

SERIE POLÍTICAS PÚBLICAS
Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
N° 15 / 2014

Empresas
multinacionales
latinoamericanas
**LOS CASOS DE
BRASIL Y CHILE**

Empresas multinacionales latinoamericanas.

Los casos de Brasil y Chile

**Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva
N°15 / 2014**

Eugenio Rivera Urrutia

**Empresas multinacionales latinoamericanas.
Los casos de Brasil y Chile**

Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva

Depósito legal: If74320143322175

ISBN Obra Completa: 978-980-6810-67-9

ISBN Volumen: 978-980-7644-52-5

Editor CAF

Esta serie es coordinada por la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF

Luis Enrique Berrizbeitia

Vicepresidente Ejecutivo

Michael Penfold

Director de Políticas Públicas y Competitividad

El presente trabajo está basado en el proyecto de investigación “Análisis de las empresas multinacionales latinoamericanas, estudios de casos de origen brasileño y chileno y su rol en la integración de la región. Desarrollo de propuestas de política pública” desarrollado por la Fundación Chile 21 por un equipo coordinado por Eugenio Rivera y conformado por Carlos Ominami, Sergio Bertoni, Enrique Dávila, Hernán Frigolett, Camilo Lagos y Gonzalo Martner. La investigación ha sido financiada por la CAF. Eugenio Rivera es Doctor en Ciencias Económicas y sociales. Actualmente se desempeña como director del Programa de Economía de la Fundación Chile 21.

Políticas Públicas y Transformación Productiva consiste en una serie de documentos orientados a difundir las experiencias y los casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

Diseño gráfico: Claudia Parra Gabaldón

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

La versión digital de esta publicación se encuentra en: publicaciones.caf.com

© 2014 Corporación Andina de Fomento
Todos los derechos reservados

Contenido

Presentación	7
Resumen ejecutivo	9
Introducción	11
Consideraciones conceptuales y enfoque analítico	13
Internacionalización, mundialización y globalización	13
Empresas trasnacionales de origen latinoamericano	15
Periodización y caracterización del surgimiento de las multilatinas	16
Enfoques teóricos para el análisis de las multilatinas	19
Las multinacionales latinoamericanas: los casos de Brasil y Chile	29
Las multinacionales brasileñas	29
Las multinacionales chilenas	30
Casos de multilatinas	35
Lan Airlines	35
Multilatinas en las tecnologías de la información: el caso de SONDA	48
Multilatinas en el retail: el caso de Falabella	55
Multilatinas en la industria petrolera: el caso de Petrobras	63
La experiencia de diversificación e internacionalización de Vale SA	69
Una multilatina en la construcción de aviones: el caso de EMBRAER	79
Conclusiones	87
Bibliografía	89

Índice de gráficos, tablas y figuras

Figura 1.	El paradigma ecléctico extendido: ventajas propietarias, localización e internacionalización	23
Figura 2.	La multinacional como una red de competencias	28
Tabla 1.	Multinationales de origen brasileño. Antecedentes años 2008 y 2012	31
Tabla 2.	Multinationales de origen chileno. Antecedentes años 2008 y 2012	32
Tabla 3.	Participación fondos de pensiones en el capital accionario de las multilaterales de origen chileno	33
Tabla 4.	Evolución de la empresa LAN 1929 - 2012	37
Tabla 5.	Filiales y coligadas de LATAM Airine Group S.A.	39
Tabla 6.	Principales accionistas de LATAM - Diciembre 2012	40
Tabla 7.	Estadísticas operacionales	47
Tabla 8.	Presencia latinoamericana de las principales empresas del <i>retail</i> en Chile	57
Figura 3.	Estructura de Falabella y sus marcas asociadas	58
Tabla 9.	Presencia de Falabella y sus marcas en América Latina	59
Figura 4.	Evolución de la internalización de Falabella	62
Tabla 10.	Áreas de negocio Falabella, 2011	63
Gráfico 1.	Ventas y utilidades anuales por metro cuadrado construido, 2011 (USD)	64
Tabla 11.	Actividades internacionales de Petrobras en América	66
Tabla 12.	Actividades internacionales de Petrobras en África	67
Tabla 13.	Actividades internacionales de Petrobras en Europa y Asia	68
Figura 5.	Cadena de valor temprana del Vale	71
Tabla 14.	Adquisiciones de Vale entre 2000-2007	76
Tabla 15.	Adquisiciones de Vale entre el 2008-2011	78

Gráfico 2.	Evolución del número de empleados 2000-2013	84
Gráfico 3.	Evolución trimestral cartera de pedidos 2007-2013	84
Figura 6.	Ingreso por segmento de operaciones	85
Figura 7.	Ingreso por mercado	85

Presentación

La transformación productiva ha sido una de las áreas que CAF, como banco de desarrollo de América Latina, ha promovido como condición necesaria para alcanzar un desarrollo alto y sostenible en la región.

La experiencia y pericia generada en cada proyecto durante las últimas décadas, han permitido a la Institución constituirse en un referente latinoamericano en temas de competitividad, Gobierno Corporativo, desarrollo local y empresarial e inclusión productiva.

Las políticas públicas necesarias para impulsar la transformación productiva, se basan en el desarrollo de aquellas capacidades orientadas a la implementación de buenas prácticas y en apoyos específicos para la mejora de la gestión empresarial y la productividad. En ese sentido CAF pone a disposición su conocimiento y experticia, brindando un apoyo eficiente a diversos sectores y a la vez generando documentación e investigaciones de casos de éxito relevantes para la región.

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir esas experiencias y casos exitosos en América Latina, como un instrumento de difusión de conocimiento que CAF pone a disposición de los países de la región, para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

L. Enrique García
Presidente Ejecutivo

Resumen Ejecutivo

Las empresas multinacionales o multilatinas se constituyen como las principales empresas de sus sectores productivos tanto en los países de origen como en aquellos donde llegan a operar, desplazando a las empresas nacionales. Esto subraya su importancia como fuente de inversiones en América Latina y el Caribe, como agentes activos en la integración regional y como un medio para mejorar prácticas y conocimientos vinculados a sus procesos productivos. Este trabajo busca analizar a fondo el desempeño de las multinacionales latinas concentrándose en la experiencia de Brasil y Chile.

Palabras clave: multilatinas, internacionalización, inversión, IED.

Introducción

Existe amplio debate respecto de los avances que presentan las diversas iniciativas de integración oficial en la región. Menos discusión existe respecto a los avances que ha experimentado la integración empresarial en América Latina. El crecimiento de las multinacionales latinoamericanas es un fenómeno cada vez más masivo: el flujo de inversiones de países latinoamericanos hacia el resto de la región y fuera de ella es crecientemente importante. Se constituyen en las principales empresas de sus sectores productivos tanto en los países de origen como en aquellos donde llegan a operar, desplazando a las empresas nacionales. Esto subraya la importancia de las multilatinas como fuente de inversiones en América Latina y el Caribe, como agentes activos en la integración regional y como un medio para mejorar prácticas y conocimientos vinculados a sus procesos productivos.

En tal sentido, en este trabajo busca analizar a fondo el desempeño de las multinacionales latinas concentrándose en la experiencia brasileña, cuyas empresas apuntan a la región y se proyectan globalmente en sectores altamente competitivos, y la chilena, que siendo un país relativamente pequeño sus empresas logran expandirse a América Latina.

Consideraciones conceptuales y enfoque analítico

Internacionalización, mundialización y globalización

Pese a su creciente importancia, es poca la atención académica, económica y política que se le ha prestado en la última década, a la expansión de las inversiones en el extranjero de las empresas multinacionales latinoamericanas. Esto, a pesar de los cambios profundos que está experimentando el escenario empresarial de la región con empresarios provenientes de otros países de América Latina; la presencia dominante que adquieren en algunos sectores productivos empresas internacionales de origen latinoamericano y del impulso práctico que esta situación le está entregando a la integración de la región, con los beneficios y problemas que la creciente presencia extranjera latinoamericana puede generar en la competencia, los derechos del consumidor y la eventual decisión de algunos de los países de revertir la presencia de alguna empresa.

Contrario a las hipótesis convencionales, la dinámica económica a escala mundial no deriva de una repartición óptima de las actividades productivas de acuerdo a las dotaciones nacionales de factores de producción y la especialización según el principio de las ventajas comparativas; sino más bien de su estructuración por un sistema productivo dominante, capaz de fijar por un período determinado las reglas de funcionamiento del sistema internacional. La liberalización y el rol de divisa que ostenta la moneda de la economía dominante no constituyen un factor previo a la homogeneización del espacio mundial, sino más bien son la consecuencia del proceso a través del cual una economía y sus sistemas productivos predominan y organizan los espacios nacionales heterogéneos, supliendo los mecanismos institucionales supranacionales capaces de asegurar una regulación global.

Estas consideraciones llevan a concebir las relaciones económicas internacionales como relaciones entre espacios económicos interdependientes y adoptar la hipótesis de la difusión entre las naciones de las condiciones generales de producción, especialmente a través de la inversión extranjera directa realizada por empresas que internacionalizan su producción y a través de la transnacionalización de los circuitos monetarios y financieros.

Un breve recuento histórico permite identificar una primera etapa que se extendió durante el siglo XIX hasta fines de la Segunda Guerra Mundial y puede definirse como la de internacionalización a partir de Estados-Nación con fuerte soberanía de su política económica (en materia monetaria, cambiaria y arancelaria) y un creciente intercambio internacional de productos. La mundialización puede entenderse como un proceso posterior a esta etapa, que cubrió el período post Segunda Guerra Mundial hasta los años setenta del siglo pasado

y se caracterizó por el rápido crecimiento sin precedentes en los países industrializados; la prolongada liberalización de las relaciones comerciales internacionales y un vasto movimiento de expansión mundial del capital y de difusión del régimen de acumulación intensivo generado en Estados Unidos, proceso sobre el cual se apoyó de modo decisivo la emergencia de dicho país como potencia hegemónica mundial.

Es precisamente la naturaleza del régimen de crecimiento que se consolidó después de la Segunda Guerra Mundial lo que explica el rol determinante de las industrias de equipo electromecánico para alimentar la calidad de la especialización de cada economía y su capacidad de insertarse en la competencia internacional. El control endógeno del mercado de estos bienes fue el elemento que por mucho tiempo puso en juego el carácter más o menos auto-centrado del crecimiento de los sistemas productivos. Sus consecuencias espaciales fueron una internacionalización de los procesos productivos según los principios o niveles taylorianos: a) ingeniería y departamentos de diseño, organización y métodos; b) fabricación mecanizada especializada; c) ejecución no especializada y cadenas de montaje. Prevalció la localización de los dos primeros niveles en las economías industrializadas y el tercero en países periféricos, bajo la modalidad de filiales-talleres de las empresas transnacionalizadas para la reexportación o filiales orientadas a la inserción en los mercados internos.

A partir de fines de los años setenta, la globalización se define por la conjunción de la internacionalización de la producción a través de la expansión del campo de actividad de las inversiones extranjeras directas (especialmente entre economías industrializadas), el crecimiento de los intercambios comerciales y la fuerte internacionalización de los circuitos de financiamiento (incluyendo la liberalización de los mercados financieros), y la desregulación de los servicios internacionales masivos (las telecomunicaciones, el transporte aéreo y marítimo, los seguros), que completó la formación de un sistema de economía global que se ha consolidado bajo nuevas formas de expansión, con crecimientos menores, en medio de la propia crisis del fordismo como régimen de acumulación dominante a partir de los años setenta.

La productividad y el crecimiento dependen cada vez más de la aplicación del conocimiento y de la información, así como de la calidad e innovación en la gestión empresarial. Tienden a declinar las actividades de producción material y a consolidarse, apoyadas por la revolución microelectrónica, aquellas de procesamiento de información, en proporciones que en pocos años han resultado impresionantes en las sociedades industriales avanzadas primero, y en escala global después. La producción flexible está más orientada a adaptarse a los impulsos de una demanda cada vez más específica y menos serial, con ciclos del producto cada vez más breves, en una evolución constante de las tecnologías y de los bienes y servicios finales, una de cuyas consecuencias es la desestructuración de las técnicas tradicionales de estabilización de la demanda. La globalización incluye el aumento de la variedad de modelos organizacionales, el enfrentamiento de culturas nacionales en el *savoir-faire* industrial y una confrontación competitiva acentuada por la desregulación y las variaciones cambiarias.

Empresas transnacionales de origen latinoamericano

En la literatura se han elaborado múltiples definiciones de las empresas transnacionales (ET). Algunos autores las han definido como cualquier firma que controla establecimientos productivos al menos en dos países; otros han sostenido que deben tener subsidiarias en seis o más países. Por otra parte, la vía principal de expansión de las ET ha sido la inversión extranjera directa (IED). De acuerdo con Charles Albert Michalet, una empresa multinacional puede ser definida “como una empresa (o un grupo) de gran tamaño, la cual, a partir de una base nacional, ha establecido en el extranjero muchas filiales en muchos países, con una estrategia y una organización concebidas en escala mundial”. Ese establecimiento puede, como se mencionó, tener la modalidad de “filiales-relevos” que traslada la producción de un bien final desde la matriz y el mercado de origen a un tercer mercado para superar el proteccionismo y las barreras a la entrada al mismo (regulatorias o económicas). Se trata de una sustitución de exportaciones y su vocación es la de insertarse en mercados internos, siempre procurando ampliar las economías de escala y la absorción de costos hundidos, particularmente en países con segmentos de la población más o menos significativos con un poder adquisitivo elevado.

Una segunda modalidad es la instalación de “filiales-talleres” como parte de una división internacional del proceso productivo para optimizarlo y minimizar costos (sobre todo salariales y regulatorios), con orientación exportadora. Normalmente la concepción, diseño y control permanecen en los países de origen y la producción-venta y servicios postventa se deslocalizan.

El número de empresas multinacionales que operan con una estrategia no solo comercial sino productiva global es creciente, especialmente en algunas ramas y actividades como telecomunicaciones y tecnologías de la información, equipamiento doméstico, automotriz, aeronáutico, alimentario, textil, servicios financieros y seguros.

Los países del llamado Tercer Mundo han sido receptores de IED y al mismo tiempo los que tienden a recibir más inversiones, se han venido transformando a su vez en generadores de IED. En este contexto, en los años 80 se generó el concepto de empresas multinacionales del llamado Tercer Mundo que identificaba a cualquier firma de un país en desarrollo que tuviera inversiones directas en otro país (Chudnovsky y otros, 1999, pp. 13 - 14). Siguiendo a Chudnovsky, Kosacoff y López (1999), utilizaremos, el concepto de Empresas Multinacionales Latinoamericanas (EML) centrandó nuestra atención en las 60 mayores empresas que aparecen en el listado de América Economía.

Periodización y caracterización del surgimiento de las multilatinas

En el ya clásico estudio sobre las multinacionales latinoamericanas, Chudnovsky, Kosacoff y López (1999), centran su atención en las “olas” de internacionalización de los Países en Desarrollo (PED). Con esa preocupación fundamental identifican tres olas de internacionalización. La “primera ola” de Inversión Extranjera Directa (IED) de los Países en Desarrollo (PED) tuvo lugar en los años sesenta y setenta – y en ella habrían tenido una presencia significativa empresas de países latinoamericanos (específicamente Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela) y del Asia (Filipinas e India) que posteriormente se retrasarían en su camino de internacionalización. Según los autores citados, empresas de los países indicados se embarcaron en dichos años “en diferentes proyectos de inversión, desde operaciones en sectores extractivos (minería, petróleo) y obras de ingeniería civil y construcción hasta iniciativas destinadas a sustituir importaciones en el país receptor. El grueso de estas operaciones se localizaba en los países vecinos, generalmente a través de *joint ventures*, y las ventas generadas se destinaban principalmente al mercado interno. En muchas ocasiones estas operaciones de IED estaban precedidas por exportaciones al país receptor, y tenían como motivación eludir barreras comerciales de distinto tipo”. (Chudnovsky, Kosacoff y López, 1999, p. 32)

A partir de esa década aparece la denominada “segunda ola” de IED de los PED protagonizada por países asiáticos como Corea, Malasia, Singapur entre otros. Las empresas latinoamericanas pierden presencia y protagonismo. El mayor avance de la internacionalización de empresas provenientes de los países asiáticos indicados en los ochenta, estaba asociada a la noción de Cantwell y Tolentino de “acumulación tecnológica” según la cual los países y sus firmas que avanzan hacia actividades más sofisticadas acumulan capacidades tecnológicas que “les permite expandirse hacia el exterior, de lo cual resulta un reforzamiento de las capacidades previas, en un proceso de retroalimentación ‘virtuosa’” (pp. 61 – 62). Como contrapartida, América Latina vivió los años 80 sumida en la crisis de la deuda, las políticas de estabilización y de ajuste estructural donde el desarrollo tecnológico y productivo fue una de sus grandes víctimas.

