad debe estar en manos de peruanos. El reglamento de esa ley, aprobado en diciembre de 2001, dispone que la limitación del 49% en el porcentaje de capital propiedad de extranjeros se mantendrá durante seis meses desde el inicio de las operaciones, vencidos los cuales el porcentaje de capital social propiedad de extranjeros puede llegar al 70%.

etapa, los planes de Lan Argentina fueron modestos, pero las expectativas son altas. Lan Argentina se constituyó con un capital de solo 4 millones de dólares. Los planes consisten en obtener en dos años una participación del 40% en el mercado de Argentina, cuyo tamaño duplica al de Chile.

Actualmente, Lan Airlines es la principal empresa aérea de pasajeros con vuelos internacionales e internos en Chile, Perú y Ecuador. En el sector de transporte de carga, Lan Airlines ha expandido sus operaciones mediante la adquisición de participaciones en aerolíneas de la región, como Aerolinhas Brasileiras S.A. (ABSA) en Brasil, MasAir en México y Florida West en Estados Unidos, y el establecimiento de un centro de operaciones en Miami. De

esta manera, Lan se ha convertido en el principal operador de la región en el negocio de transporte de carga.

La profundización del proceso de internacionalización depende, además de la voluntad y capacidad de las empresas, de una mayor flexibilización de los criterios y restricciones a la participación de inversionistas extranjeros. Por otra parte, es probable que cualquier cambio en ese sentido se vea influido, positiva o negativamente, por el desempeño de las primeras empresas internacionalizadas y sus efectos sobre la competencia y las tarifas en los mercados nacionales. Dependerán también de las soluciones alternativas a la entrada del capital extranjero que se encuentren para los graves problemas financieros de algunas de las principales empresas aéreas de la región.

C. Comercio minorista: un éxito excepcional basado en un nuevo modelo comercial

La evolución del comercio minorista en América Latina es similar, aunque con algunas décadas de diferencia, a la de Europa y Estados Unidos. A principios del siglo pasado comenzaron a aparecer las grandes tiendas en las principales ciudades de la región. Posteriormente, siguiendo el modelo estadounidense, surgieron los primeros supermercados y, un poco más tarde, los hipermercados y los centros comerciales. En general, el sector de comercio minorista creció de manera bastante dispersa y estuvo en manos de grupos familiares locales.

En el ámbito mundial, a diferencia de lo que ocurre en otros sectores, la internacionalización de las compañías de comercio minorista ha sido más lenta. Hasta los años sesenta, la mayoría de las compañías centraron su estrategia de crecimiento y diversificación en sus mercados locales. No obstante, los mercados tradicionales comenzaron a mostrar cierta saturación, lo que, junto con los cambios regulatorios y una mayor apertura hacia la inversión extranjera directa, estimuló a algunas grandes empresas del rubro a buscar nuevas oportunidades de crecimiento fuera de sus fronteras. En cuanto a los supermercados fueron las compañías europeas las pioneras, entre ellas Carrefour de Francia y Royal Ahold de los Países Bajos (véase el cuadro VI.4).

En los años noventa, el proceso de internacionalización de empresas del sector comenzó a adquirir mayor

dinamismo, sobre todo con la irrupción de la estadounidense Wal-Mart, y recientemente América Latina pasó a ser uno de los objetivos principales de estos grandes operadores. Mediante una estrategia basada en la adquisición de cadenas locales, Wal-Mart, Carrefour y Royal Ahold lograron rápidamente una sólida posición en los mayores mercados regionales (Argentina, Brasil y México) y cobraron relevancia como empresas transnacionales con operaciones en la región.

En este período, la expansión hacia las economías de menor tamaño de América Latina fue más limitada, siendo Royal Ahold prácticamente el único actor relevante en este proceso. La cadena holandesa logró una fuerte presencia en Chile, Paraguay, Uruguay y Centroamérica. En 1999, Royal Ahold concretó asociaciones con firmas de Guatemala y Costa Rica, creando la mayor red de supermercados de Centroamérica: Central America Retail Holding Company (CARHCO). No obstante, a principios de 2003, el grupo holandés mostró graves problemas financieros y admitió públicamente la existencia de irregularidades contables. En este contexto, Royal Ahold anunció su decisión de abandonar América Latina, abriendo nuevos espacios para otras compañías que deseaban ampliar su presencia en la región. De este modo, los activos más valiosos de Royal Ahold en América Latina quedaron en manos de solo dos empresas: Wal-Mart y el emergente grupo chileno Cencosud.¹¹

¹¹ Wal-Mart adquirió la cadena brasileña Bompreço y la participación de Royal Ahold en la red de supermercados CARHCO de Centroamérica. Por otra parte, Cencosud compró la cadena Santa Isabel en Chile y los supermercados Disco en Argentina.

Cuadro VI.4
MAYORES COMPAÑÍAS DE COMERCIO MINORISTA DEL MUNDO, POR VENTAS, 2004
 (En millones de dólares)

	Empresa	País de origen	Actividades principales	Ventas totales ^b	Regiones donde realizan actividades fuera de su país de origen ^a				
					AN	AL	EU	AS	OT
1	Wal-Mart Stores Inc.	Estados Unidos	Supermercado, hipermercado, y tiendas de conveniencia	287 989	x	x	x	x	
2	Carrefour S.A.	Francia	Supermercado, hipermercado, y tiendas de conveniencia	90 389		x	x	x	x
3	The Home Depot Inc.	Estados Unidos	Tiendas para el hogar	73 094	x	x ^c			
4	Metro AG	Alemania	Supermercado, tienda para el hogar y tienda por departamentos	70 165			x	x	x
5	Koninklijke Ahold N.V.	Países Bajos	Supermercado, hipermercado, y tiendas de conveniencia	64 681	x		x		
6	Tesco Plc	Reino Unido	Supermercado, hipermercado, y tiendas de conveniencia	62 505			x	x	x
7	Kroger Co.	Estados Unidos	Supermercado y tiendas de conveniencia	56 434					
8	Rewe Group	Alemania	Supermercado, tienda para el hogar, y tiendas de conveniencia	50 749			x		
9	Costco Wholesale Corp.	Estados Unidos	Almacén	48 107	x	x ^c	x	x	
10	Target Corp.	Estados Unidos	Tienda por departamentos	46 839					

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de *Fortune*, "The 2005 Global 500" [en línea] <http://www.fortune.com/fortune/global500/>; Stores, "2005 Global powers of retailing. The top 250 global retailers", sección 2 [en línea], Deloitte Touche Tohmatsu, enero de 2005, <http://www.Stores.org/ChainStoreAge>, "Top 100 global retailers" [en línea] diciembre de 2004, <http://www.chainstoreage.com>.

^a AN: América del Norte (Estados Unidos y Canadá), AL: América Latina y el Caribe, EU: Europa Occidental y Oriental, AS: Asia, OT: Otros.

^b Incluye las ventas totales del grupo, por lo que puede incluir ventas no relacionados con el comercio minorista.

^c Operaciones solo en México.

Cuadro VI.5
AMÉRICA LATINA: PRINCIPALES CADENAS INTERNACIONALES DE COMERCIO MINORISTA, VENTAS Y POSICIÓN EN EL MERCADO, 2004
 (En millones de dólares)

País	Principales empresas mundiales/regionales				Operadores emergentes			
	Wal-Mart Stores		Carrefour		Cencosud		Falabella	
	Ventas	Posición	Ventas	Posición	Ventas	Posición	Ventas	Posición
Argentina	300	...	1 457	1	792	2	144	...
Brasil	2 298	3	4 562	2	-	-	-	-
Chile	-	-	-	-	1 684	2	2 337	1
Colombia	-	-	560	4	-	-	-	-
México	12 598	1	^a	-	-	-	-	-
Perú	-	-	-	-	-	-	404	3

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

^a En marzo de 2005, Carrefour vendió sus activos en México a la cadena local Chedraui, por una cifra estimada en unos 500 millones de dólares.

Como muestra la experiencia de Royal Ahold, para las grandes compañías de comercio minorista la expansión hacia el exterior no ha sido fácil, ya que los buenos resultados en el país de origen no garantizan buenos resultados en el ámbito internacional (Bianchi y Ostalé, 2004, p. 3). En América Latina este no ha sido el único ejemplo, destacándose los de otras empresas transnacionales con subsidiarias en la región, que se han retirado de algunos países, como The Home Depot de Argentina y Chile, y de Carrefour de Chile y México. En la mayoría de estas situaciones los operadores internacionales no fueron capaces de adaptar sus formatos y prácticas a las características de los mercados locales y tuvieron que enfrentar problemas que no lograron prever, como las dificultades con

los proveedores, los gustos de los consumidores y una fuerte competencia de las cadenas locales ya establecidas.

En ese contexto, la experiencia de Chile resulta particularmente interesante. Las cadenas locales opusieron una férrea resistencia a las principales empresas mundiales, consolidaron su posición en el mercado interno y luego exploraron nuevas oportunidades comerciales en los países vecinos. Esto último resulta especialmente interesante, ya que ni siquiera las grandes cadenas mexicanas —Organización Soriana, Controladora Comercial Mexicana, Grupo Gigante y Grupo Elektra—, que han sido fuertes competidoras de Wal-Mart, han podido ampliar sus actividades hacia el exterior de manera destacada (véase el recuadro VI.2).

Recuadro VI.2

EN BUSCA DE UN FORMATO COMPETITIVO: LA TIENDA-BANCO DEL GRUPO ELEKTRA

En México, la principal empresa de comercio minorista es Wal-Mart de Estados Unidos, a la que siguen de lejos una serie de operadores locales, entre los que se destacan las cadenas de supermercados Organización Soriana, Grupo Comercial Mexicana y Grupo Gigante; las tiendas por departamentos Puerto de Liverpool, y la cadena de ventas especializadas en electrónica y línea blanca, Grupo Elektra. En la mayoría de los casos, ante la posible llegada de nuevos operadores internacionales, las estrategias se centraron en la defensa de su participación en el mercado interno y solo unas pocas buscaron en la expansión hacia el exterior una respuesta a los desafíos del incremento de la competencia, entre ellas el Grupo Elektra.

A fines de los años noventa, el Grupo Elektra inició una ambiciosa estrategia de internacionalización, que buscaba acceder a la gran mayoría de los mercados de habla hispana de América Latina y el Caribe. En una primera fase, Elektra intentó repetir la estrategia empleada en México, abriendo

en menos de tres años casi 100 locales en Guatemala, El Salvador, Honduras, República Dominicana y Perú, además de ofrecer mecanismos de crédito directo a través de la división comercial (Credifácil en El Salvador y Elektrafin en los demás países). No obstante, la compañía se encontró con una serie de restricciones legales en el ámbito financiero, viendo limitada su capacidad para otorgar crédito a los clientes de sus tiendas. De hecho, la combinación de las actividades comerciales y financieras ha sido la clave del éxito de Elektra en el mercado interno y de otras compañías emergentes como Falabella y Ripley de Chile. En 2002, los malos resultados obligaron a Elektra a terminar sus actividades en República Dominicana y El Salvador y replantearse algunos aspectos de su estrategia comercial.

La nueva estrategia buscaba reforzar la dimensión financiera de los negocios del Grupo. Para ello, obtuvo una licencia —primera otorgada a una entidad de México desde 1994— para operar un

banco comercial, e inauguró el Banco Azteca. El Grupo aprovechó la amplia red de locales que poseía Elektra e instaló simultáneamente tiendas comerciales y sucursales del banco. En México, esta fue una estrategia novedosa que transformó en tiempo récord al Banco Azteca en la mayor entidad bancaria del país, medida por número de sucursales y cobertura geográfica. Con este nuevo modelo comercial, el Grupo Elektra quiso potenciar y reactivar su expansión internacional. La idea era, en primer lugar, establecer una sucursal del banco y luego profundizar las actividades comerciales mediante la apertura de nuevas tiendas. En marzo de 2005, el Grupo Elektra inició operaciones en Panamá y estableció la primera sucursal en el exterior, estrategia que pretende expandir a otros países de América Latina. Para ello, Elektra se propuso gastar unos 400 millones de dólares para abrir unas 60 nuevas tiendas en México y Centroamérica en el período 2005-2006 (*Business Latin America*, 14 de noviembre de 2005).

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

En Chile, el sector del comercio minorista es uno de los más dinámicos de la economía, se consolida permanentemente y tiene un alto grado de competencia. En los últimos años, se ha observado una marcada tendencia hacia la consolidación de los diferentes formatos comerciales del sector que compiten enérgicamente para captar las preferencias de los consumidores: supermercados, cadenas de especialidad (farmacias, tiendas para el hogar y tiendas especializadas en materiales de construcción) y tiendas por departamentos. También se ha observado una mayor diversificación de las fuentes de ingresos, básicamente a través del otorgamiento de crédito a los clientes y la ampliación de la oferta de productos en un solo lugar, con el propósito de captar un mayor número de consumidores (servicios bancarios, seguros y viajes). Muchos de estos cambios se produjeron en un contexto de profundas transformaciones de las principales compañías del sector, entre las que destaca la transición de empresas familiares a empresas con gestión profesional y su transformación en sociedades anónimas abiertas, lo que les ha permitido cotizar sus

acciones en los mercados de capitales, tanto en Chile como en el exterior.

Con la apertura de la economía y el incremento de la competencia con la llegada de los primeros operadores internacionales, las empresas de comercio minorista implementaron una estrategia defensiva que dio buenos resultados. En primer término, hicieron estudios sobre las mayores empresas de la industria en el ámbito internacional, copiaron algunos de sus modelos y prácticas comerciales e identificaron y eliminaron sus deficiencias para adaptarlas al mercado local. Asimismo, contrataron a ejecutivos vinculados a estas compañías e incorporaron nuevos productos y servicios. Por otra parte, las compañías extranjeras subestimaron la capacidad de reacción de las firmas locales y tuvieron que abandonar el mercado nacional (Bianchi y Ostalé, 2004).¹² Así, en esta actividad ha surgido un grupo de empresas cuyas ventajas competitivas les han permitido alcanzar una presencia significativa en el mercado local, frustrar los intentos de operadores internacionales de ingresar al mercado chileno e iniciar procesos de internacionalización en los países vecinos (véase el cuadro VI.6).

¹² En 1999, luego de cinco años de funcionamiento sin obtener ganancias, la mayor cadena de tiendas por departamentos de Estados Unidos, J.C. Penney, vendió sus activos al competidor local Almacenes París. En 2001, tres años después de iniciar sus actividades, la tienda para el hogar más grande del mundo, The Home Depot, decidió vender sus operaciones a su socio local, Falabella. En 2003, al cabo de cinco años de presencia en el país, la mayor cadena de supermercados del mundo, Carrefour, vendió sus locales al operador local D&S. Por último, ese mismo año, Cencosud adquirió las operaciones de Royal Ahold en Chile.

Cuadro VI.6
CHILE: PRINCIPALES GRUPOS DE COMERCIO MINORISTA,
PARTICIPACIÓN DE MERCADO, 2005
(En porcentajes)

Grupo	Tiendas por departamentos	Tiendas para el hogar	Supermercados	Farmacias
Falabella	40	21	3	-
Cencosud	29	5	25	-
Ripley	31	-	-	-
D&S	-	-	35	4
Farmacias Ahumada (FASA)	-	-	-	30
Salcobrand	-	-	-	27
Cruz Verde	-	-	-	34
Otros	0	74	37	5
Total	100	100	100	100

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

El negocio financiero es una de las mayores peculiaridades del comercio minorista en Chile.¹³ El desarrollo del sector ha estado estrechamente vinculado al otorgamiento de crédito a los clientes, lo que se ha visto potenciado con la creación de entidades financieras propias, Banco Falabella (1998), Banco Ripley (2003) y Banco París (2004). La satisfacción de la demanda de crédito de sus clientes se ha convertido en otra fuente de ingresos y en un factor clave en la rentabilidad de estas compañías. De esta manera se fortalece el aspecto comercial y, a su vez, los buenos resultados en el ámbito comercial aumentan los niveles de crédito, produciéndose una sinergia importante entre ambas actividades (Falabella, 2004b, p. 27). Asimismo, Falabella, Ripley y Cencosud disponen de información respecto de sus clientes, lo que les permite definir estrategias de comercialización y optimizar la composición de su mercadería y actividades de promoción. De esta manera, los cambios en el marco regulatorio y las mayores restricciones en este mercado podrían afectar la capacidad de generar flujos operativos, por lo que la capacidad de las empresas para adaptarse a un escenario más restrictivo es un aspecto fundamental para su crecimiento.

La pionera en la expansión internacional fue Cencosud que durante los años ochenta, inauguró dos centros comerciales con hipermercados Jumbo en Buenos Aires, uno de ellos Unicenter, el mayor de su tipo en Argentina. Estas primeras incursiones marcaron lo que sería el patrón de la internacionalización de Cencosud: un fuerte desarrollo inmobiliario —construcción y gestión de centros comerciales— junto con la participación en

actividades de comercio minorista, particularmente en el área de los supermercados, a las que luego agregaría tiendas para el hogar. En 1993, la compañía introdujo en Chile y Argentina simultáneamente una nueva línea comercial, con la creación de tiendas para el hogar y construcción con la marca Easy. A partir de ese momento y hasta 1998, la expansión de Cencosud en Buenos Aires fue muy dinámica, construyó y gestionó siete nuevos centros comerciales con locales de Easy y Jumbo. En el caso de Easy, la estrategia de penetración fue aún más amplia ya que colocó casi la mitad de las tiendas fuera de los centros comerciales administrados por Cencosud. De este modo se implementó una estrategia de generación de sinergias entre las distintas líneas de negocios de la compañía centrada especialmente en Argentina.

En el mismo período, al igual que Cencosud, la cadena de tiendas por departamentos Falabella expandió sus actividades a Argentina, pero con una estrategia bastante más conservadora. En 1993, Falabella abrió su primera tienda en la ciudad de Mendoza, cuyos habitantes conocían la empresa por el intenso intercambio turístico entre Argentina y Chile. La compañía vio una oportunidad de crecimiento en Mendoza con un riesgo menor que el que ofrecía Buenos Aires (Bianchi, 2002, p. 6). Con esta primera operación, Falabella se convirtió en la única cadena de tiendas por departamentos con actividades en el mercado argentino (Falabella, 2004b, p. 37).

A pesar de esta posición privilegiada, los resultados no fueron los esperados. Falabella enfrentó un entorno complejo, donde las normas legales, las preferencias y hábitos de los consumidores y las facilidades para la importación de productos eran muy distintos a los que existían en Chile. No obstante, la compañía continuó su expansión en Argentina, con dos nuevas tiendas en San Juan (1994) y Córdoba (1997), y buscó generar economías de escala que permitieran rentabilizar el negocio (Bianchi, 2002, p. 6). Sin embargo, la gran oportunidad para consolidarse en el mercado de Argentina llegó poco después, con la remodelación que hizo Cencosud de Unicenter. Así, Falabella ingresó como segunda tienda ancla del centro comercial, sumándose a Jumbo, y se estableció en Buenos Aires. Asimismo, y como una manera de promover el consumo en las tiendas por departamentos, introdujo su tarjeta de crédito CMR y otros servicios, como su agencia de viajes. Con el otorgamiento de crédito, los resultados de la empresa comenzaron a mejorar, generándose grandes expectativas en el futuro crecimiento de Falabella en Argentina (Falabella, 2000, p. 17).

¹³ Esta estrategia ya había sido utilizada por compañías de Estados Unidos. No obstante, en Chile resultó particularmente exitosa, dado que el objetivo de las tarjetas de crédito de las grandes tiendas fueron los consumidores de menores ingresos, un segmento que no estaba cubierto por la banca tradicional.

A partir de las experiencias y las dificultades que tuvo en Argentina, Falabella reformuló su estrategia para abordar otros mercados prestando especial atención a los rasgos característicos locales. En 1995, Falabella ingresó en Perú —estimulada por las auspiciosas perspectivas de crecimiento de la economía— mediante la adquisición de la cadena de tiendas por departamentos SAGA (Sociedad Andina de Grandes Almacenes), una empresa colombiana de amplio reconocimiento local y con dos locales en la ciudad de Lima. La compañía comenzó a funcionar con el nombre SAGA Falabella, conservando la administración local e incorporando los procesos y mejores prácticas aplicados en Chile (Bianchi, 2002, p. 7). Así, la buena posición de la marca SAGA, el conocimiento del mercado por parte de los antiguos controladores, la existencia de una cultura de compras en tiendas por departamentos y el hecho de ser considerada por el consumidor peruano como una empresa local permitió que Falabella rápidamente lograra resultados positivos (Falabella, 2004b, p. 38). Al igual que en Argentina, estos resultados mejoraron con la introducción de la tarjeta de crédito CMR, la agencia de viajes y la oferta de seguros.

Dada la experiencia de Falabella, uno de sus principales competidores en Chile, Ripley, inició su proceso de internacionalización en Perú en 1997. Este nuevo protagonista, utilizando la misma estrategia desarrollada en el mercado chileno, inauguró su primer local en Lima en el Jockey Plaza Shopping Center, donde Falabella también estaba instalada. En Perú, Ripley buscó consolidar su imagen corporativa entre los consumidores de mayores ingresos para luego abordar segmentos de menor poder adquisitivo.

Entre 1996 y 1998, para enfrentar la nueva situación, Falabella realizó ampliaciones y remodelaciones de los locales existentes, abrió dos nuevas tiendas en Lima e inauguró un centro de distribución. Además, la empresa intentó mantener una buena relación con sus proveedores nacionales, ya que casi el 50% de sus compras eran locales, y una estrecha coordinación con el área de compras de Chile, para crear sinergias en las compras por volumen a los proveedores extranjeros (Bianchi, 2002, p. 8).

La situación económica comenzó a deteriorarse y afectó los resultados de las filiales peruanas de ambas compañías chilenas. En este contexto, Ripley y Falabella iniciaron una nueva fase de expansión con profundos cambios de sus estrategias. En 2000, Ripley introdujo un nuevo formato de tiendas (Max) de autoservicio y bajos precios. Esta estrategia le permitió abordar segmentos de la población de Lima a los que aún no había ingresado su competidor. Por su parte, Falabella también inauguró tiendas de menor formato (SAGA Falabella Express), pero dirigidas a explorar el potencial de la compañía en el interior del país. Así, mediante tiendas de pequeñas proporciones y una selección ajustada de mercaderías, la empresa buscaba identificar las necesidades y preferencias

de los consumidores de la zona norte del país e introducir la tarjeta de crédito CMR. En un breve período, Falabella abrió locales en Trujillo —la ciudad más importante del norte del país—, Chiclayo, Piura y Arequipa.