Chudnovsky, Kosacoff y López (1999) constatan que en la década de los 90 se registró “un significativo proceso de internacionalización productiva de las firmas de América Latina, constituyendo una ‘tercera ola’ de IED proveniente de los países en desarrollo”.

Analizando el caso de los países de América Latina, desde una perspectiva diferente, Ramsey y otros sostienen que las multilatinas han atravesado un proceso de internacionalización de cuatro fases. La primera, abarcaría el período entre 1970 y 1982 caracterizándose por IED dirigida principalmente a sus países vecinos. Cuervo – Cazurra, (2008) sostiene que en la medida que muchas de estas empresas eran exportadoras, su transformación en EMLs fue consecuencia de la necesidad de adaptar y desarrollar ventajas propietarias para poder establecer operaciones en el extranjero (cit. por Ramsey y otros, p. 70). La segunda fase, incluye

el período comprendido entre los años 1982 y 1990, frecuentemente denominada “la década perdida” caracterizada por varias crisis severas que condujeron a una serie de reformas que apuntaron a la liberalización y desregulación de los mercados nacionales. La consagración de esos cambios en el período 1990 – 2002 constituye una tercera fase caracterizada por que la región atrajo una gran cantidad de inversión extranjera como efecto de los procesos de privatización de empresas públicas que expuso a las empresas locales frente a una renovada competencia extranjera. Contrario a lo esperado, Cuervo – Cazorra (2010) afirma que uno de los resultados del nuevo escenario fue que las empresas locales acumularon una gran experiencia de aprendizaje con el objeto de mejorar su competitividad. Entre otras cosas las empresas defendieron sus marcas locales, importaron prácticas de gestión y acumularon éxitos en la lucha por los talentos contra los competidores internacionales. Se abrió así una cuarta fase de internacionalización caracterizada por una mayor presencia global de las multilatinas, algunas adquisiciones y fusiones y el fuerte incremento de la IED proveniente de los países de la región.

Fleury y Leme Fleury, (2011) por su parte, dejan en evidencia una visión que presenta algunos matices. Distinguen tres fases pero, desde una perspectiva distinta. En efecto, no separan radicalmente la IED de los países desarrollados de la de los en desarrollo. En ese contexto, la primera fase tiene lugar en la en los años 50 en que surge con fuerza la globalización económica. Durante este período se redujeron las barreras al comercio y los controles al intercambio de divisas, en particular entre Estados Unidos y Europa. Stephen Hymer se preguntaba en 1966 ¿por qué las empresas estadounidenses preferían la inversión directa en lugar de inversión indirecta (inversión de portafolio)? Según Hymer la IED involucraba la transferencia de un paquete de recursos y no solo capital financiero y no implicaba un cambio en la propiedad de los recursos o de los derechos transferidos (cit. por Fleury y Leme Fleury, p. 68).

La segunda fase se caracterizó por la incursión en el extranjero de Japón y los países en desarrollo. Esta fase llevó el sello de la emergencia de Japón como un nuevo poder industrial global sustentado por nuevos estándares organizacionales, en línea con un nuevo modelo productivo. La “segunda ola” de IED fue muy importante para todas las dimensiones del estudio y la práctica de la internacionalización, pues la experiencia de Japón y Corea mostró la viabilidad del desarrollo industrial autóctono basado en empresas locales, capaces de operar e impulsar el proceso de desarrollo sin Empresas Multinacionales Extranjeras (EMN). Esas experiencias mostraron que era posible competir con ellas en los mercados internacionales y en sus países de origen y, aun cuando las empresas originadas en los países emergentes carecían de la fuerza de mercado de las EMN, las firmas japonesas primero y otras asiáticas después, pudieron superar a los *early movers* en sus propios territorios incluso en actividades que los países desarrollados consideraban propietarias. Según estos mismos autores, fue clave el apoyo gubernamental y la sinergia lograda entre los planes macro, meso y micro, mostrando que era posible desarrollar empresas internacionalmente competitivas en países no dotados y que el liderazgo tecnológico no es un factor esencial de la internacionalización.

Los países exitosos en la mencionada “segunda ola” comparten, según los autores, ventajas país – específicas de naturaleza cultural, asociadas a factores políticos, apoyo gubernamental y recursos humanos calificados. Para los autores, clave en este proceso, fue el nuevo modelo organizacional de Japón, que proponía “externalización” en lugar de “internalización”, emergiendo sus empresas como portadoras de una nueva micro–meso y macro–organización.

Las empresas brasileñas y de otros países latinoamericanos, en cambio “pagaron caro su falta de fortalezas y sus defectos relacionados con la ausencia de competencias organizacionales y de una mentalidad global. Sería necesaria otra ronda de IED y fuertes reestructuraciones productivas para recuperar el terreno perdido y para que los países emergentes crearan multinacionales con una fuerte presencia en los mercados internacionales”. (Traducción propia, pp. 107 – 108).

Fleury y Leme Fleury, (2011) llaman la atención sobre el que, a principios de los 90, algunas compañías que habían sido un modelo para el desarrollo del *management* o gerencia empiezan a enfrentar una crisis profunda. General Motors, Sears e IBM establecieron nuevos records en materia de pérdidas. Estas empresas enfrentaron graves errores por el rezago de sus decisiones sobre el diseño organizacional y problemas financieros; en suma “los cambios que venían ocurriendo en el contexto global desafiaron los modelos de gestión e hicieron necesaria su reestructuración. Siguiendo las mismas tendencias, los gobiernos de los países desarrollados tuvieron que reformular sus políticas de desarrollo, prospectando cuáles serían las industrias del futuro para apoyar a las empresas y ayudarlas a construir sus ventajas competitivas” (p. 109). Diversos estudios y proposiciones llevaron al desarrollo de nuevos modelos de gestión en los países desarrollados occidentales que incluyeron tres áreas de trabajo: (1) la reestructuración del *upstream*, esto es, cómo las empresas debían repensar y reorganizar las actividades relacionadas con la obtención de los insumos requeridos; (2) la reestructuración del *downstream*, es decir, cómo las empresas repensaban y reorganizaban las actividades relacionadas con los clientes y los mercados y (3) cómo las empresas reconceptualizan sus indicadores de desempeño”(id. p. 113). Se empezaba a configurar así una “tercera ola” de internacionalización que los autores denominaron globalización productiva. En ese nuevo contexto, las empresas multinacionales de los países emergentes dejan de jugar un papel secundario, pues empiezan a liderar importantes industrias como la minería con BHP Billington de Australia y Vale de Brasil; bebidas, con AN - Inbev de Brasil y Bélgica; petróleo y gas con Gazprom de Rusia y la industria del Cemento con CEMEX de México. Se redefinían las empresas multinacionales de los países emergentes como:

Compañías internacionales que se originan en mercados emergentes y se involucran en IED hacia el exterior, donde ejercen control efectivo y emprenden actividades que agregan valor en uno o más países extranjeros. Debido a su origen y desarrollo su comportamiento de trampolín está frecuentemente caracterizado por superar sus desventajas de recién llegado en el escenario global vía una serie de medidas agresivas y riesgosas mediante adquisiciones

o la compra de activos críticos de las ET maduras para compensar su debilidad competitiva (Luo and Tung, 2007, p. 482, citado por Fleury y Leme Fleury, 2011, p. 132.)

Se trata de un fenómeno sin dudas significativo. Es así como la CEPAL señalaba que de acuerdo con la información disponible en la UNCTAD, la IED de los países en desarrollo creció de un promedio anual de US\$ 106 millones en el período 1970-1974 a un promedio en torno a US\$ 9.500 millones entre 1985 and 1989, and luego a un promedio de US\$ 76.400 millones en el período de cinco años entre 2000-2004. De esa forma, señala la CEPAL, el stock de IED de los países en desarrollo se incrementó de US\$ 89.500 millones a US\$ un billón entre 1985 y el 2004 (CEPAL, 2005, p. 64). No obstante, la IED de los países emergentes sigue representando una porción menor de la IED mundial total.

Enfoques teóricos para el análisis de las multilatinas

La visión de la CEPAL

Probablemente el primer estudio sistemático sobre las multilatinas fue realizado por los ya citados Chudnovsky, Kosacoff y López (1999). Tres elementos constituyen su punto de partida. El primero es que el proceso de internacionalización de las empresas constituye una etapa de la evolución de la firma; por tanto “sus tiempos, características y resultados estarán fuertemente anclados en la historia previa, estructuras organizativas, estrategias y competencias básicas de la empresa” (2009, p. 40). Luego, debido al “enraizamiento socio institucional” de la firma cabe esperar diferencias sustantivas en los procesos de internacionalización de los diversos países. Por tanto las características del desarrollo económico de cada país incidirán en la internacionalización de las firmas y sus estrategias y capacidades “tendrán un fuerte sabor local” que define las posibilidades de invertir así como las características de dichas inversiones. Finalmente, incidirán también las formas de competencia de cada sector de actividad económica. Estos elementos conforman el espacio en que las distintas visiones y estrategias empresariales confluyen en la decisión de encarar operaciones de inversión directa en el exterior (id.).

La unidad de análisis en este enfoque es el conglomerado o grupo económico (GE) definido como un conjunto de firmas que operan en distintos mercados bajo un control empresarial y financiero común (id.). Garrido y Peres (1998) sostienen que los crecientes desequilibrios internos y externos de las economías latinoamericanas, su inestabilidad macroeconómica, la regresiva distribución del ingreso y la orientación predominante de su producción a mercados internos reducidos y de baja calidad pusieron límite al crecimiento sin diversificación de las empresas más grandes. Esta situación condujo a que las grandes empresas utilizaran la integración vertical y la conglomeración como estrategias de crecimiento (p. 18). Esta estrategia de crecimiento, sostienen Garrido y Peres “terminó chocando con los límites impuestos por la dimensión del mercado interno y llevó a una diversificación de las inversiones sumamente

vulnerable". No obstante, los GE fueron el resultado más avanzado que dejó la Industrialización por sustitución de importaciones. Los desajustes de los años 80 llevaron a los gobiernos de la región a la necesidad de realizar profundas reformas estructurales buscando nuevos senderos de crecimiento mediante formas inéditas de inserción en el cambiante escenario internacional estructurándose así un orden caracterizado por la desregulación, liberalización y apertura de la economía al exterior. En este contexto, sostienen los autores, los GE "continúan siendo actores decisivos en la economía de los países de la región" (pp. 18 – 21).

La perspectiva analítica de la CEPAL se estructura a partir de los análisis de Dunning en que la decisión de internacionalización se basa en aprovechar las ventajas de localización (L) ofrecidas por un país y hacer uso de capacidades propias, las ventajas propietarias (P) que le permiten posicionarse mejor que otros inversionistas en el mercado receptor "si los costos de incorporación y organización de una nueva unidad productiva dentro de la red de activos de la firma son menores que los costos de transacción asociados a la transferencia de aquellas capacidades a un productor local (ventaja de internalización (I), la firma decidirá invertir y relocalizar o incrementar la producción en dicho mercado" (Chudnovsky, Kosacoff y López 1999, p. 44)

Siguiendo también a Dunning, los autores clasifican la IED sobre la base de cuatro motivos para internacionalizarse. Los dos primeros *resource seeking* y *market seeking* aluden en general a los objetivos de inversión inicial de una empresa transnacional; mientras que los otros dos, *efficiency seeking* y *strategic asset seeking* corresponden básicamente a modos de expansión de una firma ya establecida. *Resource seeking* como lo sugiere el término en inglés denomina las inversiones orientadas a explotar recursos naturales siendo su disponibilidad la principal ventaja de localización del país receptor. Este tipo de inversiones, señalan los autores, se orienta a la exportación y es frecuente que funcionen como enclaves.

Por su parte las inversiones *market seeking* se dirigen a explotar el mercado doméstico del país receptor. Clave para la toma de decisiones sobre este tipo de emprendimientos es el tamaño y tasa de crecimiento del mercado, la existencia de barreras físicas y/o altos costos de transporte así como la estrategia de industrialización del país, incluidos los grados de protección establecidos para la producción global.

Sobre esta base y en tanto se modifican las condiciones de competencia como resultado del desarrollo económico, la liberalización comercial y el surgimiento de competidores aparecen las inversiones *efficiency seeking* con las cuales se persigue el objetivo de racionalizar la producción y explotar economías de especialización y de ámbito. Al respecto, los autores enfatizan que procesos tales como la integración regional, la reducción de los costos de transportes y los avances en las telecomunicaciones favorecen este tipo de estrategias, ya que frecuentemente se materializan por medio de procesos de complementación tanto comercial como productiva de las operaciones de las filiales de la corporación transnacional.

El cuarto y último motivo identificado, el *strategic asset seeking* que tiene como objetivos adquirir recursos y capacidades que contribuyan a mantener y acrecentar sus capacidades competitivas básicas en los mercados regionales o globales. Estos activos estratégicos pueden ser capacidades de innovación y estructuras organizacionales hasta el acceso a canales de distribución o un mejor conocimiento de las necesidades de los consumidores. Las adquisiciones y fusiones son algunos de los caminos privilegiados con que se materializa esta política. (Chudnovsky, Kosacoff y López 1999, pp. 45 – 46).

Más recientemente, CEPAL 2010 ha identificado los elementos siguientes para explicar la expansión de las multilatinas:

1. Las empresas latinoamericanas y caribeñas han expandido sus operaciones a nivel regional o global movidas por la apertura de sus economías a la competencia externa y la necesidad de obtener un tamaño de planta eficiente que les permita aprovechar economías de escala y reducir costos.
2. Algunas empresas han aprovechado las desregulaciones y privatizaciones para entrar a nuevos mercados, sobre todo en el área de los servicios.
3. Para algunas empresas ha sido importante invertir en el exterior para enfrentar la inestabilidad macroeconómica en sus países de origen y diversificar riesgos.
4. Por último, también han sido importantes los procesos de integración regionales, que han abierto mercados y facilitado la expansión hacia países socios en dichos acuerdos. Más aun, el crecimiento de las empresas multilatinas es en muchos casos un paso natural del proceso de internacionalización de las economías de la región, siendo además un mecanismo para adquirir conocimientos y nuevas prácticas productivas y organizacionales.

El paradigma ecléctico extendido: ventajas propietarias, localización internacionalización (PLI)

El fuerte crecimiento experimentado por las empresas multinacionales de países emergentes (EME) a partir de la década de los 70, planteó la pregunta de si los enfoques analíticos tradicionales eran adecuados para entender este fenómeno o si eran necesarios nuevos enfoques. Ramsey y otros constatan la inadecuación de los desarrollos tradicionales pero son de la opinión de que el llamado “paradigma ecléctico” desarrollado por Dunning (2000) constituye una buena base para desarrollar un enfoque más satisfactorio, que debe ser complementado por una serie de contribuciones que se han venido realizando, entre otros por el propio Dunning.