Cuadro VI.7
EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA: NÚMERO DE TIENDAS, POR SEGMENTO COMERCIAL Y PAÍS, 2000-2005

	Falabella			Cencosud			Ripley		
	1998	2000	2004	1998	2000	2005	1998	2000	2004
Tiendas por departamentos									
Chile	26	29	33	-	-	21	14	23	29
Argentina	4	5	5	-	-	-	-	-	-
Perú	4	4	8	-	-	-	1	4	7
Tiendas para el hogar									
Chile	2	5	54	2	3	16	-	-	-
Argentina	-	-	-	8	14	25	-	-	-
Perú	-	-	1	-	-	-	-	-	-
Colombia	-	-	8	-	-	-	-	-	-
Supermercados									
Chile	-	-	8	3	4	119	-	-	-
Argentina	-	-	-	8	10	248	-	-	-
Perú	-	-	3	-	-	-	-	-	-

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Falabella, Cencosud, Ripley y Farmacias Ahumada.

El fuerte deterioro de la economía de Argentina, sumado a las dificultades en Perú, afectó los planes de Falabella y Cencosud. La primera congeló las inversiones y anunció que no abriría nuevas tiendas en Argentina, concentrándose en el mejoramiento de la gestión comercial y la eficiencia de sus operaciones (Falabella, 2001, p. 19 y *El Mercurio*, 5 de abril de 2002). En este sentido, una de las medidas más importantes que adoptó la empresa fue reducir rápidamente el porcentaje de mercadería importada, reemplazándola por productos de proveedores locales que se adecuaban mejor a las preferencias de los argentinos, lo que le permitió obtener una gran ventaja competitiva (Falabella, 2004b, p. 37). Además, Falabella buscó mejorar su estrategia en materia de comunicaciones y aprovechar con mayor fuerza las economías de escala que se generaban junto con Perú y Chile (Falabella, 2001, p. 19). Por último, el formato de tiendas por departamentos resultó muy conveniente y flexible para los consumidores argentinos en un contexto de recesión económica, ya que podían hacer sus compras utilizando la tarjeta de crédito CMR (Falabella, 2004a, p. 14).

Por otra parte, Cencosud, a diferencia de Falabella, siguió creciendo, pero concentró sus esfuerzos en la expansión hacia el interior del país y su ampliación de actividades hacia el negocio inmobiliario con centros comerciales un poco más pequeños (Neuquén y Mendoza), así como la ampliación de la red de tiendas Easy. En 2002, Cencosud concretó la compra de los cuatro locales que la cadena estadounidense The Home Depot poseía en Argentina por 105 millones de dólares (Cencosud, 2003, p. 15). Así, Cencosud se transformó en uno de los mayores administradores de centros comerciales y en la principal

empresa del sector de tiendas para el hogar y la construcción de Argentina.¹⁴ Por otra parte, la devaluación obligó a Easy a sustituir importaciones e incorporar un mayor número de proveedores locales.¹⁵ Asimismo, a partir de esta situación surgió la oportunidad de incorporar productos a la filial en Chile, lo que le permitió aprovechar las sinergias por volumen de compra (Cencosud, 2004, p. 36).

A principios de esta década, la difícil situación económica en Argentina y Perú frenó el ímpetu de la expansión internacional de las mayores empresas chilenas de comercio minorista. En cambio, estas empresas se fortalecieron y crecieron en Chile e introdujeron cambios importantes en la estrategia de desarrollo de sus negocios. Frente a las limitaciones impuestas por el tamaño del mercado local, las compañías se dieron cuenta de que no se podía lograr una escala adecuada en un solo segmento, por lo que comenzaron a ampliar y diversificar su oferta, de manera de crear sinergias entre diferentes negocios. Así, mientras los operadores mundiales se especializaban y

estandarizaban sus formatos, en Chile comenzaba a surgir una nueva variante en la industria del comercio minorista: el “*retail integrado*”.

Los primeros pasos en esta dirección fueron los de Falabella. A fines de los años noventa, ingresó al negocio de tiendas para el hogar, en sociedad con la firma estadounidense The Home Depot, y adquirió el 20% de la cadena Farmacias Ahumada (FASA), empresa especializada con una interesante estrategia de crecimiento (véase el recuadro VI.3). En 2001, Falabella adquirió la participación de The Home Depot en la operación conjunta y creó HomeStore, y dos años después fusionó esta empresa con Sodimac, la mayor empresa del rubro en el mercado de Chile. Con esta operación, indirectamente se fortaleció la internacionalización de la compañía, dada la presencia de Sodimac en Colombia.¹⁶ Posteriormente, Falabella se extendió hacia el segmento de supermercados, primero en Perú —a través de la creación de los hipermercados Tottus—, una experiencia que rápidamente trasladó a Chile.¹⁷

Recuadro VI.3

FARMACIAS AHUMADA (FASA): DE FARMACIA DE BARRIO A LA MAYOR CADENA DE FARMACIAS DE AMÉRICA LATINA

En un período de casi 35 años, FASA, una farmacia tradicional, llegó a constituirse en la primera cadena de farmacias de América Latina y en una de las diez cadenas más importantes del mundo, con operaciones en Brasil, Chile, México y Perú (FASA, 2005, p. 7, Chain Drug Review, diciembre de 2002). Además, ha sido una de las pocas compañías que han logrado desarrollar una estrategia de internacionalización en este segmento del comercio minorista, encabezado por la británica Boots Group PLC.

En los últimos años, el mercado chileno de farmacias ha experimentado un intenso proceso de consolidación en un ambiente de alta competencia, donde los tres principales operadores concentran más del 90% del mercado. A diferencia de sus competidores chilenos, FASA consideró que la disminución de la participación de las farmacias independientes y el consecuente crecimiento de las cadenas de farmacias iba a traducirse en menores oportunidades de crecimiento en Chile. En este escenario, la compañía inició un activo proceso de internacionalización, buscando nuevos mercados que le permitieran crecer rentablemente y aprovechar las sinergias de su tamaño y experiencia (FASA, 2005, p. 7). De hecho, FASA abordó mercados altamente atomizados y fragmentados, lo

que le permitió incrementar rápidamente su participación con el aprovechamiento de las ventajas que le daban los costos derivados de un mayor volumen de negocios, la implementación de mejoras tecnológicas y logísticas y las campañas de comercialización (FASA, 2002, p. 29; FASA, 2003, p. 49).

En 1996 se inició el proceso de internacionalización e ingresó al mercado de Perú, donde se creó la cadena de farmacias Boticas FASA S.A., junto con inversionistas locales. En 2000, FASA, junto con AIG Capital Partners Inc., adquirió el 77% de Drogamed, la principal cadena de farmacias del Estado de Paraná, Brasil, por 25 millones de dólares. Un año más tarde, con el propósito de tomar el control total de sus filiales en Perú y Brasil, FASA adquirió el 15% de Boticas FASA y el 23% de Drogamed, esta última junto con AIG. A principios de 2005, FASA adquirió el 35% restante de Drogamed de AIG y con ello pasó a controlar el 100% de la compañía.

En 2002, FASA tomó el control accionario de la sociedad mexicana Far-Ben S.A. de C.V., mediante la suscripción y pago de un aumento de capital de 45 millones de dólares. En 2003, FASA consolidó sus operaciones e incorporó con muy buenos resultados a Farmacias Benavides con

operaciones en el norte de México. Esto supuso duplicar la operación en términos de ventas, clientes y número de locales.

Así, por medio de distintas estrategias de internacionalización según el mercado, desde operaciones totalmente nuevas en Perú (Boticas FASA) hasta la adquisición de cadenas en Brasil y México (Drogamed y Farmacias Benavides), FASA ha logrado darle un giro sustancial a sus operaciones en un tiempo récord. Actualmente, después de más de ocho años de expansión internacional, FASA obtiene más de un 60% de sus ingresos consolidados de sus operaciones en el exterior. Además, más del 71% de sus clientes se encuentran en el exterior.

No obstante, el proceso de expansión internacional no fue ajeno a las dificultades, particularmente en Brasil. En enero de 2006, después de cinco años de pérdidas, FASA vendió su subsidiaria brasileña a inversionistas locales. La compleja regulación, los altos impuestos y las comisiones, junto con la informalidad y las dificultades para ajustarse a la idiosincrasia local, hicieron que la operación del sexto mayor consumidor de productos farmacéuticos del mundo se tornara una pesadilla (*Revista Qué Pasa*, N° 1818, 11 de febrero de 2006).

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

¹⁴ En Argentina el mercado de centros comerciales está compuesto básicamente por dos grandes agentes: Cencosud e IRSA-Alto Palermo Centros Comerciales, que abarcan el 60% del área bruta arrendable en este tipo de establecimientos comerciales.

¹⁵ Con anterioridad, cerca del 30% de los artículos que se vendían en las tiendas era de origen extranjero.

¹⁶ En 1994, los dueños originales de Sodimac formaron una empresa conjunta con el grupo local Corona para introducir la franquicia Homecenter en Colombia. Actualmente, Falabella mantiene el 35% de la propiedad de la operación conjunta y gestiona ocho tiendas, logra una cobertura nacional y se consolida como la principal empresa del sector en el país (Sodimac, 2005, p. 25).

¹⁷ En 2004, Falabella ingresa al negocio de supermercados en Chile con la adquisición del 88% de Supermercados San Francisco, la tercera cadena del país, luego de pagar 62,5 millones de dólares.

Por otra parte, Cencosud comenzó a implementar una estrategia con características similares. En primer término, buscó ampliar la cobertura geográfica y diversificar el formato de su cadena de supermercados en Chile, para lo cual adquirió varios operadores locales: Santa Isabel, Las Brisas y Montecarlo (Cencosud, 2005, p. 13). Luego, en marzo de 2005, Cencosud realizó su jugada más audaz, adquiriendo Almacenes París, tercera cadena de tiendas por departamentos del mercado chileno, detrás de Falabella y Ripley.¹⁸ De esta manera, al igual que Falabella, Cencosud logró conformar una oferta amplia en el negocio del comercio minorista, lo que le permitía generar sinergias y coordinar los activos de la compañía, particularmente con el negocio de crédito no bancario —Cencosud (Jumbo) y Almacenes París cuentan con casi 4 millones de clientes con tarjeta de crédito— y el Banco París.

De este modo, Cencosud y Falabella habrían avanzado mucho en el desarrollo de un modelo integrado de supermercados y tiendas por departamento. Una estrategia que ha llevado a cabo con excelentes resultados la cadena española El Corte Inglés. Asimismo, a pesar de que el concepto de venta minorista integrada tuvo su mayor impulso en el mercado interno, con la reversión de las situaciones adversas en varias economías de América Latina, rápidamente esta nueva estrategia comenzó a trasladarse a las operaciones en el exterior. Así, Falabella y Cencosud han demostrado gran interés por seguir expandiéndose hacia segmentos o nichos relativamente poco desarrollados en otros países de la región.

- Falabella ha repetido con gran éxito su modelo comercial en Perú en menos de dos años. En este período, ha abierto tres hipermercados Tottus, dos locales Sodimac Home Center para el hogar —además de prever la inauguración de otros seis en los próximos dos años (Sodimac, 2005, p. 24)— y cuatro nuevas tiendas por departamentos Saga Falabella. En Argentina, se espera un nuevo

impulso de esta empresa con la apertura de dos tiendas por departamentos en la calle Florida, en el centro de Buenos Aires (*La Nación*, 17 de diciembre de 2005). En Colombia, planea abrir tres nuevos locales Sodimac y cuatro tiendas por departamentos Falabella, formato que prácticamente no existe en el país.¹⁹ Por último, la compañía está atenta a nuevas oportunidades en Ecuador y República Bolivariana de Venezuela (*Business Latin America*, 14 de noviembre de 2005).