El punto de partida es Dunning (1977) cuando afirma que la producción internacional de las compañías está determinada por la articulación de ventajas competitivas específicas de la firma (ventajas propietarias), ventajas comparativas existentes en el país anfitrión (localización), y ventajas alcanzadas por la generación interna de activos en lugar de obtenidas de los

mercados (internalización). Esto significa que las empresas multinacionales tradicionales buscaron formas de construir ventajas propietarias en sus países de origen para transferirlas hacia afuera de acuerdo con las ventajas de localización ofrecidas por los países de destino y las ventajas de internalización encontradas por las firmas. Como sostienen Ramsey y otros, las estrategias tradicionales de las empresas multinacionales llevaron a la configuración de compañías globales que buscaba economías de escala; compañías multi-domésticas que apuntaban a la adaptación local y compañías transnacionales que intentaban superar el *trade-off* entre escala y adaptación. Esta perspectiva, sigue siendo crucial para el análisis pero refleja en demasía, las experiencias de las empresas transnacionales de los países desarrollados en el período 1960 – 1990.

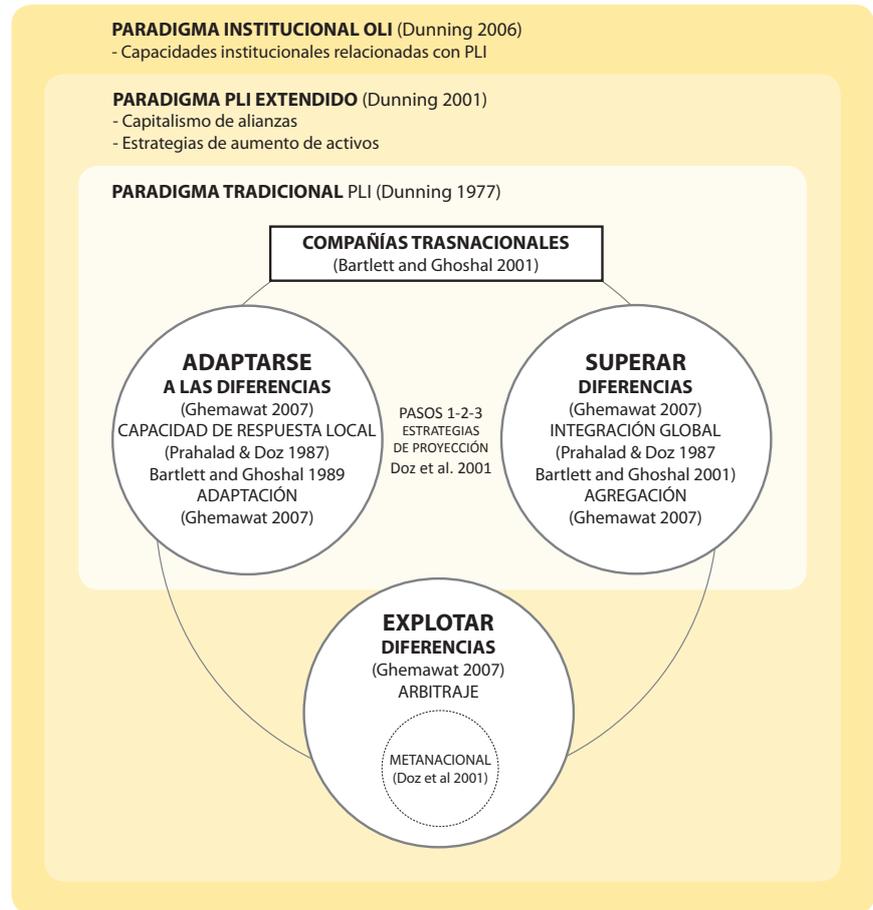
Sobre esta base, Ramsey y otros (2010) estructuran la Figura 1, donde en el rectángulo interior aparece la propuesta tradicional de Dunning, enriquecida por una serie de autores.

Ramsey y otros, recurren a Doz et al. (2001) para afirmar que las firmas requieren devenir “metanacional” y aprender del mundo para crear valor en la economía global del conocimiento. En tal sentido, el ideal metanacional es el de una organización “sintonizada finamente para percibir, movilizar y apalancar bolsillos de conocimiento especializado dispersos en el mundo” (Doz et al., 2001:74). Contrario a los conceptos de firmas multidomésticas o transnacionales, las firmas metanacionales acceden al conocimiento local único para explotar esa unicidad, no sólo como una solución a los requerimientos locales o como desviación del formato general. Se estructura de esa forma el rectángulo intermedio que agrega al análisis el concepto “metanacional” indicado.

Por su parte, las proposiciones de Ghemawat’s (2007b, 2008) citadas por Ramsey y otros, acerca de la estrategia global y estructuradas sobre el marco analítico Cultural, Administrativo Geográfico y Económico (CAGE, por sus siglas en inglés) así como también sus estrategias de agregación, adaptación y arbitraje (AAA) se focalizan en las condiciones requeridas para ser capaces de aprovechar las diferencias entre los países para crear valor. Ghemawat destaca que vivimos en un mundo semiglobalizado donde las diferencias entre los países deben ser tomadas en cuenta tanto como sus similitudes y por ello el CAGE permite medir la distancia entre los países en términos de diferencias culturales, administrativas, geográficas y económicas (entre otras idioma, tradiciones, leyes, regulaciones, clima y temperatura, costo del trabajo, nivel de ingreso local y estructura tributaria). Así, mientras la adaptación significa adecuarse a las diferencias; la agregación significa superar las diferencias para lograr economías de escala y alcance. El enfoque de Ghemawat va más allá de dualismo tradicional entre adaptabilidad e integración, no sugiriendo medidas para alcanzar ambos objetivos, sino agregando una tercera estrategia vertical, la del arbitraje fundado en el aprovechamiento de las diferencias, lo que significa perseguir economías absolutas a través de la especialización internacional.

Dunning (2006a, b) por su parte, ha propuesto extender el paradigma ecléctico para dar cuenta de la nueva economía global. En lugar de conceptualizar la propiedad de activos que

FIGURA 1. EL PARADIGMA ECLÉCTICO EXTENDIDO: VENTAJAS PROPIETARIAS, LOCALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Tomado de Ramsey y otros, 2010, p. 65.

son transferidos a través de la internacionalización y proveen así a las multinacionales de ventajas competitivas, las firmas deben ser vistas como organizadoras de una colección de activos creados, algunos de los cuales son producidos internamente y otros son obtenidos de otras empresas a través de algún tipo de influencia o control. En este contexto, Dunning se pregunta:

1. ¿Las teorías tradicionales sobre las ET explican la aparición de las empresas multinacionales de los países emergentes?;
2. ¿estas empresas son diferentes de las ET tradicionales? y;
3. ¿los marcos teóricos existentes son adecuados para informar las estrategias de las empresas multinacionales de los países emergentes para crear valor a través de la internacionalización?

Yeung en 1994 había llamado la atención sobre que las teorías de ET requerían ser más dinámicas para incorporar los procesos en los cuales estas empresas se articulaban en lugares y sociedades, pues se inscriben en contextos sociales, históricos e institucionales específicos. Por su parte, Dunning (2006a) constató que era necesario incluir contenidos institucionales a las teorías sobre las actividades de las ET, especialmente en el caso de las multinacionales del 'Tercer Mundo' (Dunning, 2006b). En la figura número 1, esta extensión se grafica en el rectángulo interior que a los desarrollos anteriores suma la necesidad de incluir las instituciones. (Ramsey y otros, 2010)

Si se comparan las empresas multinacionales de países emergentes actuales con las de la década de los 70, es claro que las empresas de la tercera ola han desarrollado notables habilidades específicas de firmas que les han permitido involucrarse en la economía mundial como jugadores de alto nivel. Estas observaciones están llevando a analistas a preguntarse si las ventajas propietarias de las empresas multinacionales de países emergentes son similares a las ET y si ellas preceden o siguen a la internacionalización. (Ramsey y otros, 2010)

La afirmación de Yeung (1994) sobre la necesidad de teorías más dinámicas para incorporar los procesos en que esas empresas se articulan dentro de lugares y sociedades en la medida que las ET se incrustan en contextos sociales, históricos e institucionales constituye un giro clave. En este contexto, Dunning (2006) amplía su paradigma para abordar la influencia de las instituciones en los tres componentes de su enfoque analítico: las ventajas propietarias, la localización y la internalización. Esta evolución del marco conceptual es fundamental para entender el rol que juega la política pública en la internacionalización que protagonizan las empresas latinoamericanas. En efecto, la segunda ola de EME fue impulsada por la liberalización de los mercados en los 80s que facilitó la globalización de la producción y cambió el panorama de los negocios internacionales. Las empresas de estos países tuvieron que confrontar la competencia externa pero, al mismo tiempo, tuvieron la posibilidad de participar en la economía global siendo parte de las estrategias de externalización y deslocalización de las ET establecidas.

Según Agtmael (2007), este fue un paso fundamental para el desarrollo de las ventajas firmas específicas, y algunas empresas pasaron de ser productores de partes baratas y de bajo valor tecnológico a proveedores de diseños completos. Dicho en otras palabras, cambios en el entorno institucional de sus países de origen incidieron en su localización y en sus ventajas propietarias. Después de la segunda ola, muchas EMEs se transformaron en líderes de sus industrias y desde los años 80, han desarrollado más sus habilidades para alcanzar y superar a sus competidores de los países avanzados. Estos nuevos competidores globales se han generalizado en todo el mundo ingresando en mercados más desarrollados y actividades de mayor valor agregado. Los factores claves del éxito de las EMEs en la tercera ola son primordialmente el pensamiento no convencional, la habilidad para adaptarse a las crisis una mentalidad global y una ambición disciplinada (Agtmael, 2007). Así, estas empresas son sobrevivientes que han prosperado en condiciones adversas a través de proceso de aprendizaje

y adaptación creativa moviéndose más allá de la protección a las industrias nacientes para entender la necesidad de calidad, tecnología y marca. La inestabilidad institucional que pudo haber sido interpretada como desventajas de localización de los países en desarrollo han activado avances en las ventajas propietarias de las EMEs.

Es así como Mathews (2006) considera que estas empresas han abierto un camino nuevo de internacionalización pues ellas no dependen de posesiones previas de recursos para su expansión internacional como habría sido el caso de las ET tradicionales. De esta forma se señala que es el propio proceso de internacionalización la que permite acceder a recursos que de otra manera no estarían disponibles. Es por ello que, como destacan Ramsey y otros siguiendo a Mathews, las empresas multinacionales de los países emergentes se encuentran mejor adaptados para la nueva economía global interconectada, ya que utilizan estrategias de vinculación y apalancamiento (como alianzas y adquisiciones) para aprovechar recursos presentes alrededor del mundo y los procesos de aprendizaje subsecuentes, lo cual facilita una expansión internacional acelerada comparada con la expansión de las ET tradicionales. Esta perspectiva está basada en la Teoría LLL (*linkage, leverage, and learning*¹) que Mathews (2006) presenta como una alternativa al paradigma OLI. No obstante, Dunning (2006a) sostiene que se trata, más bien, de un enfoque complementario. Como señalan Ramsey y otros, Dunning (2006a) reconoce que algunas de las ventajas propietarias de las firmas derivan de la internacionalización y que esas ventajas pueden ser muy distintas de las ventajas competitivas de las ET tradicionales. No obstante, subraya que todas las ET deben poseer "algunos recursos, capacidades o accesos favorecidos a mercados que son protegidos o aumentados a través de la IED. Por otra parte, varios autores como Agtmael (2007), Aulakh (2007), Guillén, García-Canal (2009), han señalado que en el escenario global actual, las empresas multinacionales de los países emergentes han usado sus recursos y capacidades existentes para internacionalizarse y también han buscado adquirir nuevos. En tal sentido, muchas de estas empresas muestran indicios de estrategias metanacionales aprendiendo de diferentes bolsas de conocimiento alrededor del mundo, como sugería Doz et al. (2001) y, al mismo tiempo han apalancado oportunidades de arbitraje basados en las diferencias entre los países como había previsto (2007a, 2008).

Ramsey y otros también llaman la atención sobre un tema relevante al nivel de industria, relativo a que las ET tradicionales generalmente dirigen sectores intensivos en conocimientos y marcas en los mercados emergentes, mientras que las empresas multinacionales de los mercados emergentes prevalecen en negocios donde la producción y la logística son más relevantes como sostienen Ghemawat y Hout (2008) basados en la experiencia China, principalmente. Ello derivaría de que las ET tradicionales están mejor preparadas para tener éxito en sectores intensivos en publicidad e I&D producto de estrategias de agregación, mientras que las provenientes de mercados emergentes que se apoyan en arbitraje (y menos frecuentemente en estrategias de adaptación) se orientan hacia entornos más parecidos a sus

1 Vinculación, apalancamiento y aprendizaje

mercados de origen. En suma, estos resultados subrayan que las multinacionales de mercados emergentes tienen menos poderes de marca y accesos a capital para invertir en I&D pero se benefician de ser más adaptable en los mercados emergentes.

Las multinacionales como una red de competencias

De manera similar Fleury y Leme Fleury (2011, p. 132) afirman que el fenómeno de las empresas multinacionales de países emergentes ha generado una serie de preguntas entre las que destacan (1) ¿las multinacionales de los países emergentes tienen características distintas de las multinacionales clásicas?, y (2) ¿qué factores fundamentan su competitividad creciente en los mercados globales? Para analizar el tema es necesario abundar en la construcción de un enfoque analítico. En su opinión, existen variadas proposiciones teóricas. Algunas ponen énfasis en la inversión financiera internacional como indicador estratégico; otras tratan de entender el comportamiento los tomadores de decisiones corporativos; y otros relevan los factores externos, en particular los de naturaleza institucional. En este contexto los autores proponen un enfoque que toma a la empresa como su unidad básica de análisis, pero destaca también el contexto en que la empresa opera, por lo que concibe a las firmas como un sistema abierto en permanente interacción con su entorno.

Este enfoque identifica a las competencias de la firma como el componente de competitividad crítico tanto en el entorno local como internacional. El enfoque se estructura a partir del enfoque basado en competencias articulado con el tema de las estrategias y la organización de las EMEs. Dos aspectos interdependientes pero de distinta naturaleza concentran su atención: el estilo de gestión y las competencias organizacionales. El estilo de gestión depende de la historia de la empresa, de su país de origen y de su reputación; revela el carácter y la identidad de la empresa. Si bien ambos aspectos son influidos por el entorno, las competencias organizacionales son influidas principalmente por la competencia en productos/mercados; el estilo de gestión por su parte, está fuertemente vinculado a los factores culturales institucionales.

El marco analítico tiene como concepto fundamental el de las competencias organizacionales que se estructura a partir del enfoque de la empresa basado en los recursos en que las contribuciones de Edith Penrose (1959) son fundamentales. Es así como se destaca la concepción de la firma como una unidad administrativa con límites cuya función económica es la de adquirir y organizar recursos humanos y otros para proveer rentablemente bienes y servicios al mercado. Se trata de una colección de recursos empaquetados en un marco administrativo. Por otra parte, su atención no está centrada en los recursos sino en los servicios que esos recursos prestan: mientras que los recursos pueden ser definidos independientemente de su uso, los servicios implican una actividad conjunta específica o propósito. Del mismo modo, enfatizan la diferencia entre el conocimiento objetivo independiente de los individuos que se transmite en documentos y la experiencia que no puede ser transmitida, abordando de esa

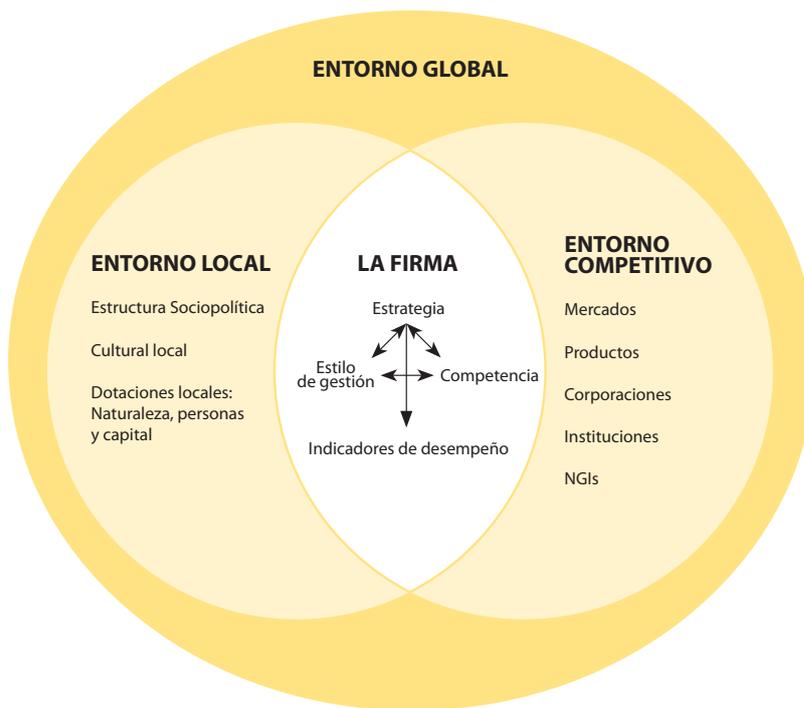
manera el tema del conocimiento tácito y explícito que luego bajo la forma de conocimiento experiencial articulado con la oportunidad única, empieza a ser vista como atributo intrínseco de las competencias básicas. Para Penrose la empresa no sólo produce productos; también conocimiento el cual aumenta la capacidad de producción de la empresa; lo que deja en evidencia que su teoría es una teoría del aprendizaje de la firma. Su comprensión de crecimiento es fundamental: en el largo plazo la rentabilidad, la sobrevivencia y el crecimiento de la firma dependen de su habilidad para establecer una o más bases amplias e inexpugnables desde las cuales puede adaptar y extender sus operaciones en un mundo incierto, cambiante y competitivo. No se trata por tanto desde esta perspectiva de la escala de producción, ni siquiera, dentro de ciertos límites, del tamaño de la firma, sino la naturaleza de la posición básica que la empresa es capaz de instalar para sí misma.