- Cencosud, con los primeros signos de recuperación en Argentina, vio la oportunidad de ampliar su participación de mercado y mejorar la cobertura geográfica de sus operaciones en ese país, para lo cual adquirió la cadena de supermercados Disco —segunda en importancia en Argentina— de Royal Ahold, operador que enfrentaba graves dificultades.²⁰ Así, rápidamente comenzó a demostrar sus capacidades en Argentina, donde competía con dos de las principales empresas mundiales, Wal-Mart y Carrefour, registrando una participación de mercado del 22%. Además, luego de la compra de Almacenes París, la compañía quiso fortalecer la internacionalización de la tienda por departamentos, aprovechando la plataforma de centros comerciales que posee en Argentina.²¹ En 2006, además, Almacenes París pretendió abrir locales en Colombia y Perú (*Business Latin America*, 14 de noviembre de 2005).
- Ripley también ha seguido buscando oportunidades para diversificar su negocio y podría repetir la experiencia de Falabella en el rubro de supermercados en Perú y luego abordar el mercado chileno. Asimismo, la compañía ha anunciado que dará un renovado impulso a la expansión internacional. Para ello se dirige a otros países de América Latina con un potencial y un tamaño abordables, entre otros, Colombia, Ecuador y República Bolivariana de Venezuela (*El Mercurio*, 19 de junio de 2005).

¹⁸ El 31 de agosto de 2005, las juntas de accionistas de ambas entidades aprobaron la fusión de Cencosud y Almacenes París, siendo esta última sociedad absorbida por Cencosud.

¹⁹ Para ello pretende invertir unos 100 millones de dólares en conjunto con el grupo Corona, su socio en Sodimac (*El Mercurio*, 28 de julio de 2005).

²⁰ A principios de 2004, Cencosud completó con éxito su primera colocación de acciones y recibos de depósito americanos (ADR), equivalente al 21% de su propiedad, lo que le permitió recaudar 332 millones de dólares. Con estos recursos, unos meses después, suscribió un acuerdo con Royal Ahold para adquirir el 85% de la propiedad de la segunda cadena de supermercados del país, Disco S.A., por un valor cercano a los 315 millones de dólares. Por último, y tras varios conflictos judiciales, la operación se concretó, aunque sin poder lograr la fusión con Jumbo (*El Clarín*, 29 de abril de 2005). Así, en un período especialmente difícil, luego de la compra de Disco y la remodelación de los locales de Jumbo —en la que invirtió más de 500 millones de dólares—, Cencosud se transformó en el segundo operador en el negocio de supermercados en Argentina, con cerca del 22% del mercado (Cencosud, 2005, p. 63 y *Estrategia*, 2 de noviembre de 2004).

²¹ Al igual que en el caso de Easy y Jumbo, Cencosud proyecta establecer una tienda de Almacenes París en cada uno de los centros comerciales en los que está instalada en el país vecino. Este proceso se iniciaría a comienzos de 2006 con la apertura de una tienda de Almacenes París en Unicenter en Buenos Aires, para competir con Falabella (*La Nación*, 17 de diciembre de 2005).

Con estos antecedentes, es posible que las mayores compañías chilenas de comercio minorista sigan ampliando su cobertura, tanto en los diferentes segmentos de la industria como en el ámbito geográfico. Con este fin, ya han anunciado ambiciosos planes de inversión para los próximos años, sobre todo Falabella y Ripley. Ambas compañías prevén invertir más de 550 millones de dólares cada una en el período 2005-2007 (*Estrategia*, 18 de julio de 2005, y *El Mercurio*, 28 de julio de 2005). Para estas compañías, los planes de expansión pasada y futura han requerido una compleja ingeniería financiera, de modo de combinar fondos propios, créditos bancarios, bonos y emisiones de nuevas acciones y así cumplir con las necesidades de financiamiento de este proceso. Sin embargo, las compañías presentan niveles aceptables y acotados de endeudamiento. La que enfrentó mayores dificultades fue Cencosud ya que, tras su reciente plan de expansión, tenía un alto endeudamiento. No obstante, ha logrado revertir la situación rápidamente.²²

En síntesis, las empresas chilenas de comercio minorista han logrado sólidas ventajas competitivas, sustentadas en un modelo comercial basado en la sinergia resultante de la realización conjunta de una serie de actividades relacionadas, fuertemente orientado hacia el cliente y con una poderosa dimensión financiera. El desarrollo de esta fórmula de venta minorista integrada ha sido el resultado directo de la intensa competencia en el mercado chileno, donde, dado el tamaño, era difícil ser rentable en un solo segmento de la industria del comercio minorista. Así, la clave del éxito ha sido combinar las mejores prácticas de las principales empresas internacionales con el conocimiento local, una oferta diversificada que incluye

servicios bancarios y la estrategia para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Estas compañías han consolidado una amplia cobertura en el mercado local y una creciente presencia internacional, principalmente en Argentina y Perú.

En su expansión internacional, las empresas han aplicado los elementos centrales de sus estrategias llevadas a cabo en Chile. No obstante, también han efectuado algunas adaptaciones para conocer de cerca la idiosincrasia y las necesidades de los consumidores locales y ser bien aceptadas. En este sentido, se destacan la búsqueda de socios locales, el establecimiento de relaciones de largo plazo con proveedores locales y el empleo de personal del país donde realiza las inversiones. Una parte importante de estos cambios fue implementada durante los períodos de crisis en los países donde tenían operaciones. Por último, con el mejoramiento de las perspectivas económicas, las empresas chilenas han dado un nuevo impulso a la internacionalización de sus operaciones.

Como resultado de este proceso, por primera vez, dos firmas chilenas figuran en la lista de las 250 mayores compañías del sector en el ámbito mundial: Falabella (228) y D&S (239) (Deloitte, 2006). A estas se les debería sumar Cencosud, que tendría ventas superiores a los 3.200 millones de dólares luego de la fusión con Almacenes París.

No obstante, también es verdad que este modelo comercial tiene ciertas limitaciones para poder crecer en el ámbito internacional, especialmente en mercados de mayor tamaño. En este sentido, es esperable que la expansión en el exterior continúe de manera gradual, pero siempre en mercados de dimensiones accesibles para las compañías chilenas.

²² En enero de 2005, se aprobó un aumento de capital para pagar parte de la compra de Almacenes París. En marzo, incorporando los pasivos de Almacenes París, la deuda financiera de Cencosud alcanzó a 1.156 millones de dólares, de los cuales un 40% tiene vencimientos en el corto plazo (Feller-Rate, 2005d, p. 2). En junio, Cencosud vendió el 38,6% de Disco y Jumbo en Argentina a varios fondos institucionales por 130 millones de dólares y, posteriormente, concretó un plan de refinanciamiento de pasivos por 530 millones de dólares.

Recuadro VI.4

ENTRETENIMIENTO Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN: ¿EXPORTACIÓN DE UNA “CULTURA LATINOAMERICANA”?**Entretención fuera de casa: CIE**

La Corporación Interamericana de Entretenimiento, S.A. de C.V. (CIE), fundada en 1990, es la mayor empresa de entretenimiento fuera de casa para los mercados de habla hispana y portuguesa en América Latina. Esta empresa se dedica, principalmente, a los servicios de producción de conciertos en vivo, producciones teatrales, eventos deportivos, y juegos, entre otros eventos, y la gestión de parques de diversiones, además de los servicios de publicidad y venta de entradas correspondientes. La integración vertical, la gran capacidad de coordinación de los proveedores, el avanzado sistema de gestión de información y el acceso a bienes inmuebles para la realización de eventos están entre las ventajas de esa empresa en relación con sus competidores, en general empresas locales de menor tamaño. Su internacionalización empezó a fines de los años noventa. Actualmente, CIE promueve eventos en Argentina, Brasil, Chile y Estados Unidos y está a cargo de centros de espectáculos en Argentina y Brasil, parques de diversiones en Colombia y Estados Unidos y el jardín zoológico de la ciudad de Buenos Aires.

CIE tiene centros de llamadas en Panamá y Colombia para la venta de boletos. Hasta el año 2004 efectuó operaciones también en España, de donde se retiró por la intensa competencia y los altos costos de las licencias y el acceso a los centros de espectáculos. Sus variadas actividades brindan a los clientes una ventaja para el contacto y la relación con los artistas, para los cuales los costos de transacción son menores al tratar con una única empresa. Al igual que otras empresas translatinas, CIE es un vehículo para el producto (cultural en este caso) latinoamericano en Estados Unidos y para el producto estadounidense en América Latina y el Caribe. Al igual que otras empresas translatinas, CIE buscó la diversificación de sus negocios y de sus

mercados geográficos como instrumento para reducir sus niveles de riesgo. Actualmente, un 15% de las ventas y un 20% de los activos de la empresa están fuera de México, porcentajes inferiores al del 30% de hace cinco años. México ha sido, y la compañía prevé que siga siendo, un mercado de mayor crecimiento que los demás centros de actividad de la empresa.

Entretención en casa: el Grupo Televisa y el Grupo Cisneros

Además de actividades en otros sectores, el Grupo Televisa S.A. de México y el Grupo Cisneros de la República Bolivariana de Venezuela tienen actividades en el segmento del entretenimiento en casa, que incluye la producción y distribución de música y contenido para televisión y radio. Al igual que CIE, esas empresas han aprovechado similitudes culturales en la región y en las comunidades de habla hispana y portuguesa de Estados Unidos y Europa. Transmiten en la región contenidos de otros países —principalmente Estados Unidos— por canales de televisión abiertos o para abonados, vía satélite o por cable y, cada vez más, por Internet. Asimismo, transmiten al mercado estadounidense contenidos de origen latinoamericano.

Grupo Televisa

La presencia internacional del grupo Televisa comenzó en 1988, con la transmisión de noticias en español a Estados Unidos, Centroamérica y América del Sur, Europa occidental y África septentrional. En 1992 adquirió, junto con el Grupo Cisneros y el empresario Andrew Jerrold Perenchio, una participación accionaria no consolidada en Univisión, la compañía televisiva de habla hispana más grande de Estados Unidos, donde transmite aproximadamente el 70% del contenido en el horario de mayor audiencia. Por medio

de Televisa Estudios, que tiene filiales en Estados Unidos y Europa, comercializa contenidos televisivos en todo el mundo y, por medio de Innova, resultado de la alianza estratégica entre Televisa, News Corporation, Liberty Media y Globopar (la mayor televisora y grupo de medios de comunicación de Brasil), actúa en el sector de televisión satelital DTH.

Grupo Cisneros

El Grupo Cisneros de la República Bolivariana de Venezuela desempeña diferentes actividades y tiene gran parte de sus activos en el sector del entretenimiento. Tiene participación en Venevisión, el principal canal de televisión de la República Bolivariana de Venezuela. En 1992 adquirió una participación en Univision Communications Inc., el mayor proveedor de contenido en español para la audiencia hispana de Estados Unidos. Ese mismo año adquirió Chilevisión. En 1994 compró Caribbean Communications Network, una de las principales empresas en el sector de los medios de comunicación, con sede en Trinidad y Tabago, y en 1996 constituyó Cisneros Television Group, con la intención de distribuir contenido televisivo de América Latina en el mundo. Desde 1997 tiene participación en Caracol Televisión, la principal red de Colombia y el principal productor de contenido televisivo en el país. Por medio de Venevisión Continental, creada en el año 2000, distribuye vía satélite la programación de Caracol, Venevisión, Univisión y Chilevisión en todo el continente. En el segmento de televisión por satélite en el hogar, junto con GM Hughes Electronics, estableció Directv Latin America en 1996. El Grupo Cisneros tiene las franquicias de Blockbuster para Puerto Rico, además de sellos de música y otros negocios relacionados a la televisión y la música. Por intermedio de Venevisión International Theater empezó a actuar también en el segmento de entretenimiento fuera de casa.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

D. Conclusiones

Una primera generación de empresas en el sector de los servicios buscó la internacionalización como reacción a la contracción de los mercados internos en los que actuaban, mientras que otras empresas vieron oportunidades en la privatización y desregulación de sectores tradicionales y en el desarrollo de nuevos servicios. Los clientes de esa primera generación de empresas eran compañías y gobiernos de varias partes del mundo, mientras que el mercado principal de las demás fue América Latina y el Caribe.

Una de las principales ventajas competitivas de la primera generación de empresas en el sector de la ingeniería y la construcción era la capacidad de gestión para actuar en entornos complejos desde el punto de vista económico, financiero y jurídico, característicos de muchos países en desarrollo, que son los que tienen mayores carencias y, por lo tanto, la mayor demanda, de proyectos de infraestructura. Esas empresas pasaron de desarrollar proyectos en mercados emergentes a actuar en mercados desarrollados. En el caso de las empresas brasileñas, que se destacan en ese grupo, el crecimiento en el mercado interno como proveedoras del Estado (además de ser proveedoras de entidades privadas) fue fundamental para lograr el tamaño y la experiencia necesarios para una internacionalización con buenos resultados, lo que a su vez contribuyó al crecimiento de esos grupos y a la disminución del riesgo relacionado con el mantenimiento de operaciones en un único mercado que era, a menudo, turbulento.

En el área de los servicios públicos, las reformas en Chile, anteriores a las de otros países, dieron a las empresas del sector de la energía eléctrica de ese país una ventaja inicial para su expansión en la región, puesto que reunían el conocimiento de los mercados con características relativamente parecidas a su mercado de origen y poseían el conocimiento acerca de las actividades luego de las reformas. Esas ventajas, no obstante, fueron bastante efímeras y la gran mayoría de las empresas chilenas de ese sector se transformaron en “estrellas fugaces” y fueron adquiridas por compañías extranjeras.

En el área de las telecomunicaciones, las empresas mexicanas TELMEX y América Móvil se destacan por haber obtenido muy buenos resultados, incluso frente a las gigantes transnacionales. La fortaleza de esas empresas en México, respaldada por las políticas estatales, ha sido determinante para su expansión internacional. En el sector del comercio minorista, la intensa competencia en el mercado chileno se tradujo en la búsqueda de soluciones

que aprovechan la sinergia de los distintos segmentos. El modelo resultante ha sido exportado, con algunas modificaciones, a países vecinos, con buenos resultados en la mayor parte de los casos.

Una característica compartida de estos dos últimos grupos de empresas, en los que se incluyen los sectores del transporte aéreo, el comercio minorista y el entretenimiento, es el desempeño de actividades casi exclusivamente en el ámbito regional o dirigidas a la población latinoamericana en otras regiones. Al igual que en los sectores de bebidas y alimentos, parece existir una identidad latinoamericana en los hábitos de consumo, por lo que las empresas de la región tienen ventajas competitivas.

* * *

A modo de resumen, puede señalarse, en primer lugar, que América Latina y el Caribe ha producido una cantidad relativamente pequeña de empresas transnacionales emergentes, que muestran un grado de competitividad internacional menor que el de sus pares asiáticas. En segundo lugar, las empresas translatinas más importantes, más competitivas y de mayor presencia internacional se concentran en las industrias básicas. En general, su competitividad proviene de las ventajas comparativas en sus países de origen, el fuerte apoyo inicial del Estado y la experiencia obtenida. En tercer lugar, las empresas translatinas dedicadas a manufacturas no basadas en recursos naturales o a los servicios no han obtenido tan buenos resultados con respecto al tamaño de la empresa, su presencia internacional y su competitividad, aunque existen importantes excepciones, como América Móvil.

Este último grupo de empresas, tecnológicamente más sofisticadas, han tenido que enfrentarse más directamente con las principales empresas transnacionales en los sectores en los que desempeñan sus actividades, lo que las ha obligado a reaccionar ante una competencia más fuerte. Algunas empresas han evitado esa competencia ubicándose en nichos de mercado u obteniendo una mayor protección de los gobiernos del país de origen, otras han buscado asociarse con empresas transnacionales sin perder el control de sus operaciones y otras han pasado a formar parte de la estructura de empresas transnacionales mediante adquisiciones.

Además de la relativa ausencia de grandes empresas translatinas en los sectores de las manufacturas no basadas en recursos naturales y los servicios, se destaca la existencia

en América Latina y el Caribe de una cantidad importante de “estrellas fugaces”, es decir, empresas translatinas con potencial para convertirse en empresas transnacionales pero que luego de su adquisición por parte de operadores internacionales pierden ese potencial empresarial. Esta tendencia se ha observado, sobre todo, en algunos rubros manufactureros, como el de los alimentos y bebidas, piezas para vehículos y servicios públicos como el suministro de energía eléctrica. En muchos casos, cuando alcanzaban cierto tamaño y cobertura geográfica, las empresas translatinas que desempeñaban estas actividades económicas se convirtieron en objetivos prioritarios de empresas transnacionales que deseaban alcanzar rápidamente una fuerte presencia regional o subregional.

Después de dos décadas de reformas económicas destinadas a la apertura y liberalización de las economías de América Latina y el Caribe, la débil competitividad internacional de las empresas translatinas y la proliferación de las “estrellas fugaces” revelaron algunas deficiencias del proceso. Las principales dificultades radican en la capacidad limitada de las empresas privadas nacionales para incorporar tecnologías y prácticas organizativas modernas y lograr asociaciones provechosas con empresas transnacionales sin perder su propio control. Por lo tanto, para superar estas deficiencias, sería necesario mejorar la capacidad de absorción de nuevas tecnologías, ampliar el poder de negociación de las empresas privadas nacionales y atraer una inversión extranjera directa de mejor calidad.

Bibliografía

- AliceWeb (2006), “Exportação (1996- 2005)” [en línea] <<http://aliceweb.mdic.gov.br/>> [5 de febrero].
- América economía (2006), “La guerra que se viene”, 10 de febrero.
- (2005), “Juego de dos”, 1 de septiembre.
- (2001), “Super cooling”, 19 de abril.
- ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) (2006), *Carta da ANFAVEA*, enero.
- Arauco (2004), *Memoria anual 2003*, Santiago de Chile.
- Arcor (2005), “Todo sobre Arcor” [en línea] <<http://www.arcor.com.ar>>.
- Baena, César (1999), “The internationalization strategy of PDVSA: a policy-making analysis” [en línea], Caracas, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), noviembre <<http://www.ceri-sciences-po.org>>.
- Barragán, Juan Ignacio y Mario Cerutti (2003), “CEMEX: del mercado interno a la empresa global” [en línea], documento presentado al quinto Congreso brasileño de historia económica y sexta conferencia internacional de historia de empresas, Caxambu, 7 al 10 de septiembre <http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_40.pdf>.
- Bavaria (2005), “Situación actual y perspectivas de corto plazo”, junio.
- BBC (2003), “Coke bottler faces death suit” [en línea] <<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/-2909141.stm>> [2 de abril].
- BCI (Banco de Crédito e Inversiones) (2004a), *Análisis de empresa: CMPC S.A.*, Santiago de Chile, Departamento de Estudios, BCI Corredor de Bolsa S.A., 29 de marzo.
- (2004b), *Análisis de empresa: Lan Airlines S.A.*, Santiago de Chile, Departamento de Estudios, BCI Corredor de Bolsa S.A., 24 de diciembre.
- Benson, Todd (2004), “Corporations in Brazil shed stay-at-home tradition”, *New York Times*, 10 de diciembre.
- Beverage World (2004), “Latin America heats up: a market consolidates” [en línea] <<http://www.beverageworld.com>> [13 de octubre].
- Bianchi, Constanza (2002), “El proceso de internacionalización de Falabella”, *Caso*, N° 44, Santiago de Chile, Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez, septiembre.
- Bianchi, Constanza y Enrique Ostalé (2004), “Desafíos en la internacionalización de retailing: errores de empresas internacionales en Chile”, *Trend Management*, vol. 6, edición especial, Santiago de Chile, Universidad Adolfo Ibáñez, mayo.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (2005), “La iniciativa sobre el clima de negocios” [en línea] <http://www.iadb.org/businessclimate/sitio/la_iniciativa.htm>.
- Bloomberg (2004), “Femsa producing sol in Brazil with partner, Fernandez says”, 10 de septiembre.
- Bonaglia, F. y A. Goldstein (2005), “Outward foreign direct investment from Egypt”, documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- Botnia (2005), “Proyecto de fábrica de celulosa en Uruguay” [en línea], <<http://www.metsabotnia.com>> [3 de marzo].
- Boué, Juan Carlos (2004), “PDVSA’s refinery acquisition program: a shareholder’s perspective”, *Middle East Economic Survey*, vol. 47, N° 47, 22 de noviembre.
- BP (British Petroleum) (2005), “Putting energy in the spotlight”, *BP Statistical Review of World Energy*, 2005, junio.
- Brimble, P. (2005), “Outward foreign direct investment flows from Thailand”, documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- Business Week (2005), “Life’s a beach for Corona. Or is it?”, 7 de febrero.