Fleury y Leme Fleury destacan la perspectiva de Penrose en cuanto a que la necesidad de mantener bases inexpugnables obliga a la empresa a especializarse, lo que genera espacios o nichos para empresas más pequeñas. Esta visión conduce al concepto de focalización, elemento clave del posicionamiento estratégico, que se introduciría más tarde.

La perspectiva pionera de Penrose, es retomada hacia mediados de los 80 en un contexto nuevo que incluye una preocupación ausente hasta ese momento que es la de la competitividad. Es así como Fleury y Leme Fleury relevan el concepto de estrategia de posicionamiento de recurso que en contraste con la estrategia de posicionamiento de la industria apunta a la protección de recursos específicos críticos. Asociado con esto, se enfatiza que las empresas son más rentables, no porque invierten en barreras de entrada u ofrecen productos únicos, sino porque se apropian de los ingresos de los recursos específicos de la empresa. Del mismo modo, se incorpora el concepto de capacidades dinámicas donde las competencias no son vistas como un stock de recursos, sino como recursos movilizados en permanente movimiento y desarrollo.

En este contexto, ¿que entienden los autores por competencias? Citando a Mills y otros destacan la expresión “coordinación de recursos” para abordar el concepto de competencia cuya diferencia con el de recurso es crucial: “El recurso es algo que la organización tiene o al cual puede acceder, aunque sea temporalmente... la competencia es la habilidad requerida para hacer algo... una competencia se construye de un conjunto o bloque de competencias” (2002: 9 – 14; cit. por Fleury y Leme Fleury 2011, p. 47). Competencias son en ese sentido un factor variable más que un atributo; por tanto no se trata de saber si la empresa lo tiene o no sino que en qué medida la competencia está en la empresa. En este contexto, Prahalad y Hamel (1990) propusieron el concepto de competencias básicas las que responden a 3 criterios fundamentales: ofrecen un real beneficio a los consumidores; son difíciles de imitar y proveen acceso a diferentes mercados. Al mismo tiempo, esta visión insiste en que las competencias básicas de hoy pueden ser un obstáculo e inhibir la innovación de ahí que sea indispensable la capacidad de renovar permanentemente las competencias.

FIGURA 2. LA MULTINACIONAL COMO UNA RED DE COMPETENCIAS



Fuente: Fleury y Leme Fleury, 2011, p. 43

Sobre esta base, Fleury y Leme Fleury conciben las empresas multinacionales como una red de operaciones dispersas, un configuración particular de competencias y que disponen de una estrategia de internacionalización que involucra IED (p. 60).

Las multinacionales latinoamericanas: los casos de Brasil y Chile

Las multinacionales brasileñas

El estudio de Chudnovsky y otros "Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado" de 1999 dejaba en evidencia la relativamente baja internacionalización productiva de las firmas brasileñas, en especial las industriales, hacia mediados de los años 90. Como casos más bien excepcionales aparecían algunos bancos, empresas de construcción e ingeniería, Petrobras y Gerdau, aun cuando su expansión era más cualitativa que cuantitativa. Todo ello pese a que durante los años 80 había tenido lugar una "nueva ola" de internacionalización que sin embargo se revirtió al principio de los 90 como producto de los profundos cambios en la economía internacional que hizo muy difícil la permanencia como jugadores de primer nivel a "firmas que no tengan acumulados un conjunto de activos tecnológicos, gerenciales y financieros" (op. Cit. p. 343). En consecuencia, las firmas se concentraron en el mercado local para garantizar su supervivencia frente a los nuevos competidores que exportaban al Brasil o se instalaban en ese mercado. El propio proceso de privatización de la década de los 90 incentivó a las empresas brasileñas a concentrarse en ese país. El único aspecto del proceso de reestructuración que indujo algunas operaciones de inversión en el exterior fue la creación del Mercosur, orientadas en particular hacia Argentina, pero que no alcanzaron montos muy significativos. Hacia finales de la década de los 90, sin embargo, y asociado al proceso de reestructuración de la economía se empezaron a percibir formas de propiedad y gestión en las empresas brasileñas con creciente participación de inversionistas institucionales y mayor presencia de gerentes profesionales. En ese momento no resultaba posible dilucidar el patrón de especialización y división de mercado entre las firmas nacionales y extranjeras, aun cuando aparecía claro que las ET dominarían los sectores intensivos en tecnologías (id. p. 345). En ese contexto surgieron diversas hipótesis respecto de la estrategia que predominaría en las empresas brasileñas. Fleury (1997) citado por López (1999) sostenía que la meta prioritaria sería su integración en redes globales lideradas por las ET. Goldstein (1997) citado también por López, identificaba tres estrategias; la primera propia de sectores caracterizados por estructuras oligopólicas a nivel internacional donde las empresa eminentemente de tipo familiar serían absorbidas por las transnacionales; la segunda, empresas que permanecen en su actividad principal pero reforman y profesionalizan sus estructuras de gestión y; tercero, grupos que han participado en las privatizaciones para diversificar y minimizar la exposición en áreas tradicionales.

Como señala Santiso (2008), las reformas económicas de la década de los 90 contribuyeron que a partir del año 2000, las empresas brasileñas incrementaran fuertemente sus inversiones fuera del país alcanzando en los primeros años un promedio anual de más de 3.000 millones

de dólares, 9.500 millones en 2004, debido en parte a la fusión de la brasileña Ambev y la belga Interbrew y 19.000 millones de dólares en 2006 como efecto del control de Inco por Vale (pp. 26 – 27). Merced a las bajas tasas de interés de esos países en los años 2000, se generó un exceso de liquidez y una afanosa búsqueda de rendimientos, todo lo cual demostró ser muy favorable para los mercados emergentes, ya que llevó los márgenes a la baja y redujo el costo del capital para las multinacionales de países emergentes. Al mismo tiempo, los mercados emergentes locales se profundizaron y se hicieron más complejos, en tanto que nuevos inversores ingresaban al mercado de activos con la compra de bonos (id.) Al contrario de la fase precedente, la tercera ola de internacionalización de las multinacionales brasileñas (como también las mexicanas) apostaron a llegar a nuevos mercados, tanto nacientes como más maduros. Armadas de modelos de negocios que combinaban costos bajos con productos y servicios atractivos, modernos sistemas logísticos e informáticos y conocimiento actualizado, empezaron a expandirse en el exterior. Como resultado, Cemex y Vale pasaron a encabezar su sector, Embraer dejó atrás a Bombardier como líder del mercado de aviones de reacción en la región y la empresa Embraco ocupó el primer lugar en el mundo en la fabricación de compresores (id. p. 27).

Una fuerza motriz fundamental de esta nueva ola de internacionalización ya no fue, como en décadas anteriores, la presión competitiva en los mercados internos o los factores de atracción relacionados con la expansión y diversificación de las ventas, los mercados y las bases de producción. También fue clave la dimensión financiera: todas estas empresas registraron aumentos de su capitalización de mercado y de su capacidad para acceder a los mercados de capital locales e internacionales a menores costos. Empresas como Cemex o Vale pueden ahora llegar a los mercados financieros en las mismas condiciones que sus competidores de la OCDE. En este contexto, como aparece en la tabla número 1, las multilatinas de origen brasileño han fortalecido fuertemente su presencia internacional.

Las multinacionales chilenas

En el estudio citado sobre las multinacionales latinoamericanas (Chudnovsky, 1999), llamaba la atención que en el contexto de las empresas multinacionales con origen en las grandes economías de la región como Argentina, Brasil y México aparecían en un lugar destacado las empresas multinacionales chilenas. En efecto, en el estudio de Andrés López sobre el caso chileno, país que a su vez había recibido importantes inversiones extranjeras directas, llamaba la atención que las inversiones de las empresas chilenas en el exterior habían alcanzado un dinamismo que no era previsible una década atrás. Al caracterizar a estas empresas se destacaba que ese proceso estaba protagonizado por los grandes grupos económicos cuya consolidación había sido influida directamente por el régimen institucional y de políticas públicas vigentes en las últimas décadas, a la vez que las estrategias y respuestas empresariales habían contribuido a cimentar dicho régimen.

TABLA 1. MULTINACIONALES DE ORIGEN BRASILEÑO. ANTECEDENTES AÑOS 2008 Y 2012

Empresa	Sector principal	2008					2012				
		Ventas (MM US\$)	% Vtas.Ext	% Trab.Ext.	Países	Zonas	Ventas (MM US\$)	% Vtas.Ext	% Trab.Ext.	Países	Zonas
EMBRAER	Aeroespacial	5.725	85,0%	11,7%	5	4	5.885	83,0%	7,4%	6	4
TAM / LATAM	Aerolíneas	5.201	29,7%	14,0%	11	3	13.380	56,5%	25,2%	16	5
SADIA / BRASIL FOODS	Alimentos	5.341	42,0%	0,7%	7	3	13.955	40,0%	16,0%	20	6
GRUPO JBS (FRIBOI)	Alimentos	12.983	86,3%	69,3%	11	5	34.857	83,5%	56,3%	15	8
MARCOPOLO	Autopartes	1.241	57,3%	24,1%	8	5	1.868	36,0%	21,6%	18	6
BANCO ITAÚ*	Banca	15.276	37,0%	9,0%	4	1	46.317	12,0%	9,8%	12	4
GRUPO VOTORANTIM	Cemento	3.257	37,0%	33,3%	3	3	12.115	24,5%	24,3%	10	4
CAMARGO CÔRREA	Construcción / Ingeniería	7.175	23,8%	18,0%	14	5	8.453	18,0%	18,2%	17	4
NATURA	Cosméticos	1.548	57,6%	18,9%	9	3	3.105	9,0%	17,6%	8	2
METALFRIO	Electrodomésticos	390	23,3%	43,6%	5	4	343	41,5%	31,8%	6	4
ODEBRECHT (1)	Ingeniería	4.950	69,2%	47,0%	34	7	49.893	41,7%	30,6%	35	7
LUPATECH	Ingeniería	351	15,2%	24,7%	3	2	351	45,0%	24,7%	5	3
ANDRADE GUTIERREZ	Ingeniería / Construcción	4.868	64,0%	4,9%	15	5	7.949	25,0%	15,1%	38	8
WEG	Maquinaria	2.322	44,3%	18,0%	47	7	3.021	44,0%	19,6%	38	8
VALE	Minería	30.184	38,3%	25,1%	27	7	45.761	17,0%	22,0%	36	9
PETROBRAS	Petróleo	111.967	30,0%	9,1%	27	4	137.695	37,0%	9,2%	25	7
GERDAU	Siderurgia	17.932	54,4%	48,5%	14	6	20.346	63,0%	50,0%	14	6

* Dato mas reciente al 2010

Fuente: Elaboración propia sobre datos de América - Economía

En tal sentido, la expansión internacional de esas empresas era consecuencia de la acumulación de una serie de habilidades y capacidades competitivas sub-aprovechadas en el mercado interno. La internacionalización representaba una modalidad de valorización de activos específicos de carácter propietario y de naturaleza esencialmente intangible; no de carácter tecnológico "sino esencialmente vinculados con capacidad de gestión, comercialización y financiamiento" (p. 298). El autor sostenía que esta "motivación endógena" coincidió con un conjunto de tendencias exógenas haciendo posible el proceso de internacionalización: por un lado la reactivación de los circuitos voluntarios de crédito y por otro la implementación de los procesos de apertura, desregulación privatización en los países de la región. Con algunas excepciones (Enap y las operaciones madereras en Argentina que siguieron una estrategia principalmente de *resource seeking* o búsqueda de recursos), el resto de las inversiones operaron

TABLA 2. MULTINACIONALES DE ORIGEN CHILENO. ANTECEDENTES AÑOS 2008 Y 2012

Empresa	Sector principal	2008					2012				
		Ventas (MM US\$)	% Vtas.Ext	% Trab.Ext.	Países	Zonas	Ventas (MM US\$)	% Vtas.Ext	% Trab.Ext.	Países	Zonas
LAN / LATAM	Aerolíneas	4.587	86,0%	35,0%	14	6	13.380	56,5%	25,2%	16	5
VIÑA CONCHA Y TORO	Bebidas	551	72,1%	15,0%	22	7	939	80,0%	20,8%	12	6
CMPC	Forestal	2.979	71,0%	29,5%	6	2	4.849	33,0%	43,8%	9	2
MADECO	Cobre Manufacturado	1.069	62,6%	47,0%	5	1	423	38,0%	59,7%	4	1
CELCO / ARAUCO	Forestal	3.689	89,0%	19,0%	3	1	4.280	90,0%	23,6%	10	6
SUDAMERICANA DE VAPORES	Naviera	4.935	88,0%	68,0%	6	4	3.432	93,0%	63,0%	5	5
INTEROCEÁNICA	Naviera	984	82,0%	55,0%	4	4	970	93,0%	54,0%	5	5
CENCOSUD	Retail	9.459	56,3%	46,0%	5	1	19.116	59,0%	54,2%	5	1
FALABELLA	Retail	6.132	37,8%	32,8%	4	1	11.297	33,0%	43,5%	4	1
FASA / GRUPO SABA	Retail	1.643	63,0%	68,4%	3	2	3.601	41,2%	32,7%	2	2
RIPLEY	Retail	1.630	27,9%	25,7%	2	1	2.390	29,0%	35,4%	2	1
SONDA	Tecnología	659	56,5%	21,4%	6	3	1.423	57,0%	72,0%	10	3

Fuente: Elaboración propia sobre datos de América - Economía

con una lógica de *market seeking* o búsqueda de nuevos mercados. Se observaba, además, que el tipo de especialización sectorial respondía a los núcleos básicos de competitividad de los grupos más importantes entre los que destacaban sectores procesadores de recursos naturales, comercio, banca, AFP y servicios públicos privatizados, en particular energía eléctrica. Una característica particular que se constataba en esta experiencia era la vinculación de la mayor parte de los grupos chilenos con bancos e inversores institucionales, lo cual habría sido uno de los elementos impulsores para el “cambio de los patrones de gestión y organización predominantes en las empresas chilenas, en el sentido de una mayor profesionalización de los cuadros directivos, creciente formalización de las rutinas y procedimientos, transparencia informativa., todo lo cual facilitó la salida al exterior y el acceso al financiamiento internacional” (p. 299). Respecto del impacto de este proceso sobre la economía chilena, no parecía haber tenido efectos negativos sobre la inversión pues, en buena medida, era financiado por los mercados financieros internacionales; podía además favorecer el desarrollo de nuevas exportaciones de bienes y servicios así como favorecer el aprendizaje tecnológico y el horizonte de competitividad de los grupos chilenos.