- Calderón, Álvaro (2005), "Chile: direct investment abroad and internationalization of Conglomerates", documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- Calderón, Álvaro y Ramón Casilda (1999), "Grupos financieros españoles en América Latina: una estrategia audaz en un difícil y cambiante entorno europeo", *serie Desarrollo productivo*, N° 59 (LC/L.1244-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), septiembre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.99.II.G.27.
- Calderón, Álvaro y Stephany Griffith-Jones (1995), "Los flujos de capital extranjero en la economía chilena. Renovado acceso y nuevos usos", *serie Desarrollo productivo*, N° 24 (LC/G.1868), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), septiembre.
- Campbell, Oliver L. (2005), "PDVSA's internationalization policy has been largely vindicated" [en línea] 28 de junio <<http://www.vheadline.com>>.
- Campodónico, Humberto (2004), "Reformas e inversión en la industria de hidrocarburos de América Latina", *serie Recursos naturales e infraestructura*, N° 78 (LC/L.2200-P/E), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), octubre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.04.II.G.130.
- Cencosud (2005), *Memoria anual 2004 y estados financieros*, Santiago de Chile.
- (2004), *Memoria anual 2003 y estados financieros*, Santiago de Chile.
- (2003), *Memoria anual 2002 y estados financieros*, Santiago de Chile.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2005a), *Estudio económico de América Latina y el Caribe, 2004-2005* (LC/G.2279-P), Santiago de Chile, septiembre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.05.II.G.2.
- (2005b), *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2005* (LC/G.2292-P), Santiago de Chile, diciembre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.05.II.G.188.
- (2005c), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2004* (LC/G.2269-P), Santiago de Chile, marzo. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.05.II.G.32.
- (2004), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2003* (LC/G.2226-P), Santiago de Chile, mayo. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.04.II.G.54.
- (2003), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2002* (LC/G.2198-P), Santiago de Chile, marzo. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.03.II.G.11.
- (2002), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2001* (LC/G.2178-P), Santiago de Chile, mayo. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.02.II.G.47.
- (2000), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 1999* (LC/G.2061-P), Santiago de Chile, enero. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.00.II.G.4.
- (1998), *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 1998* (LC/G.2042-P), Santiago de Chile, diciembre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.98.II.G.14.
- CGE (Compañía General de Electricidad) (2005), *Memoria anual 2004*, Santiago de Chile.
- Charlton, Andrew (2003), "Incentive bidding for mobile investment: economic consequences and potential responses", *Working Paper*, N° 203, París, Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).
- Chudnovsky, Daniel y Andrés López (2000), "A third wave of FDI from developing countries: Latin American TNCs in the 1990s", *Transnational Corporations*, vol. 9, N° 2, agosto.
- (1999a), "Inversión extranjera directa y empresas multinacionales de países en desarrollo: tendencias y marco conceptual", *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Daniel Chudnovsky y otros (eds.), Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- (1999b), "Las empresas multinacionales de América Latina: características, evolución y perspectivas", *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Daniel Chudnovsky y otros (eds.), Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- CINVER (Comité de Inversiones Extranjeras) (2005), *Chile Investment Review*, Santiago de Chile, diciembre.
- Clarín (1998), "La embotelladora de Pepsi vuelve al ruedo", 7 de diciembre.
- (1997), "Brahma compró la Pepsi en Brasil", 24 de octubre.
- COCHILCO (Comisión Chilena del Cobre) (2006), "Precios metales" [en línea] <<http://www.cochilco.cl>>.
- Coinvertir (2005), "Coinvertir news" [en línea], 16 de diciembre <<http://www.coinvertir.org.co>>.
- COPEC (2002), *Memoria 2001*, Santiago de Chile.
- Danone (2005), "Key figures" [en línea] <<http://www.danone.com>>.
- Da Rocha, Angela (2003), "Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?", *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*, Angela da Rocha (coord.), Río de Janeiro, Coppead/Rio de Janeiro's Federal University (UFRJ).
- De Paula, Gerardo Mendes (2005a), "Translatinas: o caso da companhia vale do Rio Doce", Santiago de Chile, agosto, inédito.
- (2005b), "Translatinas: o caso das companhias siderúrgicas brasileiras", Santiago de Chile, agosto, inédito.
- (2002), "Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio", *Cadeia: siderurgia*, Universidad Estadual de Campinas/Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior/Ministerio de Ciencia y Tecnología/Financiadora de Estudios y Proyectos, diciembre.
- Deloitte (2006), "2006 Global powers of retailing" [en línea] enero <<http://www.stores.org>>.
- EIU (Economist Intelligence Unit) (2006), *Business Latin America*, N° 3, 30 de enero.
- (2005a), "Brazil: the top shops", *Business Latin America*, N° 48, 26 de diciembre.
- (2005b), "Industry forecast: moderation and rationalisation", *Business Latin America*, N° 44, 28 de noviembre.
- El nuevo liderazgo (1996), N° 44, 31 de mayo.
- El universal (2005), "PEMEX Internacional", 11 de noviembre.
- ENR (Engineering News Record) (2005), "Top international contractors" [en línea] <http://www.enr.com/people/topLists/topIntlCont/topIntlCont_1-50.asp>.

- Erdilek, A. (2005), "Case study on outward foreign direct investment by enterprises from Turkey", documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- Euromonitor International (2005), "The global beer market: a world of two halves" [en línea] 25 de febrero <http://www.euromonitor.com/articles.aspx?folder=The_global_beer_market_a_world_of_two_halves&industryfolder=Articles.>.
- Expansión (2005), "5 medidas para sanear PEMEX", 26 de octubre.
- Falabella (2004a), *Memoria anual 2003*, Santiago de Chile.
- (2004b), *Prospecto de emisión de bonos desmaterializados series C y D*, Santiago de Chile, noviembre.
- (2001), *Memoria anual 2000*, Santiago de Chile.
- (2000), *Memoria anual 1999*, Santiago de Chile.
- FASA (2005), *Memoria anual 2004*, Santiago de Chile, Farmacias Ahumada.
- (2003), *Memoria anual 2002*, Santiago de Chile, Farmacias Ahumada.
- (2002), *Memoria anual 2001*, Santiago de Chile, Farmacias Ahumada.
- Feller-Rate (2006), "Informe de clasificación: Coca-Cola Embonor S.A.", Santiago de Chile, enero.
- (2005a), "Informe de clasificación: Compañía Cervecerías Unidas", Santiago de Chile, mayo.
- (2005b), "Informe de clasificación: Embotelladora Andina S.A.", Santiago de Chile, mayo.
- (2005c), "Informe de clasificación: Embotelladoras Coca-Cola Polar S.A.", Santiago de Chile, febrero.
- (2005d), "Informe de clasificación: Cencosud S.A.", Santiago de Chile, julio.
- (2004a), "Informe de clasificación: MASISA", Santiago de Chile, marzo.
- (2004b), "Informe de clasificación: empresas CMPC", Santiago de Chile, septiembre.
- FMI (Fondo Monetario Internacional) (2005a), *Perspectivas de la economía mundial*, Washington, D.C., septiembre.
- (2005b), "International financial statistics" [CD-ROM], diciembre.
- Fortune (2006), "The Pepsi machine", 6 de febrero.
- (2005), "The 2005 Global 500" [en línea] 25 de julio <<http://www.fortune.com/-fortune/global500>>.
- Fundação Dom Cabral (2005), "A internacionalização da Petrobras", inédito.
- Gadano, Nicolás (1998), "Determinantes de la inversión en el sector petróleo y gas de Argentina", *serie Reformas económicas*, N° 7 (LC/L.1154-P/E), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), octubre.
- Garrido, Celso (2001), "Fusiones y adquisiciones transfronterizas en México durante los años noventa", *serie Desarrollo productivo*, N° 111 (LC/L.1622-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), octubre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.01.II.G.161.
- (1999), "El caso mexicano", *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Daniel Chudnovsky y otros, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Gertner, David, Rosane Gertner y Dennis Guthery (2004), *Coca-Cola's Marketing Challenges in Brazil: the Tubaínas War*, Thunderbird, The Garvin School of International Management.
- Giroud, A. (2005), "Chinese outward foreign direct investment", documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- Goldstein, Andrea (2006), "Emerging multinationals in the global economy: data trends, policy issues, and research questions", París, Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), en prensa.
- Grosse, Robert y Douglas Thomas (2005), "Sources of competitiveness of large Mexican groups", documento presentado a la conferencia "Can Latin American firms compete?", Thunderbird, The Garvin School of International Management, 11 de noviembre.
- Hartley, Robert F. (1998), "Fracasos de marketing", *Executive Digest*, N° 42 [en línea] <<http://www.centroatlantico.pt.>>.
- Heenan, David y Warren Keegan (1979), "The rise of third world multinationals", *Harvard Business Review*, vol. 57, N° 1, enero-febrero.
- ICA (2005), "Presentación" [en línea] novena Conferencia anual latinoamericana Santander, Cancún, enero <<http://www.ica.com.mx>>.
- Iglesias, Roberto Magno y Pedro da Motta Veiga (2002), "Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro", *O desafio das exportações*, Río de Janeiro, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico y Social (BNDES), diciembre.
- Kosacoff, Bernardo (1999), "El caso argentino", *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Daniel Chudnovsky y otros (eds.), Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Kosacoff, B. y otros (2002), *Going Global from Latin America: The Arcor Case*, Buenos Aires, Mc. Graw Hill.
- Kulfás, Matías (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*, N° 2 (LC/L.1530-P), Buenos Aires, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), mayo. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.01.II.G.76.
- Lall, Sanjaya y Rajneesh Narula (2006), "Foreign direct investment and its role in economic development: do we need a new agenda?", *Understanding FDI-Assisted Economic Development*, Rajneesh Narula y Sanjaya Lall, Nueva York, Routledge.
- Loewendahl, Henry (2001), "A framework for FDI promotion", *Transnational Corporations*, vol. 10, N° 1, abril.
- López, Andrés (1999), "El caso brasileño", *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, Daniel Chudnovsky y otros (eds.), Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Madeco (2005), *Memoria anual 2004*, Santiago de Chile.
- (2004a), *Presentación corporativa: Madeco 2004*, Santiago de Chile.
- (2004b), *Memoria anual 2003*, Santiago de Chile.

- Mariscal, Judith y Eugenio Rivera (2005), "Organización industrial y competencia en las telecomunicaciones en América Latina: estrategias empresariales", *serie Desarrollo productivo*, N° 169 (LC/L.2423-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), noviembre.
- MASISA (2005), *Memoria anual 2004*, Santiago de Chile.
- Mathews, John (2005), "Internationalization of developing country firms through outward FDI: key issues and policy options", documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- Moon, H.C. (2005), "Outward foreign direct investment by Korean firms", documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- Morisett, Jacques (2003), "Does a country need a promotion agency to attract foreign direct investment? A small analytical model applied to 58 countries", *Policy Research Working Paper*, N° 3028, Washington, D.C., Banco Mundial.
- Morisett, Jacques y Kelly Andrews-Johnson (2004), "The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign direct investment", *Foreign Investment Advisory Service Occasional Paper*, N° 16, Washington, D.C., Banco Mundial.
- Mortimore, Michael (2005), "Case study on outward foreign direct investment by Mexican enterprises", documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- Mortimore, Michael y Faustino Barron (2005), "Informe sobre la industria automotriz mexicana", *serie Desarrollo productivo*, N° 162 (LC/L.2304-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), agosto. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.05.II.G.52.
- Mortimore, Michael y L. Stanley (2006), "La obsolescencia de la protección de los inversores extranjeros después de la crisis Argentina", *Revista de la CEPAL*, N° 88, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), abril.
- Mortimore, Michael y Sebastián Vergara (2006), "Targeting winners: can FDI policy help developing countries industrialize?", *Understanding FDI-Assisted Economic Development*, Rajneesh Narula y Sanjaya Lall (eds.), Nueva York, Routledge.
- Mortimore, Michael, Sebastián Vergara y Jorge Katz (2001), "La competitividad internacional y el desarrollo nacional: implicancias para la política de Inversión Extranjera Directa (IED) en América Latina", *serie Desarrollo productivo*, N° 107 (LC/L.1586-P/E), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), agosto. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.01.II.G.130.
- Naciones Unidas (2005), "Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE)", División de Estadística.
- (1993), *Transnational Corporations from Developing Countries: Impact on Their Home Countries* (ST/CTC/133), Nueva York, Centro de las Naciones Unidas sobre las Empresas Transnacionales. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.93.II.A.8.
- NEIT (Núcleo de Economía Indústria e da Tecnologia) (2004), *Boletim NEIT*, N° 4, Universidad Estadual de Campinas, mayo.
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2005a), *OECD Economic Outlook*, N° 78, diciembre.
- (2005b), "A policy framework for investment: draft preamble, checklists and preliminary annotations", documento preparado para la Conferencia sobre la inversión para el desarrollo: hacerlo posible, Río de Janeiro, 25 al 27 de octubre.
- Odell, P.R. (1968), "The oil industry in Latin America", *The Large International Firm in Developing Countries. The International Petroleum Industry*, Edith Tilton Penrose (ed.), Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.
- Oman, Charles (2000), *Policy Competition for Foreign Direct Investment: a Study of competition among Governments to Attract FDI*, París, Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).
- OMGI (Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones) (2005), "Developing an investment promotion agency" [en línea] FDI Promotion Center, Banco Mundial, <<http://www.fdipromotion.com/toolkit/>>.
- (2002), *Foreign Direct Investment Survey*, Washington, D.C., Banco Mundial, enero.
- OMGI/GDPGlobal (Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones/GDPGlobal) (2005), *2005 IPA Performance Benchmarking Program: Investor Inquiry Handling Study*, Washington, D.C., Banco Mundial.
- Papermarket (2005), "Uruguay: obras de complejo M' Bopicia avanzan a paso firme [en línea] <<http://www.papermarket.cl>> [15 de junio].
- Penrose, Edith Tilton (1969), *The Large International Firm in Developing Countries. The International Petroleum Industry*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.
- PepsiCo (2005), *Annual Report, 2004*, Nueva York.
- Petrobras (2005), *Informe anual, 2004*, Río de Janeiro.
- (2004), *Informe anual, 2003*, Río de Janeiro.
- (2003), *Informe anual, 2002*, Río de Janeiro.
- (2002), *Informe anual, 2001*, Río de Janeiro.
- (2001), *Informe anual, 2000*, Río de Janeiro.
- (2000), *Informe anual, 1999*, Río de Janeiro.
- (1999), *Informe anual, 1998*, Río de Janeiro.
- (1998), *Informe anual, 1997*, Río de Janeiro.
- Petroleum Intelligence Weekly* (2004), diciembre.
- Price Water House Cooper (2005), *Global Forest and Paper Industry Survey, 2005 Edition*.
- Quinsa (2001), *Annual Report, 2000*.
- Repsol-YPF (2004), *Informe anual, 2003*.
- (2000), *Informe anual, 1999*.
- Rumney, R. (2005), "What drives companies to invest abroad? A view from South Africa", documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.