En el año 2010 la inversión de empresas multinacionales chilenas en el extranjero no sólo se ubica en segundo lugar en América del Sur, sino que además representa la proporción más

TABLA 3. PARTICIPACIÓN FONDOS DE PENSIONES EN EL CAPITAL ACCIONARIO DE LAS MULTILATINAS DE ORIGEN CHILENO

Empresa	País	Rubro /Sector	AÑO								
			% total accionario								
			2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
LAN	CHI	Aerolíneas	1,53	0,34	1,2	3,38	4,46	6,26	14,76	16,94	22,68
SUDAMERICANA DE VAPORES	CHI	Naviero	1,64	9,93	8,67	11,4	10,13	24,62	26,92	22,69	12,73
INTEROCEÁNICA	CHI	Naviero	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CENCOSUD	CHI	Comercio detallista	0	11,66	12,6	11,4	12,63	12,3	14,34	14,88	19,9
SONDA	CHI	Tecnología	0	0	1,96	1,88	14,12	15,27	15,05	14,46	13,13
FALABELLA	CHI	Comercio detallista	1,56	4,96	5,1	4,61	3,83	4,46	6,85	6,02	5,31
CMPC	CHI	Forestal	11,97	17,24	18	16,76	14,53	14,41	12,37	11,43	11,33
ARAUCO	CHI	Forestal/Celulosa									
VIÑA CONCHA Y TORO	CHI	Bebidas	16,03	22,2	22,03	21,37	18,53	18,15	15,78	12,31	10,95
FASA	CHI	Comercio detallista	7,08	13,69	15,1	13,7	11,98	11,78	0	0	
MADECO	CHI	Forestal	10,01	5,87	17,84	22,71	23,04	23,63	23,86	14,68	10,77
RIPLEY	CHI	Comercio detallista	0	1,34	3,26	3,38	4,29	1,1	7,8	15,69	15,51
DISTRIBUCIÓN Y SERVICIOS D&S	CHI	Comercio detallista	0,5	10,22	12,73	13,21	13,55	0	0	0	0
EMPRESAS ALMACENES PARIS	CHI	Comercio detallista	9,18	0	0	0		0	0	0	0
PARQUE ARAUCO	CHI		0	9,77	18,6	11,44	9,25	9,08	10,47	10,49	6,94

* Corresponde a mes de septiembre

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Superintendencia de Pensiones

alta del PIB. Llama además la atención la concentración de la inversión en el sector servicios, en particular comercio, transporte aéreo entre otros. En la tabla número 2, se entregan antecedentes generales sobre las multilatinas de origen chileno.

Una particularidad del modelo chileno de multilatinas es la fuerte presencia de los Fondos de Pensiones en el capital accionario de las principales multilatinas chilenas. Esto aparece con claridad en la tabla 3 arriba, a lo largo del período analizado.

Casos de multilaterales

Lan Airlines

El presente estudio analiza el caso de Latam en su proceso de internacionalización, primero como Lan Chile (Chile) y TAM S.A. (Brasil). La base sobre la cual se desarrolla este proceso no es sólo el entorno favorable que ha ofrecido América Latina en los últimos 20 años en estabilidad económica y crecimiento, también se ha dado en un contexto de privatizaciones, desregulación en varios aspectos de las economías de la región, apertura al comercio internacional y políticas adoptadas progresivamente por la mayoría de las economías de la región, con tipos de cambio flexibles, bancos centrales mayormente autónomos actuando bajo metas de inflación y una política fiscal contra cíclica, todo lo anterior en concordancia con la aceptación del denominado “Consenso de Washington”.

El surgimiento y la expansión de LAN en América Latina

LAN Chile nace como empresa estatal en 1929. En 1946 abre su primer itinerario internacional a Buenos Aires; en 1956 amplía sus operaciones a Lima; en 1958 a Miami y en 1970, a Europa. Luego de un proceso de privatización se consolida localmente en Chile, para después posicionarse en América Latina e iniciar su internacionalización. En 1985 el gobierno de la época transforma a la empresa en una sociedad anónima para iniciar su proceso de privatización. En 1989 se concreta la venta del 51% a inversionistas nacionales y SAS (Scandinavian Airlines System), hasta que en 1994 el Estado de Chile vende todas las acciones que tenía en su poder, momento en el grupo Cueto y Piñera se convierten en los dueños mayoritarios de LAN.

El negocio comienza una segunda fase en 1997 cuando LAN adquiere el 99.5% de las acciones de la aerolínea Chilena LADECO, logrando así una cobertura total del tráfico aéreo de Chile. También el mismo año firma un convenio con American Airlines para operar rutas entre Chile y EEUU. En una tercera fase de expansión que se inicia en 1999, LAN se involucra en un agresivo proceso de expansión internacional, operando desde múltiples centros logísticos en varios países, comenzando por la creación de LAN Perú y al año siguiente incorporándose a la alianza Oneworld. En asociación con Iberia, en 2001 inaugura un terminal de carga en el aeropuerto de Miami. Su política de alianzas continúa en 2002, con la australiana Qantas y la alemana Lufthansa Cargo. En 2003 continúa el plan de expansión con la puesta en marcha de LAN Ecuador y en 2005 concreta la creación de LAN Argentina. El 2004 cambia de nombre a “LAN Airlines” y en cada país donde operaba, el nombre del país se agregaba a LAN. Así LAN consolidó posiciones de liderazgo en Chile, Ecuador y Perú, e incipientemente en Argentina. La internacionalización de LAN también se vio positivamente afectada en el año 2007 con el

relanzamiento del vuelo directo desde Santiago a Nueva York, el lanzamiento de su servicio desde Santiago a Los Angeles, y de Lima a Madrid. En 2007 inicia la implementación del modelo *low cost* en los mercados domésticos y concreta un aumento de capital por US\$320 millones, a la vez que cursa órdenes de compra para 32 aviones Boeing 787 Dreamliners. Al año siguiente culmina el proceso de renovación de la flota de corto alcance, formada ahora por aeronaves de la familia Airbus 320. En 2009 da inicio a las operaciones de carga en Colombia y de pasajeros en el mercado doméstico de Ecuador. El 2010 cursa la orden de compra para adquirir otros 80 Airbus A320 y paralelamente compra la aerolínea colombiana AIREs. De esta forma, LAN Airlines al 2011, quedó constituida en la matriz de un grupo de compañías que desarrollan negocios en la industria del transporte aéreo y otras operaciones complementarias a ese rubro, dando servicios de transporte doméstico e internacional de pasajeros en Chile, Perú y Argentina e internacional en Ecuador, a través de las distintas empresas que conforman la alianza LAN: Lan Airlines, Lan Express, Lan Perú, Lan Ecuador y Lan Argentina.

LAN es una de las aerolíneas con mayor flujo de pasajeros en Sudamérica, se encuentra entre las 40 aerolíneas con mayores ingresos en el mundo y divide el negocio de pasajeros en tres segmentos principales: operaciones de largo alcance, rutas dentro de Sudamérica (también denominadas operaciones regionales) y vuelos domésticos en Chile, Perú y Argentina. En los dos primeros países, cuenta con la mayor participación en el mercado doméstico. Controla el 74% del mercado doméstico chileno, el 67% del peruano y el 8% del argentino. Respecto al mercado internacional, tiene una participación del 49% en Chile, 32% en Perú, 19% en Ecuador y 8% en la Argentina. También ha recibido en los últimos años diversos reconocimientos debido a su calidad de servicio.

A comienzos de 2012, antes de que se concretara la fusión con la brasileña TAM, LAN Airlines era una de las aerolíneas líderes de Latinoamérica en el transporte de pasajeros y de carga. Prestaba servicios a más de 100 destinos en el mundo, a través de una extensa red que le permitía ofrecer una amplia conectividad internacional, uniendo a Latinoamérica con Estados Unidos, Europa y el Pacífico Sur. A través de alianzas y diversos acuerdos de códigos compartidos, LAN y sus filiales sirven adicionalmente otros 70 puntos internacionales. La compañía operaba con 137 aviones de pasajeros, mientras que la filial Lan Cargo lo hacía con 14 aeronaves de carga, con una de las flotas más modernas del mundo, lo que le permitía una mayor eficiencia y una significativa reducción de las emisiones de CO₂. En 2011 la dotación de Lan era de 21.838 empleados, de 56 nacionalidades, en 21 países donde la empresa tenía actividades. Sólo en 2011 ingresaron a la empresa 4.424 trabajadores, debido al crecimiento de sus operaciones. La gestión de personas forma parte de la estrategia corporativa de LAN, orientada a reforzar su competitividad en el mercado, ofreciendo atención de calidad a sus clientes. En este sentido, la empresa cuenta con políticas de desarrollo laboral que se traduce en altos índices de capacitación para sus empleados.

TABLA 4. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA LAN 1929 - 2012

Fecha	Hito
1929	Creada como empresa del Estado bajo el nombre de "Línea Aérea Nacional de Chile" con el objetivo de prestar servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correspondencia.
1946	Primeros vuelos internacionales con destino a Buenos Aires, Argentina.
1958	Primer vuelo a Estados Unidos.
1964	Primeros aviones Jet.
1967	Primer vuelo comercial a Isla de Pascua.
1970	Primer vuelo a Europa.
1985	Se convierte en sociedad anónima bajo el nombre de "Línea Aérea Nacional de Chile S.A."; la que por expresa disposición de la Ley N°18.400 pasó a ser la continuadora legal de la empresa estatal creada en 1929.
1989	Privatización a través de la venta del 51% de su capital accionario a inversionistas nacionales y a Scandinavian Airlines System (SAS).
1994	Culmina el proceso de privatización donde los socios controladores de la Compañía, conjuntamente con otros accionistas principales, adquirieron el 98,7% de las acciones de la sociedad, incluyendo aquellas que permanecían en manos del Estado.
1997	LAN lista sus acciones en la Bolsa de Nueva York, siendo la primera aerolínea latinoamericana en transar ADRs en esa plaza bursátil.
1998	Inicio del programa de renovación de flota de carga Boeing 767.
1999	Empieza el proceso de expansión de la empresa: inicio de operaciones de LAN Perú.
1999	Alianza con American Airlines.
2000	LAN se incorpora a Oneworld.
2001	Alianza con Iberia e Inauguración del terminal de Carga en Miami.
2002	Alianza con Qantas y con Lufthansa Cargo.
2003	Continúa el plan de expansión de la empresa: inicio de operaciones de LAN Ecuador.
2004	Cambio de imagen corporativa: LAN Airlines S.A ("LAN").
2005	Lanzamiento LAN Argentina.

continúa

continuación

2006	Lanzamiento nueva clase Premium Business.
2007	Implementación del modelo Low Cost en los mercados domésticos. Aumento de capital por US\$320 millones. Órdenes de Compra por 32 aviones Boeing 787 Dreamliners.
2008	Termina el proceso de renovación de la flota de corto alcance, formada ahora por aeronaves de la familia A320.
2009	Inicio de operaciones de carga en Colombia y de pasajeros en el mercado doméstico de Ecuador. Orden de compra por 30 Airbus familia A320.
2010	Orden de Compra por 50 Airbus familia A320. Compra de la aerolínea colombiana AIREs.
2010	Las aerolíneas LAN y TAM anuncian un acuerdo de entendimiento de fusión. El acuerdo de asociación entre las familias Cueto (Chile) y Amaro (Brasil) forma Latam, con una valorización bursátil que rondará los US\$11 mil millones, con proyecciones de llegar a US\$14 mil millones. Sería la mayor empresa aérea de América Latina, con un 40% del mercado de pasajeros, y la número 11 a nivel mundial respecto al número de personas transportadas.
2011	LAN y TAM firmaron los acuerdos vinculantes asociados a la fusión entre ambas aerolíneas.
2012	LAN y TAM concretan exitosamente el canje de acciones, dando origen a Latam Airlines Group S.A.

Fuente: Elaboración propia

Paralelamente, continuó desarrollando el proyecto Cultura de Servicio, lanzado en 2010 con el objetivo de procurar una relación afectiva con el cliente, “de tal forma de construir un vínculo emocional con éste y ser una aerolínea admirada y querida por sus pasajeros”, según señala en parte la mencionada política. El foco del primer año fue lanzar y posicionar el Propósito de Servicio de Lan: “Somos Personas Cuidando Personas” y las cinco claves de servicio en toda la empresa, especialmente en los equipos que trabajan de cara con el cliente. En 2012 este proyecto centró su trabajo en la importancia del cliente interno para el correcto funcionamiento de la cadena de servicio, haciendo hincapié en cómo las acciones de los equipos de soporte de las áreas que trabajan de cara al cliente pueden impactar positivamente a los pasajeros.

De este modo, la política de recursos humanos persigue que los empleados digan “me encanta trabajar en Lan”, y esto ha sido definido como un objetivo transversal en la compañía. Es por ello que, el conjunto de acciones relacionadas con el desarrollo profesional y mejora del clima interno, apuntan a lograr una mayor satisfacción general de quienes conforman el equipo humano de la empresa, con la meta de lograr una empresa de clase mundial.

TABLA 5. FILIALES Y COLIGADAS DE LATAM AIRLINES GROUP S.A.

Sociedades	Establecida en
Lan Cargo S.A. y filiales	Chile
Lan Perú S.A.	Perú
Inversiones Lan S.A. y filiales	Chile
Inmobiliaria Aeronáutica S.A.	Chile
Lan Tours S.A.	Chile
LanPax Group S.A. y filiales	Chile
Lan Chile Investment Ltd.	Islas Cayman
Connecta S.A. Co.	Estados Unidos
Prime Airport Services Inc.	Estados Unidos
Transporte Aéreo S.A.	Chile
Ediciones Ladeco América S.A.	Chile
Aircraft International Leasing Ltd.	Estados Unidos
Fast Air Almacenes de Carga S.A.	Chile
Ladeco Cargo S.A.	Chile
Lan Cargo Overseas Ltd.	Bahamas
Lan Cargo Inversiones S.A.	Chile
Tam S.A.	Brasil

Fuente: Superintendencia de Valores y Seguros.

A lo anterior se suma la política de fidelización de clientes, a través del programa de pasajero frecuente, que incluye la adhesión al sistema Lanpass. Este consiste en la entrega de kilómetros o puntos cada vez que los titulares del programa realizan determinados vuelos, utilizan servicios de entidades adscritas al mismo o realizan compras con una tarjeta de crédito asociada. Los kilómetros o puntos obtenidos pueden ser canjeados por pasajes u otros servicios de las entidades asociadas.

TABLA 6. PRINCIPALES ACCIONISTAS DE LATAM – DICIEMBRE 2012

Accionista	Porcentajes
Costa Verde Aeronáutica S.A.	16,79
TEP Chile S.A.	13,68
JP Morgan Chase Bank	6,16
Larrain Vial S.A. Corredora de Bolsa	4,61
Costa Verde Aeronáutica SPA	4,17
Axxion S.A.	3,55
Inversiones Andes SPA	2,98
Axxdos S.A.	2,83
Inversiones Nueva Costa Verde Aeronáutica Ltda.	2,68
Banco de Chile por cuenta de terceros no residentes	2,36
Banco Itau por cuenta de inversionistas	2,29
Banchile Corredores de Bolsa S.A.	2,15

Fuente: www.svs.cl

Su gobierno corporativo se rige por lo dispuesto en la Ley 18.045 sobre mercado de valores; Ley 18.046 sobre sociedades anónimas y su reglamento y por la normativa de la Superintendencia de Valores y Seguros; las leyes y regulaciones de los Estados Unidos de América y de la Securities and Exchange Commission (SEC) de dicho país, en lo que corresponde a la emisión de ADR.