- Salas-Porras, Alejandra (1998), "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización", *Revista de la CEPAL*, N° 65 (LC/G.2033-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), agosto.
- Scheinman, Marc N. (2004a), "Latin American corporate strategy in the soft drinks industry: for Coca-Cola and Pepsi-Cola Mexico is the crown jewel", Santiago de Chile, inédito.
- (2004b), "Corporate strategy in the Latin American beer industry: consolidation accelerates in Mexico, Brazil, Argentina and Chile", Santiago de Chile, inédito.
- SEAE (Secretaria de Acompanhamento Econômico) (2004), "Parecer técnico", N° 06309/2004/RJ, Río de Janeiro, Ministerio de Hacienda, 19 de enero.
- Secretaría de Economía (2005), "Comportamiento de la inversión extranjera directa en México (estadísticas sobre IED)", Informe estadístico trimestral [en línea], septiembre <<http://www.economia.gob.mx>>.
- SODIMAC (2005), *Memoria anual 2004*, Santiago de Chile.
- Svetlicic, M. (2005), "Slovenian outward foreign direct investment", documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- Tavares, M. (2005), "Case study on outward foreign investment by Argentine enterprises", documento preparado para la Reunión de Expertos en el aumento de la capacidad de producción de las empresas de los países en desarrollo mediante la internacionalización, Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- Terranova (2004), *Memoria anual 2003*, Santiago de Chile.
- The Coca-Cola Company (2005), *2004 Annual Report on Form 10-K*, Atlanta, Georgia.
- The Economist* (2005a), "Inbev: head to head", 29 de octubre.
- (2005b), "Coke v Pepsi: things go worse with Coke", 17 de diciembre.
- Thomas, D.E. (2005), "International diversification and firm performance in Mexican firms: a curvilinear relationship?", *Journal of Business Research*, vol. 59, N° 4, abril.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (2005a), *Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategies of Transnational Corporations, 2005-2008* (UNCTAD/ITE/IIT/2005/7). Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.05.II.D.32.
- (2005b), *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, Ginebra. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.05.II.D.10.
- (2005c), *UNCTAD Investment Brief*, N° 4 (UNCTAD/WEB/ITE/IIA/2005/11).
- (2005d), "Estudio monográfico sobre la salida de inversión extranjera directa de empresas de Singapur: competitividad y desarrollo de las empresas" (TD/B/COM.3/EM.26/2/Add.3), documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- (2005e), "Estudio monográfico sobre la salida de inversión extranjera directa de pequeñas y medianas empresas de la India" (TD/B/COM.3/EM.26/2/Add.2), documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- (2005f), "Estudio monográfico sobre la salida de inversión extranjera directa de las empresas rusas" (TD/B/COM.3/EM.26/2/Add.4), documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- (2005g), "Estudio monográfico sobre la salida de inversión extranjera directa de la Argentina" (TD/B/COM.3/EM.26/2/Add.1), documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.
- (2004), *Informe sobre las inversiones en el mundo 2004: el giro hacia los servicios* (UNCTAD/WIR/2004), Ginebra. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.04.II.D.33.
- (2002), *Informe sobre las inversiones en el mundo, 2002. Las empresas transnacionales y la competitividad de las exportaciones* (UNCTAD/WIR/2002), Ginebra. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: E.02.II.D.4.
- (2001), "The world investment promotion at a glance: a survey of investment promotion practices", *ASIT Advisory Studies*, N° 17 (UNCTAD/ITE/IPC/3), Nueva York.
- Valor (2006), "Femsa compra controle da Kaiser por US\$ 68 milhões", 17 de enero.
- Valor futuro (2006), "Firmas de energía de Venezuela, Argentina, Brasil y Bolivia comprarían REPSOL-YPF", 3 de marzo.
- Wilkinson, John (2004a), "O setor de bebidas no Brasil. Processos de concentração e transnacionalização e o papel do capital nacional", Río de Janeiro, junio, inédito.
- (2004b), "Brazilian agrofood and the impact of FDI for strategies and policies: the soybeans and drinks sectors", Río de Janeiro, septiembre, inédito.
- Yoffie, David B. (2004), *Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in the Twenty-First Century*, Harvard, Harvard Business School, enero.
- Yusof, Z.A. (2005), "Outward foreign direct investment (OFDI) by Malaysian enterprises", documento preparado para la Reunión de expertos en 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), Ginebra, 5 al 7 de diciembre.



Publicaciones de la CEPAL / *ECLAC publications*

Comisión Económica para América Latina y el Caribe / *Economic Commission for Latin America and the Caribbean*
Casilla 179-D, Santiago de Chile. E-mail: publications@cepal.org

Véalas en: www.cepal.org/publicaciones
Publications may be accessed at: www.eclac.org

Revista de la CEPAL / *CEPAL Review*

La Revista se inició en 1976 como parte del Programa de Publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, con el propósito de contribuir al examen de los problemas del desarrollo socioeconómico de la región. Las opiniones expresadas en los artículos firmados, incluidas las colaboraciones de los funcionarios de la Secretaría, son las de los autores y, por lo tanto, no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Organización.

La *Revista de la CEPAL* se publica en español e inglés tres veces por año.

Los precios de suscripción anual vigentes para 2006 son de US\$ 30 para la versión en español y de US\$ 35 para la versión en inglés. El precio por ejemplar suelto es de US\$ 15 para ambas versiones. Los precios de suscripción por dos años (2006-2007) son de US\$ 50 para la versión español y de US\$ 60 para la versión inglés.

CEPAL Review first appeared in 1976 as part of the Publications Programme of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean, its aim being to make a contribution to the study of the economic and social development problems of the region. The views expressed in signed articles, including those by Secretariat staff members, are those of the authors and therefore do not necessarily reflect the point of view of the Organization.

CEPAL Review is published in Spanish and English versions three times a year.

Annual subscription costs for 2006 are US\$ 30 for the Spanish version and US\$ 35 for the English version. The price of single issues is US\$ 15 in both cases. The cost of a two-year subscription (2006-2007) is US\$ 50 for Spanish-language version and US\$ 60 for English.

Informes periódicos institucionales / *Annual reports*

Todos disponibles para años anteriores / *Issues for previous years also available*

- *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2004-2005*, 378 p.
Economic Survey of Latin America and the Caribbean 2004-2005, 362 p.
- *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe, 2004. Tendencias 2005*, 212 p.
Latin America and the Caribbean in the World Economy, 2004. 2005 trends, 204 p.
- *Panorama social de América Latina, 2005*, 442 p.
Social Panorama of Latin America, 2005, 440 p.
- *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2005*, 196 p.
Preliminary Overview of the Economies of Latin America and the Caribbean, 2005, 188 p.
- *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2004*, 168 p.
Foreign investment of Latin America and the Caribbean, 2004, 166 p.
- *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe / Statistical Yearbook for Latin America and the Caribbean* (bilingüe/bilingual), 2004, 500 p.

Libros de la CEPAL

- 89 *Políticas municipales de microcrédito. Un instrumento para la dinamización de los sistemas productivos locales. Estudios de caso en América Latina*, Paola Foschiato y Giovanni Stumpo (comps.), 2006, 244 p.
- 88 *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas*, 2006, 266 pp.
- 87 *Pobreza, desertificación y degradación de los recursos naturales*, César Morales y Soledad Parada (eds.), 2006, 274 p.
- 86 *Aprender de la experiencia. El capital social en la superación de la pobreza*, Irma Arriagada (ed.), 2005, 250 p.
- 85 *Política fiscal y medio ambiente. Bases para una agenda común*, Jean Acquatella y Alicia Bárcena (eds.), 2005, 272 p.
- 84 *Globalización y desarrollo: desafíos de Puerto Rico frente al siglo XXI*, Jorge Mario Martínez, Jorge Máttar y Pedro Rivera (coords.), 2005, 342 p.
- 83 *El medio ambiente y la maquila en México: un problema ineludible*, Jorge Carrillo y Claudia Schatan (comps.), 2005, 304 p.
- 82 *Fomentar la coordinación de las políticas económicas en América Latina. El método REDIMA para salir del dilema del prisionero*, Christian Ghymers, 2005, 190 p.
- 82 ***Fostering economic policy coordination in Latin America. The REDIMA approach to escaping the prisoner's dilemma***, Christian Ghymers, 2005, 170 p.
- 81 ***Mondialisation et développement. Un regard de l'Amérique latine et des Caraïbes***, José Antonio Ocampo et Juan Martin (éds.), 2005, 236 p.
- 80 *Gobernabilidad e integración financiera: ámbito global y regional*, José Antonio Ocampo, Andras Uthoff (comps.), 2004, 278 p.
- 79 *Etnicidad y ciudadanía en América Latina. La acción colectiva de los pueblos indígenas*, Álvaro Bello, 2004, 222 p.
- 78 *Los transgénicos en América Latina y el Caribe: un debate abierto*, 2004, 416 p.
- 77 *Una década de desarrollo social en América Latina 1990-1999*, 2004, 300 p.
- 77 ***A decade of social development in Latin America 1990-1999***, 2004, 308 p.
- 77 ***Une décennie de développement social en Amérique latine 1990-1999***, 2004, 300 p.
- 76 ***A decade of light and shadow. Latin America and the Caribbean in the 1990s***, 2003, 366 p.
- 76 ***Une décennie d'ombres et de lumières. L'Amérique latine et les Caraïbes dans les années 90***, 2003, 401 p.
- 75 *Gestión urbana para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*, Ricardo Jordán y Daniela Simioni (comps.), 2003, 264 p.
- 74 *Mercados de tierras agrícolas en América Latina y el Caribe: una realidad incompleta*, Pedro Tejo (comp.), 2003, 416 p.
- 73 *Contaminación atmosférica y conciencia ciudadana*, Daniela Simioni (comp.), 2003, 260 p.
- 72 *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe*, 2003, 139 p.
- 72 ***Road maps towards an information society in Latin America and the Caribbean***, 2003, 130 p.
- 71 *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. En busca de un nuevo paradigma*, Raúl Atria y Marcelo Siles (comps.), CEPAL/Michigan State University, 2003, 590 p.
- 70 *Hacia el objetivo del milenio de reducir la pobreza en América Latina y el Caribe*, 2002, 80 p.
- 70 ***Meeting the millennium poverty reduction targets in Latin America and the Caribbean***, ECLAC/IPEA/UNDP, 2002, 70 p.
- 70 ***L'objectif du millénaire de réduire la pauvreté en Amérique Latine et les Caraïbes***, 2002, 85 p.
- 70 ***Rumo ao objetivo do milenio de reduzir a pobreza na América Latina e o Caribe***, 2002, 81 p.
- 69 *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Diadas, equipos, puentes y escaleras*, John Durston, 2002, 156 p.
- 68 *La sostenibilidad del desarrollo en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades*, 2002, 251 p.
- 68 ***The sustainability of development in Latin America and the Caribbean: challenges and opportunities***, 2002, 248 p.
- 67 ***Growth with stability, financing for development in the new international context***, 2002, 248 p.

Copublicaciones recientes / Recent co-publications

- Aglomeraciones pesqueras en América Latina. Ventajas asociadas al enfoque de cluster*, Massiel Guerra (comp.) CEPAL/Alfaomega, Colombia, 2006.
- Reformas para América Latina después del fundamentalismo neoliberal*, Ricardo Ffrench-Davis, CEPAL/Siglo XXI, Argentina, 2006.
- Crecimiento esquivo y volatilidad financiera*, Ricardo Ffrench-Davis (ed.), Mayol Ediciones, Colombia, 2005.
- Seeking growth under financial volatility***, Ricardo Ffrench-Davis (ed.), Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2005.
- Macroeconomía, comercio y finanzas para reformar las reformas en América Latina*, Ricardo Ffrench-Davis (ed.), CEPAL/Mayol Ediciones, Colombia, 2005.
- Beyond Reforms. Structural Dynamics and Macroeconomic Theory***, José Antonio Ocampo (ed.), ECLAC/Inter-American Development Bank/The World Bank/Stanford University Press, USA, 2003.
- Más allá de las reformas. Dinámica estructural y vulnerabilidad macroeconómica*, José Antonio Ocampo (ed.), CEPAL/Alfaomega, Colombia, 2005.
- Gestión social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*, Ernesto Cohen y Rolando Franco, CEPAL/Siglo XXI, *Crecimiento esquivo y volatilidad financiera*, Ricardo Ffrench-Davis (ed.), CEPAL/Mayol Ediciones, México, 2005.

Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina, Marco Dini y Giovanni Stumpo (coords.), CEPAL/Siglo XXI, México, 2005.

En búsqueda de efectividad, eficiencia y equidad: las políticas del mercado de trabajo y los instrumentos de su evaluación, Jürgen Weller (comp.), CEPAL/LOM, Chile, 2004.

América Latina en la era global, José Antonio Ocampo y Juan Martín (coords.), CEPAL/Alfaomega.

El desarrollo económico en los albores del siglo XXI, José Antonio Ocampo (ed.), CEPAL/Alfaomega, Colombia, 2004.

Los recursos del desarrollo. Lecciones de seis aglomeraciones agroindustriales en América Latina, Carlos Guaipatín (comp.), CEPAL/Alfaomega, Colombia, 2004.

Medir la economía de los países según el sistema de cuentas nacionales, Michel Sérurier, CEPAL/Alfaomega, 2003, Colombia, 2003.

Globalization and Development. A Latin American and Caribbean Perspective, José Antonio Ocampo and Juan Martín (eds.), ECLAC/Inter-American Development Bank/The World Bank/Stanford University Press, USA, 2003.

Globalización y desarrollo. Una reflexión desde América Latina y el Caribe, José Antonio Ocampo y Juan Martín (eds.), CEPAL/Alfaomega, Colombia, 2003.

Autonomía o ciudadanía incompleta. El Pueblo Mapuche en Chile y Argentina, Isabel Hernández, CEPAL/Pehuén, Chile, 2003.

El desarrollo de complejos forestales en América Latina, Néstor Bercovich y Jorge Katz (eds.), CEPAL/Alfaomega, Colombia, 2003.

Territorio y competitividad en la agroindustria en México. Condiciones y propuestas de política para los clusters del limón mexicano en Colima y la piña en Veracruz, Enrique Dussel Peters, CEPAL/Plaza y Valdés, México, 2002.

Capital social rural. Experiencias de México y Centroamérica, Margarita Flores y Fernando Rello, CEPAL/Plaza y Valdés, México, 2002.

Equidade, desenvolvimento e cidadania, José Antonio Ocampo, CEPAL/Editor Campus, Brasil, 2002.

Crescimento, emprego e equidade; O Impacto das Reformas Econômicas na América Latina e Caribe, Barbara Stallings e Wilson Peres, CEPAL/Editor Campus, Brasil, 2002.

Crescer com Estabilidade. O financiamento do desenvolvimento no novo contexto internacional, José Antonio Ocampo, CEPAL/Editor Campus, Brasil, 2002.

Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe, Wilson Peres y Giovanni Stumpo (coords.), CEPAL/Siglo XXI, México, 2002.

Aglomeraciones mineras y desarrollo local en América Latina, Rudolf M. Buitelaar (comp.), CEPAL/Alfaomega, Colombia, 2002.

Cuadernos de la CEPAL

- 91 *Elementos conceptuales para la prevención y reducción de daños originados por amenazas naturales*, Eduardo Chaparro y Matías Renard (eds.), 2005, 144 p.
- 90 *Los sistemas de pensiones en América Latina: un análisis de género*, Flavia Marco (coord.), 2004, 270 p.
- 89 *Energía y desarrollo sustentable en América Latina y el Caribe*. Guía para la formulación de políticas energéticas, 2003, 240 p.
- 88 *La ciudad inclusiva*, Marcello Balbo, Ricardo Jordán y Daniela Simioni (comps.), CEPAL/Cooperazione Italiana, 2003, 322 p.
- 87 ***Traffic congestion. The problem and how to deal with it***, Alberto Bull (comp.), 2004, 198 p.
- 87 *Congestión de tránsito. El problema y cómo enfrentarlo* Alberto Bull (comp.), , 2003, 114 p.

Cuadernos Estadísticos de la CEPAL

- 30 *Clasificaciones estadísticas internacionales incorporadas en el banco de datos del comercio exterior de América Latina y el Caribe de la CEPAL*, 2004, 308 p.
- 29 *América Latina y el Caribe: series estadísticas sobre comercio de servicios 1980-2001*, 2003, 150 p.

Boletín demográfico / *Demographic Bulletin* (bilingüe/bilingual)

Edición bilingüe (español e inglés) que proporciona información estadística actualizada, referente a estimaciones y proyecciones de población de los países de América Latina y el Caribe. Incluye también indicadores demográficos de interés, tales como tasas de natalidad, mortalidad, esperanza de vida al nacer, distribución de la población, etc.

Publicado desde 1968, el Boletín aparece dos veces al año, en los meses de enero y julio.

Suscripción anual: US\$ 20.00. Valor por cada ejemplar: US\$ 15.00.

Bilingual publication (Spanish and English) providing up-to-date estimates and projections of the populations of the Latin American and Caribbean countries. Also includes various demographic indicators of interest such as fertility and mortality rates, life expectancy, measures of population distribution, etc.

Published since 1968, the Bulletin appears twice a year in January and July.

Annual subscription: US\$ 20.00. Per issue: US\$ 15.00.

Notas de población

Revista especializada que publica artículos e informes acerca de las investigaciones más recientes sobre la dinámica demográfica en la región, en español, con resúmenes en español e inglés. También incluye información sobre actividades científicas y profesionales en el campo de población.

La revista se publica desde 1973 y aparece dos veces al año, en junio y diciembre.

Suscripción anual: US\$ 20.00. Valor por cada ejemplar: US\$ 12.00.

Specialized journal which publishes articles and reports on recent studies of demographic dynamics in the region, in Spanish with abstracts in Spanish and English. Also includes information on scientific and professional activities in the field of population.

Published since 1973, the journal appears twice a year in June and December.

Annual subscription: US\$ 20.00. Per issue: US\$ 12.00.

Series de la CEPAL

Comercio internacional

Desarrollo productivo

Estudios estadísticos y prospectivos

Estudios y perspectivas:

— Bogotá

— Brasilia

— Buenos Aires

— México

— Montevideo

Financiamiento del desarrollo

Información y desarrollo

Informes y estudios especiales

Macroeconomía del desarrollo

Manuales

Medio ambiente y desarrollo

Población y desarrollo

Políticas sociales

Recursos naturales e infraestructura

Seminarios y conferencias

Vea el listado completo en: www.cepal.org/publicaciones

A complete listing is available at: www.cepal.org/publicaciones

كيفية الحصول على منشورات الأمم المتحدة

يمكن الحصول على منشورات الأمم المتحدة من المكتبات ودور التوزيع في جميع أنحاء العالم. استعلم عنها من المكتبة التي تتعامل معها أو اكتب إلى : الأمم المتحدة ، قسم البيع في نيويورك أو في جنيف .

如何购取联合国出版物

联合国出版物在全世界各地的书店和经售处均有发售。请向书店询问或写信到纽约或日内瓦的联合国销售组。

HOW TO OBTAIN UNITED NATIONS PUBLICATIONS

United Nations publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DES NATIONS UNIES

Les publications des Nations Unies sont en vente dans les librairies et les agences dépositaires du monde entier. Informez-vous auprès de votre libraire ou adressez-vous à : Nations Unies, Section des ventes, New York ou Genève.

КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Издания Организации Объединенных Наций можно купить в книжных магазинах и агентствах во всех районах мира. Наводите справки об изданиях в вашем книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций, Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

COMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

Las publicaciones de las Naciones Unidas están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.

Las publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y las del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) se pueden adquirir a los distribuidores locales o directamente a través de:

Publicaciones de las Naciones Unidas
Sección de Ventas – DC-2-0853
Fax (212)963-3489
E-mail: publications@un.org
Nueva York, NY, 10017
Estados Unidos de América

Publicaciones de las Naciones Unidas
Sección de Ventas, Fax (22)917-0027
Palais des Nations
1211 Ginebra 10
Suiza

Unidad de Distribución
CEPAL – Casilla 179-D
Fax (562)208-1946
E-mail: publications@cepal.org
Santiago de Chile

Publications of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) and those of the Latin American and the Caribbean Institute for Economic and Social Planning (ILPES) can be ordered from your local distributor or directly through:

*United Nations Publications
Sales Sections, DC-2-0853
Fax (212)963-3489
E-mail: publications@un.org
New York, NY, 10017
USA*

*United Nations Publications
Sales Sections, Fax (22)917-0027
Palais des Nations
1211 Geneva 10
Switzerland*

*Distribution Unit
ECLAC – Casilla 179-D
Fax (562)208-1946
E-mail: publications@eclac.org
Santiago, Chile*