Al momento de su fusión con la brasileña TAM, Lan era controlada por el grupo Cueto, representado en la sociedad por Costa Verde Aeronáutica S.A., Inversiones Nueva Costa Verde Aeronáutica Ltda., e Inversiones Mineras del Cantábrico S.A., sociedades que sumaban el 34% de la propiedad al 31 de diciembre de 2011. Las AFP controlaban el 14%; el grupo Eblen el 9%; y el grupo Bethia el 8%. El resto de la base de accionistas estaba diluida en una diversidad de inversionistas institucionales, entidades jurídicas y personas naturales. Además, el 3,0% de la propiedad se encontraba en poder de inversionistas externos, a través de ADR.

Luego de su fusión con TAM, Lan Airlines S.A. contaba con las siguientes filiales y coligadas mencionadas en la tabla 5 arriba.

Al 31 de diciembre de 2012, los 10 principales accionistas de Latam Airlines, en Chile, se puntualizan en la tabla 6 arriba.

El modelo de negocios y los fundamentos competitivos de la internacionalización de LAN

Si bien Lan nació como una compañía local, para atender el mercado doméstico, a partir de la década de 1980, cuando fue privatizada, inició una fase de crecimiento basado en la internacionalización. En 1994 con la llegada de nuevos accionistas controladores de la sociedad (el grupo Cueto), en 1994 la empresa incorpora nuevos focos de crecimiento a su estrategia, basada en la diversificación de mercados y en la integración de sus servicios, particularmente del transporte de carga y de pasajeros en forma simultánea. De este modo, hacia 2012 se contaba entre las aerolíneas más destacadas a nivel mundial y formaba parte del ranking de las 10 más eficientes, también a nivel mundial.

¿Qué atributos logró incorporar Lan en su estrategia empresarial que la llevó a formar parte del selecto grupo de aerolíneas más destacadas y competitivas del planeta? Básicamente las mismas que han podido utilizar otras grandes aerolíneas, al aprovechar las ventajas que tiene el sistema de operación *Hub & Spoke*, alianzas estratégicas, programas de viajero frecuente, presencia mayoritaria en aeropuertos y el acceso privilegiado a insumos escasos. A lo anterior se suman factores relacionados con políticas públicas de desregulación de mercados que permitieron que Lan se haya posicionado durante los últimos 20 años como una gran empresa internacional y ahora con la fusión con TAM, en una Multilatina. De acuerdo a lo que señala la misma empresa “El modelo de negocios de LAN se basa en la complementación de sus operaciones de carga y pasajero lo que nos permite operar de una manera más eficiente y adaptarnos a los cambiantes escenarios económicos”.

Lan fue capaz de abrirse paso en el mercado mundial en subsidio, y a pesar, del mercado doméstico, comparativamente pequeño y periférico, respecto de los grandes nodos de confluencia aérea. Incluso, a nivel latinoamericano, Chile es un mercado reducido y su capital, Santiago, no ofrece la densidad poblacional para competir con Ciudad de México, Caracas, Bogotá, Sao Paulo y Buenos Aires. Así y todo, Lan pasó a tener un protagonismo de aerolínea multinacional, superando a la mayoría de las líneas aéreas en América Latina, con la sola excepción de algunas brasileñas.

La creación de ventajas competitivas de LAN se fundamenta en la integración de las operaciones de pasajeros y carga, lo que le ha permitido diversificar los ingresos y reducir el factor de ocupación de equilibrio o *break-even*. La compañía, antes de su fusión, operaba la mayor red de pasajeros y carga de Latinoamérica, optimizando la rotación de sus aviones entre viajes de largo y corto alcance. Estas ventajas permitieron que LAN mantuviera una estructura de costos de entre las más bajas de la industria. Su flota es moderna, eficiente y cuenta con entregas y fechas de expiración de contratos de arriendo escalonados, lo que permite flexibilizar el manejo de la capacidad. Los ingresos de la compañía han aumentado fuertemente en años recientes, sustentados por el sólido crecimiento económico regional, del comercio internacional, y por el fortalecimiento de las monedas locales. El tráfico internacional

de pasajeros ha prosperado gracias a la mayor demanda y las adiciones de capacidad implementadas para apoyar una mayor frecuencia de vuelos y la implementación de nuevas rutas, lo que ha consolidado la fuerte posición de mercado de la compañía como el operador aéreo líder en Latinoamérica.

Tal como se ha señalado, el crecimiento de Lan se explica por elementos exógenos, pero también endógenos, básicamente explicados por la combinación de recursos y capacidades para el desarrollo de un modelo de negocios múltiple. Esta estrategia en el sector del transporte aéreo, puede derivar en costos altos de no lograr un equilibrio. Hay varias empresas que han intentado con poco éxito, introducir una oferta de bajo costo para competir con empresas grandes como EasyJet y Southwest. Es lo que le ocurrió a GoFly de British Airways, Continental Lite, Buzz de KLM, y Song de Delta. Por lo mismo, la integración exitosa de tres distintos modelos de negocios, hace que el caso de LAN Airlines sea, en este sentido, notable. En los tres modelos de LAN, la clave de la rentabilidad es la misma: volar más aviones, más cargados, a más lugares.

Si este modelo es tan exitoso ¿Por qué no todas las líneas aéreas hacen lo que lo hace LAN? Parte de la respuesta es histórica: La familia Cueto, uno de los dos grupos que compran LAN cuando el gobierno la privatizó, había comenzado en el negocio de carga con Air Fast durante las década de 1970. De esta forma los Cueto conocían el negocio y pudieron ver rápidamente el potencial de negocios de Lan en las rutas internacionales, al combinar transporte de pasajeros y de carga, con aviones de fuselaje ancho, sumado a su reputación en confiabilidad. Los riesgos para los competidores de LAN se presentan entonces por el profundo conocimiento que ha construido la empresa en torno al dominio de tres modelos complementarios y cómo estos generan oportunidades únicas. Tanto en el negocio de pasajeros como el servicio de carga, las grandes ventajas competitivas se están volviendo cada vez más difícil de superar para los competidores.

Una de las clave en el crecimiento sostenido logrado por Lan ha sido su estrategia de diversificación, operativa, de servicios y geográfica, lo cual le ha permitido ubicarse entre las aerolíneas más eficientes a nivel mundial. La compañía desarrolla sus operaciones sobre la base de un modelo que integra sus negocios de carga y de pasajeros, permitiéndole optimizar la utilización de sus aviones y adecuar rutas e itinerarios en función de la demanda, mejorando por esta vía su rentabilidad. En suma, este modelo dota a Lan de suficiente flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, al aprovechar las sinergias existentes entre ambos negocios. En 2011 el 28% de sus ingresos provino de los servicios de carga y el 70% del negocio de pasajeros.

Otro pilar de la estrategia de Lan es la diversificación geográfica de sus operaciones, sobre todo dentro de Sudamérica, para lo cual cuenta con sus filiales en Chile, Perú, Argentina, Ecuador y Colombia. En estos países ha emprendido un sostenido desarrollo de la cobertura

de destinos, en línea con su objetivo de brindar una completa conectividad a los clientes en los mercados domésticos de esos países, así como dentro de la región y desde ésta hacia el resto del mundo.

En el transporte de pasajeros los factores de éxito son: la apertura de rutas a países clave (LAN es la que más ofrece destinos al enlazar la mayoría de países de América Latina entre sí y ofrecer conexiones a Oceanía, Europa y Estados Unidos. De hecho, LAN inició su proceso de internacionalización con el fortalecimiento del negocio de pasajeros. En la medida en que se ha consolidado y posicionado como aerolínea, que su flujo de caja y capacidad de endeudamiento lo han permitido, ha incursionado en el transporte de carga en América Latina, lo cual ha facilitado que muchos viajeros puedan acceder en forma directa hasta otros continentes y fomenten el crecimiento de la economía y el intercambio de mercancías. En el negocio de carga en tanto, la frecuencia y la utilización de los aviones están vinculadas al crecimiento de las exportaciones e importaciones de la economía.

LAN Airlines S.A. encontró una oportunidad de expandirse haciendo inversión extranjera directa en Perú. Aprovechó la difícil situación económica que atravesaba la aerolínea Aero Perú, líder en ese país. Ésta no había podido recuperarse del accidente de uno de sus aviones en 1996, en la costa limeña. La compañía, al no poder resolver sus problemas económicos, dejó el campo libre para que LAN entrara en el mercado peruano a través de la adquisición de la empresa. El 2 de julio de 1999 comenzó a operar LAN Perú con vuelos dentro del país y luego con sus primeros vuelos internacionales. Ese mismo año obtuvo el control del mercado peruano.

Posteriormente, LAN vio la posibilidad de expandir aún más su mercado hacia el norte donde se instaló en Ecuador en 2003 y empezó sus operaciones a través de su inserción de marca con LAN Perú. En el 2005, LAN Airlines S.A. mostró interés en ingresar al mercado argentino. Su inserción la realizó a través de la adquisición de las compañías: Líneas Aéreas Federales S.A. (LAFSA) y Aero2000. Con ello obtuvo varias rutas nacionales y el dominio de este mercado.

Años después, LAN Chile decidió la unificación de sus subsidiarias bajo una única marca, y nació así el actual *holding* LAN Airlines. La compañía señaló en esa oportunidad que la estrategia asociada a este cambio buscaba la consolidación de la aerolínea como líder en la región y así convertirla en una imagen representativa de todos los latinoamericanos. Esta medida fue utilizada como estrategia para que a los pasajeros de Estados Unidos, Europa y del resto del mundo les fuera mucho más fácil el reconocimiento y la recordación de la compañía.

A partir de 2006 LAN comenzó un decidido proceso de internacionalización fuera de Sudamérica que se basa en acuerdos de códigos compartidos con otras aerolíneas, a fin de ofrecer más rutas y servicios a todo el mundo. Mediante estas alianzas ha llegado a destinos tan exóticos para la aviación latinoamericana como Sidney (Australia), y ha logrado que LAN conecte a Sudamérica con el Caribe, México, Norteamérica, Europa, Australia y Polinesia.

Adicionalmente, otro punto vital en la globalización de LAN ha sido entrar en la Alianza OneWorld (en la que se encuentran American Airlines, British Airways, Cathay Pacific Airlines, Qantas, Iberia, Finnair y AerLingus, en la que inicialmente entró LAN Chile y LAN Perú), desde junio de 2000. Posteriormente, en 2007, ingresaron LAN Argentina y LAN Ecuador.

El proceso de internacionalización se ha apoyado en políticas internas enfocadas a la calidad y al buen servicio al cliente, así como el plan de viajero frecuente LANPass. Uno de los pilares que ha sustentado el crecimiento de LAN en su negocio de pasajeros ha sido la entrega de un producto de clase mundial a través de toda la cadena de servicio, tanto en tierra como en vuelo y su enfoque en atributos relevantes para el cliente.

Las rutas hacia Europa, Estados Unidos y Oceanía representan para LAN Airlines un puente de conexión con el resto del mundo. Dado que tiene una relación con compañías grandes y un código compartido, esto le permite al viajero acceder a mayor cantidad de destinos sin necesidad de hacer muchos trasbordos. El objetivo prioritario de LAN Airlines no fue entrar a competir en estos mercados, ya que es más difícil por la cantidad de capitales que se manejan por las grandes compañías, como British Airways o American Airlines, que en cierta medida han venido recuperándose debido a la mayor confianza que están depositando los pasajeros en las aerolíneas después del 11 de septiembre de 2001.

LAN Airlines es una línea aérea eminentemente internacional, ya que aproximadamente el 70% de sus ingresos de pasajeros se genera en este tipo de rutas. Gracias a su vasta red de cobertura y a sus alianzas estratégicas, la compañía sirve actualmente a más de 70 destinos internacionales, e integra un amplio número de puntos a través del mundo, incluyendo el continente americano, Europa y la región del Pacífico Sur.

Otro elemento clave en la internacionalización ha sido el progresivo fortalecimiento de su hub regional de Lima, cuya ventajosa ubicación le permite consolidar el tráfico en esa ciudad y ofrecer una mayor cantidad de frecuencias hacia los principales puntos de la región. Ello le ha incrementado su red de destinos dentro de Sudamérica, posicionándose como la alternativa más atractiva para viajes dentro y hacia la región.

Otro aspecto que diferencia a LAN es su negocio de transporte de carga, el cual es un servicio premium, tal como su operación internacional de pasajeros. Transporta el salmón de Chile, espárragos de Perú, flores frescas de Ecuador, y otros productos perecibles a EEUU, y Europa como contrapartida transporta mercancías de alto valor-peso, como computadores, teléfonos móviles, piezas y automóviles de EE.UU. y Europa hacia América Latina. Entre las empresas de transporte de pasajeros, LAN es una de las compañías que más depende de sus ingresos por concepto de transporte de carga, en el segundo trimestre de 2011, el 31% de sus ingresos totales provenían de este ítem (frente a menos del 5% de American, Delta y United-Continental). LAN transporta el 35% de sus envíos en la bodega de avión de pasajeros. De hecho, la mayor parte

del negocio de carga de LAN opera en la misma red de rutas con su negocio de pasajeros. En el caso de los vuelos domésticos sin embargo el transporte de carga es más acotado, dada la cantidad de alternativas de bajo costo y por lo inadecuado del tamaño de los aviones. Pero por otro lado, la demanda de pasajeros doméstica de LAN es muy elástica: Al bajar las tarifas en las rutas de corto recorrido en un 20%, LAN puede atraer hasta un 40% más de pasajeros, lo que le permite invertir en aviones nuevos, más eficientes y volar más horas por día. Por lo que la única forma para aumentar el uso de la capacidad de los vuelos nacionales ha sido con tarifas económicas.

Esta lógica de reducción de tarifas ha dado lugar a un aumento espectacular de la demanda, entre 2006 y 2010, el número de pasajeros en vuelos domésticos de LAN aumentó 83% en Chile, 123% en Perú, y 200% en Argentina, lo que permite LAN alcanzar su objetivo de aumentar la utilización de los aviones en sus rutas de corto recorrido de ocho a 12 horas al día. LAN ahora tiene la mayor cuota de mercado del transporte de pasajeros dentro de Chile y Perú, y está aumentando en otros países de América del Sur. LAN también tiene la mayor participación de mercado del transporte de pasajeros desde y hacia Chile, Perú y Ecuador, así como aproximadamente el 37% del mercado de carga aérea de América Latina. El complementar el servicio de transporte de pasajeros con las operaciones de carga ha generado diversas ventajas que se refuerzan mutuamente.

En efecto, Lan hace uso intensivo de sus activos físicos, lo que le permite la reducción del punto de equilibrio en el factor de carga. Mediante la combinación de las operaciones de carga y de pasajeros, LAN puede ser rentable donde otras compañías no pueden, dado que el número de pasajeros y cantidad de carga que se necesita para alcanzar el equilibrio en cada vuelo es menor que si se transportara uno u otro. En 2010, por ejemplo, el porcentaje BELF de la ruta Santiago-Miami de LAN habría sido del 68% si la aeronave había volado con sólo pasajeros, pero el sumarle transporte de carga, hizo que bajara a 50%. Es más, sin carga, la ruta Santiago-Madrid-Frankfurt de LAN, por nombrar sólo una, habría terminado en Madrid, porque ir a Frankfurt no es rentable si solo se transportan pasajeros.

Entre los principales desafíos de Lan están el combinar modelo de transporte internacional de pasajeros con el de carga, mientras también mantiene un modelo de bajo costo de forma separada. Para gestionar ambos negocios, LAN debe coordinar dinámicamente un sofisticado sistema de gestión pasajeros, el cual sube y baja precios de los pasajes en función de los niveles de demanda, con un sistema de gestión de capacidad carga que varía de manera similar a las tasas de sobrecarga. LAN también necesita asignar esa de carga de manera óptima, lo cual hace a través de un sistema logístico complejo que coordina carga y pasajeros.

Sin embargo, mediante el transporte de carga y pasajeros, LAN puede mantener rutas de vuelo rentable cuando la demanda cae, ya que los dos negocios rara vez bajan en la misma medida paralelamente, de esta forma tiene diversificados sus ingresos y los beneficios.

La capacidad de volar rutas de forma más rentable ha creado un círculo virtuoso. Más rutas significan más valor para los clientes, permitiendo a LAN cobrar precios más altos, lo que genera ingresos para apoyar aún más rutas y llegar a ser, finalmente, la ventanilla única para la distribución de carga en América Latina.

La ventaja competitiva de LAN en el servicio internacional de pasajeros se desvanecería si la empresa no tuviese un próspero negocio de carga, del mismo modo, sus ventajas en carga no existirían sin un negocio de pasajeros exitoso. La estrategia competitiva tiene que ver con la construcción de las ventajas de la protección de una posición única y la explotación de un conjunto distintivo de los recursos y capacidades.

Durante 1998 la compañía decidió cambiar su estrategia de estandarización de aviones, incorporando una flota mixta de aviones Airbus y Boeing. Para reemplazar los antiguos modelos Boeing 737-200 compró 20 aviones de la familia Airbus 320 para sus operaciones de corta distancia y regionales. Al año siguiente, incorporó siete aviones Airbus A340-300 de larga distancia y estableció opciones de compra por catorce aviones más, con el objetivo de renovar la flota de largo alcance de la aerolínea.

La empresa no sólo busca optimizar costos por ahorro en combustible y mantenimiento, sino también tiene como objetivo reducir significativamente las emisiones de CO2 con el uso de sus aparatos. Con este objetivo emprendió en 2000 un ambicioso plan de renovación y aumento en equipos de vuelo, gracias a lo cual hoy cuenta con una de las flotas más modernas del mundo. Con una edad promedio de 6,7 años, a diciembre de 2011 la flota estaba integrada por 135 aviones de pasajeros y 14 aeronaves de carga.

Para desarrollar sus operaciones de corto alcance, Lan utiliza aviones Airbus de la familia A320, de un solo pasillo. Con estas aeronaves la empresa sirve las rutas domésticas y regionales dentro de Sudamérica, ya que sus atributos en alcance y potencia permiten un alto nivel de utilización diaria. Con los 17 nuevos Airbus A320 incorporados durante 2011, Lan completó una flota de 76 aviones de esta familia, la que se desglosa en 42 aeronaves A320, 24A319 y 10 Airbus A318.

Entre 2007 y 2011 las estadísticas operacionales muestran los siguientes números que hablan por sí solos:

TABLA 7. ESTADÍSTICAS OPERACIONALES

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ATKs (millones)	4.28 2	4.53 9	5.25 6	5.81 1	6.35 0	7.023	7.652	7.811	8.970	10.05 6
RTKs (millones)	2.83 6	3.05 2	3.62 1	3.96 8	4.33 3	4.862	5.332	5.308	6.222	7.075
Factor ocupación sistema	66%	67%	69%	68%	68%	69%	69%	68%	69%	70%
Factor ocupación equilibrio	65%	64%	64%	65%	62%	61%	61%	62%	61%	65%
Yield (basado en RTKs.US\$)	47%	50%	54%	60%	67%	68%	77%	66%	70%	79%
Ingresos oper. /ATK(US\$)	30,9 3	33,5 0	37,4 5	40,8 0	45,4 5	47,72	54,11	45,05	48,95	55,53
Costos oper. /ATK(US\$)	30,3 3	31,7 6	34,6 7	38,8 3	41,5 2	42,66	47,40	41,20	43,57	51,42
Precio prom. combustible (US\$)	0,84	0,99	1,35	1,90	2,09	2,29	3,12	2,12	2,32	3,18
Número de aviones	56	55	63	72	80	83	90	96	131	149
Pasajeros transportados (miles)	5.31 7	5.50 9	6.57 9	7.96 7	8.88 1	11.09 1	13.23 9	15.40 4	17,29 3	22.59 1
Carga Ton (miles)	421	424	506	529	564	604	661	649	779	875

Fuente: Lan

Multilatinas en las tecnologías de la información: el caso de SONDA

Para analizar el caso de SONDA, debemos considerar que la industria se encuentra en presencia de lo que Carlota Pérez (2010) denomina la quinta revolución tecnológica: la de la edad de la información y las telecomunicaciones². Los dos componentes de la actual revolución tecnológica son, por una parte, la informática y las telecomunicaciones y, por la otra, un nuevo modelo gerencial. Estas dos vertientes de cambio, en lo tecnológico y en lo organizativo, son esencialmente compatibles e interdependientes y los principios de “óptima práctica” de la organización moderna surgen de la fusión de ambas. La revolución de la información incluye la microelectrónica de bajo costo, los computadores personales y corporativos, nuevos soportes como teléfonos celulares y tabletas, software e internet, redes eléctricas, comunicaciones mundiales flexibles (cable, fibra óptica, radio y satélite), e-servicios y transporte multimodal. Más recientemente hemos asistido al crecimiento explosivo de tecnologías digitales como redes móviles, sensores remotos y computación en la nube, que crean vastos campos de información, una buena parte de los cuales son datos personales procesados por poderosos instrumentos analíticos, compartidos y transferidos alrededor del mundo. Estos ofrecen oportunidades de creación de valor, beneficios sociales e incrementos de productividad, aunque también implican muchas veces la pérdida de control de sus datos por los individuos. Se prevé por la OCDE que la creación global de datos crecerá a una tasa de 40% anual, comparada con el 5% previsto de crecimiento de la inversión global en Tecnologías de la Información, con usos de negocio en las preferencias de consumo, la localización personal, los flujos de transporte, los servicios financieros y la traducción automática³.

El cambio estratégico más general que introduce el nuevo paradigma en el aparato productivo es la búsqueda de la adaptabilidad. El tradicional modelo de producción en masa para la fabricación continua de altos volúmenes de unidades idénticas cumplió su ciclo de vida. En su lugar, la empresa moderna está adoptando un sistema de producción flexible capaz de fabricar una gama de productos cambiantes, adaptándose a las variaciones de la demanda en cantidades y calidades, descomponiendo con frecuencia sus procesos productivos internacionalmente. La inversión y el crecimiento en las economías avanzadas y emergentes están crecientemente determinados por el “capital basado en el conocimiento, KBC (*knowledge based capital*)”. Se pueden distinguir tres tipos de KBC: la información computarizada (*software* y bases de datos), la propiedad innovativa (patentes, diseños, *copyrights*, *trademarks*) y las competencias económicas (*brand equity* o prestigio de marca, capital humano específico a la

2 Según esta autora la primera fue la revolución industrial, con la mecanización de la manufactura del algodón y el hierro forjado; la segunda fue la era del vapor y los ferrocarriles; la tercera fue la era del acero, la electricidad y la ingeniería pesada y la cuarta la del petróleo, el automóvil y la producción masiva. Ver Carlota Pérez. “*The financial crisis and the future of innovation: A view of technical change with the aid of history*”. *Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics* no. 28, Tallinn University of Technology, Estonia, and The Other Canon Foundation, Norway, 2010.

3 Ver OECD, *New Sources of Growth Knowledge-Based Capital Driving Investment and Productivity in the 21st Century*, may 2012.

firma, redes que vinculan personas e instituciones, saber hacer organizacional que aumenta la eficiencia de empresa). De acuerdo a información recopilada por la OCDE, en algunos países las empresas invierten ahora mucho más en KBC que en capital físico como maquinaria, equipo e instalaciones. En la actualidad, el valor de algunas de las compañías globales líderes reside casi enteramente en su KBC. La investigación sugiere que el uso de la geolocalización, como el GPS, y los servicios basados en la localización generarán cerca de US\$500 billones (en el sentido anglosajón) en valor de consumo en 2020, por ejemplo. O bien que el saber hacer organizacional de las empresas puede aumentar el valor de los activos computacionales en un factor de diez.

Las economías emergentes representan una proporción creciente de la inversión global en innovación. Incentivar la inversión de las empresas en KBC se ha transformado en una prioridad en muchas economías emergentes, con políticas enfocadas en I&D y educación avanzada, complementadas con esfuerzos para desarrollar vínculos entre las empresas multinacionales y empresas locales. China está invirtiendo en propiedad intelectual, adquiriendo y desarrollando marcas globales (Lenovo, TLC, Huawei) con productos de punta allí donde había hace poco solo productores de bajo costo. No obstante, la planificación tributaria hacia paraísos fiscales y el uso de precios de transferencia artificiales favorecen la internacionalización de la creación de KBC y complican las políticas de incentivo de los Estados y su recaudación tributaria (por ejemplo provenientes de ingresos por royalties) y crea desventajas para las pequeñas empresas tecnológicas.

Para realizar la fusión entre nuevas tecnologías de la información y la nueva organización flexible se han desarrollado empresas locales que cumplen la función de integrar los sistemas digitales existentes con un conocimiento más directo del mercado, como el caso de SONDA en Chile y otros 9 países de América Latina.

El origen y la internacionalización de SONDA

Crecer, generar economías de escala y no depender de los vaivenes económicos de un solo país son algunas de las claves de la decisión de empresas locales que apuestan estratégicamente por convertirse en Empresas Multilatinas.

En 1974 Andrés Navarro Haeussler, fundador, presidente y CEO de SONDA, cargo en el que ha permanecido desde su fundación, creó en Santiago la empresa SONDA (Sociedad Nacional de Procesamiento de Datos Ltda) en alianza con la compañía COPEC, con US\$ 750 mil de capital. Sus primeros clientes fueron COPEC, Banco O'Higgins, Iansa y Abastible. En 1990, Digital Equipment Corporation adquirió las acciones de COPEC, ingresando a la propiedad de SONDA. En 1999, Telefónica CTC Chile adquirió la participación de Compaq (ex Digital) y una parte de las acciones de la familia Navarro Haeussler, alcanzando casi el 60 por ciento. En 2002, Navarro controló definitivamente la propiedad, tras comprar el 35 por ciento de la

participación que Telefónica CTC Chile mantenía en SONDA. Tras la venta, Andrés Navarro alcanzó el 65 por ciento de la propiedad, que más tarde diluyó hasta 53% y en 2013 a 47%.

La empresa desarrolla sistemas computacionales orientados a la gestión empresarial, administración, control industrial y control automático, principalmente. Su mercado está constituido por bancos, financieras, comercio, industrias y reparticiones gubernamentales. Los servicios de outsourcing TI le han permitido hacerse de unos cinco mil clientes, al ofrecer servicios como Data Center, ASP, BPO, arriendo de equipos, software y outsourcing integral. El servicio de outsourcing genera barreras de entrada y contribuye a mantener relaciones de largo plazo con los clientes. Empresas como Banco de Chile, Iansa, ENTEL, Codelco, Lotería, CMPC, Seguros La Interamericana y Falabella, figuran entre sus clientes, además de reparticiones gubernamentales que le han adjudicado la ejecución de proyectos como la emisión de documentos de identidad del Registro Civil e Identificación, sistemas de apoyo de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, la web ChileCompra y el Administrador Financiero de Transantiago (AFT).

Su actual valorización bursátil bordea los US\$ 2.000 millones (al 31 de diciembre de 2011 el precio de la acción se incrementó en más de un 120% desde la apertura bursátil de 2006). SONDA está presente en 10 países de la región (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Perú, Uruguay)⁴. Ha construido la empresa de origen local de servicios tecnológicos más grande de América Latina y la tercera de tecnologías de la información en la región, con IBM de número uno, seguida de Hewlett Packard con la suma de EDS, en un sector dominado por gigantes mundiales y en el que la región está lejos de destacar. Cuenta con cerca de 10 mil empleados y con ventas del orden de US\$ 1.500 millones anuales por concepto de licencias y prestaciones de servicios en la región.

A fines de 2012 un 45% de las ventas todavía corresponden a Chile. De acuerdo a Navarro “a fines de la década del 80 era el 100% y ha ido paulatinamente reduciéndose y tenemos la esperanza de que en los próximos tres años, cuando cerremos el plan de inversiones que hemos diseñado, Chile va a ser un poco menos de un tercio de los ingresos. Ha sido un proceso largo pero extremadamente beneficioso para la compañía”. Explica el empresario que la compañía llevaba ocho años de operaciones cuando en Chile estalló la crisis económica en 1982: “El mundo de los negocios estaba bastante dominado por dos grandes grupos económicos en esa época: el grupo Vial y el grupo Cruzat-Larraín. Habían construido unas organizaciones multisectoriales potentísimas y que con la crisis del año 82 y 83 murieron, desaparecieron. Habían fuerzas demasiado importantes que afectaron sus negocios y que no fueron capaces de controlar y desaparecieron”. En esa época, explica Navarro, SONDA “tenía un nivel de ingresos importantes y tomamos una decisión estratégica: no hacer un portafolio

⁴ Respecto a Venezuela, Navarro señala que “de las noticias que uno ve, aparentemente no hay atractivos para los inversionistas extranjeros, pero quiero husmear y cerciorarme personalmente de lo que pasa”.

de negocios, sino que concentrarnos en el único negocio que conocíamos y que sabíamos hacer bien: el negocio de integrar sistemas digitales". Y eso ha hecho durante 38 años. "Concentrarnos en ese único negocio y luego construir un portafolio geográfico: entregar el mismo servicio en muchos países. De modo tal que tienes la esperanza de que cuando un país es sometido a un test tan severo como el que fue sometido Chile en 1982, los otros mercados donde estamos operando estén pasando momentos de mayor tranquilidad".

Agrega Navarro en una exposición de noviembre de 2012: "Tomamos una decisión simple, nuestra estrategia fue construir el mismo modelo de negocios en cuantos mercados fuera posible. Desde 1984 fuimos país por país hasta completar hoy 10 países desde México hasta Chile, toda Latinoamérica, con excepción de Bolivia; nos pusimos a cubrir América Latina entera, desde el Río Grande hasta acá y ahora estamos presentes en todas las ciudades importantes de la región". La estrategia ha sido entrar con los productos clave y tomar oportunidades de adquisiciones. En 2006 se abrió a bolsa, recaudando US\$ 215 millones. Sus planes trianuales de US\$ 350 millones (2007-2009) y de US\$ 500 millones (2010-2012) fueron financiados parcialmente por la apertura a bolsa de 2006 y por una emisión de bonos en 2009. Al mismo tiempo ha seguido una activa política de adquisiciones.

En 2010 compró cinco empresas, invirtiendo US\$ 90 millones, cerrando el año con una capitalización bursátil cercana a los US\$ 1.000 millones, además de US\$ 100 millones invertidos en crecimiento orgánico. El año 2010 las ventas del grupo superaron los US\$ 950 millones y firmó más de US\$ 1.000 millones en contratos nuevos.

En 2011 lanzó con éxito una Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA) por la empresa Quintec por US\$ 70 millones, que ya había intentado comprar en 2009, con US\$185 millones en ventas en Chile, Brasil y otros países de Latinoamérica, integrándola al grupo en el tercer trimestre de ese año. Quintec fue representante de Apple en Chile desde 1982 y de IBM desde 1983, e inició en 2002 actividades en Brasil, en 2005 en Argentina y en 2007 en Colombia, En 2010 vendió del orden de US\$ 170 millones, de los cuales Apple aportó US\$ 40 millones. El resto son servicios de tecnologías de la información, fundamentalmente en Chile, donde es complementaria con SONDA. Para Navarro, Quintec posee "una operación interesante en Colombia, donde tiene el mismo tamaño nuestro allá, y algo en Brasil. La idea es mantenerla como segunda marca, porque tiene una trayectoria, buenos clientes y una cultura. Pretendemos mejorar su estado de resultados -tiene márgenes bajos-, dado que hay muchas sinergias. Es una empresa chica, pero no quedan muchas posibles de adquirir que sean más grandes que ésta en América Latina. En Chile debe tener una participación de mercado de entre 3% y 4%. SONDA llega a una participación de mercado con esta adquisición de entre 21% y 22%." Sobre el avance de la fusión con Quintec, los ejecutivos afirman que respecto de las tiendas MacOnline de Apple que ésta opera, "el *retail* es un negocio distinto al nuestro y en el que prácticamente no podemos aplicar sinergias. No estamos en campaña de venderlo mañana, pero en el mediano plazo pensamos salirnos".

En Chile, SONDA estrenó en 2012 su sexto y más moderno data center, con una inversión de US\$ 33 millones, que cuando esté operando al 100% de su capacidad se elevará a unos US\$ 40 millones, con 6.500 m² construidos en 19.000 m² en Quilicura, certificado por el Uptime Institute para cumplir con las exigencias que enfrentan sus clientes, tanto por la creciente complejidad tecnológica de los negocios, como por las normas de seguridad que les imponen los reguladores (en Chile las instituciones financieras sólo pueden usar data centers aprobados por la Superintendencia de Bancos). Esta inversión fue motivada tanto por las tasas de crecimiento que se han alcanzado en este negocio -superiores al 20% anual-, como porque la capacidad de sus otros cinco data centers estaba llegando al límite. De acuerdo a los ejecutivos, “a las empresas les es cada vez más difícil autoproverse de los servicios tecnológicos, porque los requerimientos son muy altos y sale muy caro. Por ejemplo, es más fácil contratar parte del *Cloud Computing*⁵ de SONDA que hacer toda la inversión”. Los ingresos que genera esta área se contabilizan dentro de la unidad de servicios, la que reporta cerca de dos tercios del total de la empresa en Chile.

También en 2012 SONDA ha procurado consolidarse en el mercado brasileño con la compra de las compañías Pars y Elucid. En marzo SONDA ha adquirido el 100% de la propiedad de PARS, la que contribuirá con ventas por US\$ 80 millones. Es líder en la provisión de soluciones de software para la ingeniería, arquitectura, diseño 2D y 3D, y sistemas de información geográfica en Brasil. Fundada en 1981, constituía la mayor operación de la compañía norteamericana Autodesk en Latinoamérica, siendo uno de sus aliados más importantes en el mundo. Autodesk es líder mundial en productos de software para la ingeniería, arquitectura, diseño, entretenimiento y sistemas de información geográfica. Con la incorporación de PARS a SONDA, esta última se convierte en el principal socio de negocios de Autodesk en América Latina. PARS posee un canal de ventas que cubre sus operaciones en todo Brasil, y cuenta con acuerdos de negocios con otras empresas líderes de la industria del software. La adquisición de PARS representa para SONDA una inversión de US\$ 55 millones. Elucid, por su parte, integrada en mayo de 2012, tiene su foco en servicios a la industria de utilities y se dedica a la provisión de software y servicios para empresas de distribución, transmisión y generación de energía eléctrica -la firma tiene como clientes el 25% de las distribuidoras de energía eléctrica en Brasil- y para empresas sanitarias y de gas. La adquisición de Elucid representa para SONDA una inversión de US\$ 74 millones. Elucid alcanzó en 2011 ingresos por unos US\$ 65 millones, provenientes principalmente de contratos de provisión de soluciones y servicios de largo plazo.

Las últimas adquisiciones darán soporte a un mayor crecimiento y mejora de márgenes al alcanzar mayores economías de escala. América Latina es una de las regiones con mayores proyecciones de crecimiento para las inversiones en el sector TI. Según la consultora IDC, el sector de las TI crecerá en un promedio anual de 7,4% de aquí a 2014 en América Latina. Esta

⁵ La “computación en la nube” es un modelo de topología de red donde un programa corre sobre un servidor o varios servidores conectados en vez de correr sobre un dispositivo local tal como una PC, Tablet, o teléfono inteligente.

expansión debiera ser liderada por los servicios TI, que corresponden al mayor negocio de SONDA. El sólido crecimiento de sus nuevos contratos, que se han incrementado en 16,3% en bases comparables en 2012, debiera apoyar esta tendencia.

Navarro destaca los límites del crecimiento local: “en la actualidad, en Chile tenemos una participación relativamente alta y en consecuencia ganar un punto de participación de mercado es muy caro; en países como Colombia tenemos una participación mucho más pequeña. Ahí subir desde de 4% a 5% de participación de mercado es mucho más fácil que en Chile subir de 32% a 33%, lo mismo ocurre en México”.

La competencia en los distintos mercados, incluyendo Chile, es sin embargo muy activa. Para ilustrar el dinamismo del mercado, vale la pena reseñar que recientemente el Grupo Slim se ha propuesto salir al paso de SONDA en el negocio de tecnología en Chile mediante la empresa mexicana Hildebrando, filial del grupo Carso, que está entre las primeras cinco empresas en América Latina en servicios de tecnología de la información (TI), concretando su cuarta plaza de operaciones en América del Sur y fortaleciendo su posición frente a competidoras como las brasileñas CMP Braxis Capgemini, Stefanini y Politec y la chilena SONDA, líder a nivel latinoamericano. Además de Chile, Hildebrando ha puesto sus fichas en Colombia, Perú y Brasil en la región y ya tiene presencia en EEUU, España, Panamá y Guatemala, además de México: “Chile es un mercado muy atractivo como lo ha sido para todo el grupo Carso (...) Creemos que el sector productivo y de servicios chileno tiene una alta tasa de adopción de TI y software para los negocios y el mercado tiene una amplia variedad de ofertas”, según los ejecutivos de la empresa.

La opción de instalarse en Chile tiene un sentido más “estratégico que de volumen de venta, ya que es un mercado más chico que México, Brasil o EEUU, pero tiene alta competencia y es muy desarrollado. Las empresas y el gobierno invierten más en tecnología, lo que hace que se adopten soluciones de este tipo más rápido”. Ejemplo de ello son las llamadas aplicaciones “en la nube” o manejadas remotamente, para la empresa, o las soluciones móviles, tendencias que creen se adoptarán rápidamente en Chile y que piensan desarrollar como negocio. “Se trata de eventualmente exportar lo que se haga en Chile a mercados como Argentina y Uruguay (...). Incluso, a futuro se puede proveer remotamente tecnología desarrollada en Hildebrando en Chile a otros mercados”, Hildebrando proyecta tener una planta de 120 empleados en Ciudad Empresarial y cerrar 2013 con más de 200. El crecimiento para la compañía vendrá de la mano de la fuerza comercial de Claro, empresa del mismo grupo, accediendo a clientes corporativos que esta firma tiene.

El presidente de SONDA considera, en todo caso, que los empresarios han contribuido de manera muy importante en la integración de Latinoamérica, incluso mucho antes que los mismos gobiernos: “Pienso que nosotros, en el mundo de los negocios, hemos hecho una contribución importante al proceso de integración de Latinoamérica. Esa es una integración

que no se pudo hacer por muchos años a nivel político y que incluso las estrategias de desarrollo impulsadas por gobiernos y las instituciones no pudieron hacerlo”, según sostuvo en 2012 en un congreso organizado por Diario Financiero. En esa línea, el empresario señaló que “en los últimos años la gente a cargo de conducir la política se contagió de este proceso de integración”. Un ejemplo de estos grandes avances, según su juicio, es que Chile ha eliminado muchas barreras arancelarias y que incluso “la apertura de la economía chilena nos ayudó” dijo Navarro, quien agregó que como empresa, han sido muy bien acogidos en el resto de la región, “Nos hemos sentido acogidos en los países que hemos ido. (...) y hemos construido una red de amigos en la región que nos permite movernos como si estuviéramos en Chile”.

Muchos productos de tecnologías de la información envuelven amplias economías de escala, abriendo, según recalca la OCDE, “oportunidades de abuso de poder de mercado”, con “productores bajo presión para embarcarse en discriminaciones de precio, produciendo múltiples versiones de un producto relacionado –como software- para segmentos de mercado ligeramente diferentes”. Esto puede plantear desafíos prácticos para identificar comportamientos anticompetitivos y prácticas de colusión.

Además, las redes generalmente aumentan su valor al incrementar su tamaño en términos de nodos o usuarios. Las redes presentan economías de escala por el lado de la demanda. Esto aumenta la importancia de la promoción de la competencia en los términos en que se accede a una red dominante. Al crecer las redes virtuales, el control de las interfaces y los estándares de compatibilidad aumentan en importancia. Miles de negocios dependen de ellas. La competencia al interior de las plataformas incompatibles entre sí es mucho más importante para la innovación que aquella entre plataformas, por lo que las autoridades regulatorias debieran otorgar más importancia a la primera, aunque sin descuidar la segunda. Eliminar toda regulación anticompetitiva de mercado de productos innecesaria es crucial, y especialmente las que acentúan las asimetrías de información y las barreras tecnológicas a la entrada.

La relación entre competencia e innovación es compleja y difiere de industria a industria. Pero la relación entre inversión en innovación y desarrollo (I&D) y la concentración de mercado tiende a tomar la forma de una “U” invertida. Así, la inversión en I&D llega a su máximo en situaciones de concentración de mercado modestas. El fomento de la competencia ocurre casi siempre en mercados relativamente concentrados con bajo nivel de competencia, es decir a la izquierda más baja de la U invertida. Un reforzamiento efectivo de la competencia estimula la innovación protegiéndola y estimulándola en aquellos mercados en que existe el mayor potencial de aumento de la innovación.

Multilatinas en el *retail*⁶: el caso de Falabella

Durante las últimas décadas, la distribución minorista ha experimentado una transformación considerable, debida en gran medida a la conjunción de cambios económicos, sociales y demográficos tales como el incremento de la tasa de empleo femenino, la menor disponibilidad de tiempo de los hogares para comprar o el creciente desarrollo de las zonas residenciales situadas fuera de los centros de las ciudades. Este proceso de cambio del sector ha estado caracterizado por tres fenómenos principales: un aumento del grado de concentración, un creciente protagonismo de las grandes superficies como centros del consumo y una notable expansión de la marca del distribuidor, con una creciente cuota de mercado (Comisión Nacional de Competencia, s/f p. 11). “Este último elemento requiere especial atención por su capacidad de modificar tanto la dinámica competitiva entre distribuidores como su función tradicional, que ha dejado de limitarse a la distribución de productos manufacturados para extenderse al desarrollo de sus marcas en competencia en el lineal con las marcas de los fabricantes (id.)... la transformación del modelo de distribución ha contribuido a aumentar de modo notable el poder de negociación de los distribuidores frente a sus proveedores, un poder que, en el contexto actual del mercado, se ejerce no sólo a través de presiones para reducir los costes de aprovisionamiento, sino también mediante la utilización de determinadas prácticas comerciales dirigidas no al precio de cesión” (id. p. 11) “... también requiere atención el posible efecto negativo que la fuerte expansión de la marca de distribuidor puede estar teniendo sobre la innovación ... Se debe prestar atención a prácticas comerciales que ... podrían afectar negativamente a la competencia intermarca e intramarca, así como a la innovación y al bienestar general y al de los consumidores en particular” (p. 12).

A la complejidad esbozada se agrega, el proceso de internacionalización presente en el sistema de distribución minorista. Como señala Dicken en 1993 no habían empresas de *retail* entre las 100 transnacionales más grandes; sin embargo ya en 1999, cuatro empresas del sector estaban incluidas en ese selecto grupo: Royal Ahold de Holanda, Metro de Alemania, Carrefour de Francia y Wal-Mart de los Estados Unidos (citado por Coe 2004, p. 5). Hanf y Zsombor (2009) por su parte, apuntan que mientras que hace menos de 30 años la casi totalidad de las empresas de *retail* eran meras empresas nacionales con una participación despreciable de los mercados extranjeros hoy la internacionalización del *retail* constituye la tendencia más importante del sector. En efecto, si se observan las 200 empresas de *retail* más grandes del mundo, todos los operadores excepto aquellos de los Estados Unidos, operan en numerosos países y han establecido importantes capacidades de negocio e instalaciones en los mercados extranjeros.

Como señala Durand el proceso de internacionalización del *retail* tiene dos caras fuertemente interrelacionadas: la internacionalización de las tiendas y la globalización/ regionalización de

⁶ término utilizado para el concepto de venta al por menor, para los efectos prácticos del documento se utilizará la palabra en inglés: *retail*.

las redes de suministro (2007, p. 2). Coe, N.M (2004) basado en los análisis de Dawson (1993) and McGoldrick (1995), identifica tres facetas claves de la internacionalización del *retail*. En primer lugar, es central en la dinámica de internacionalización la operación de tiendas en el extranjero; al mismo tiempo, la otra cara de la medalla es la posibilidad de enfrentar la competencia por parte de operadores extranjeros en el mercado doméstico. Una segunda dimensión de la internacionalización de este sector es el del abastecimiento internacional o global. Coe llama la atención de que si bien este proceso no es nuevo, en las últimas dos décadas las grandes cadenas han aumentado fuertemente la escala geográfica de los sistemas de proveedores, aun cuando su extensión varía considerablemente según el tipo de producto. Esta dimensión refleja el crecimiento de la capitalización y el poder de compra, la optimización de los sistemas de distribución y logística y la reducción de las barreras comerciales. En tercer lugar, el proceso se caracteriza por la transferencia considerable de *expertise de management* entre los distintos sistemas domésticos de *retail*, a través de la búsqueda internacional de nuevas ideas y tecnologías. Entre las líneas de conocimiento especializado que se intercambian, destacan los formatos de tiendas; los diseños de interiores y el despliegue de la mercancía, instrumentos de gestión, tecnologías de venta al por menor (por ejemplo los EPOS, *Electronic Points of Sale*) y las modalidades de servicio al cliente (p. 5).

Otra dimensión relevante que complejiza el objeto de análisis es la confluencia, en algunos tipos de *retail*, de la actividad comercial con el giro financiero que potencia las ventajas de los grandes supermercados y tiendas de departamento sobre el resto de los canales de distribución. Un ejemplo de ello es el caso chileno cuyas principales empresas se están expandiendo con gran dinamismo en el mercado latinoamericano. Entre los elementos para caracterizar el modelo de negocios del *retail* chileno que se extiende por varios países de América Latina cabe enfatizar los siguientes: centran en su prestigio consolidado como marca, en el manejo de una gran cartera de clientes que les permite su fidelización, potenciar el negocio comercial y alcanzar atractivas rentabilidades, y en la introducción de líneas de marcas propias que favorecen el margen y fomentan la lealtad en los consumidores. La diversificación de actividades hacia el área bancaria y el manejo del negocio inmobiliario de centros comerciales, brindan fortalezas adicionales (Jarufe, 2005).

Nacimiento e internacionalización de Falabella

Un sector relevante dentro de las translatinas es el *retail*, rubro que se ha visto especialmente desarrollado en Chile, a través, principalmente, de Falabella, Cencosud y Ripley, en efecto, las dos primeras empresas mencionadas están dentro de las 5 primeras organizaciones del *retail* latinoamericano, con operaciones que en conjunto llegan a la presencia en seis países de la región, tal como se detalla en la tabla 8 más adelante.

El caso de Falabella presenta particularidades interesantes de analizar, en especial por ser una de las primeras empresas chilenas de *retail* en internacionalizar sus operaciones, y

TABLA 8. PRESENCIA LATINOAMERICANA DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL *RETAIL* EN CHILE

	Chile	Perú	Argentina	Colombia	Brasil	México
Falabella	X	X	X	X		
Cencosud	X	X	X	X	X	
Ripley	X	X		X		X

por el constante crecimiento que han tenido sus ventas a lo largo de las últimas décadas. Así también, Falabella ha presentado en este tiempo, un modelo de negocio que no sólo considera la expansión del mercado externo a través de la penetración en nuevos mercados, sino también, la expansión interna, a través de la generación de productos de distintos rubros, lo cual ha sido replicado en los países en que ha iniciado operaciones. Otra característica de la internacionalización de Falabella es el mercado de destino, toda vez que su expansión geográfica se ha limitado a la región de América Latina.

El inicio de Falabella se remonta al año 1889, cuando el inmigrante italiano Salvatore Falabella instaló una empresa de vestuario ubicada en el centro de Santiago. Hacia fines de los años 30, se incorpora al negocio el yerno de Salvatore Falabella, Alberto Solari, expandiendo el negocio hacia artículos del hogar, transformándose, así, en una tienda por departamentos.

El crecimiento de Falabella fue sostenido a lo largo del siglo XX, expandiéndose a lo largo de distintas ciudades chilenas, y distintos rubros de negocios. Siguiendo con esta línea, a principios de los años 80 la empresa lanza la primera tarjeta de crédito del retail en Chile: Tarjeta CMR. Simultáneo al proceso anterior, la organización inicia la construcción de su primer centro comercial, Parque Arauco, el cual fue inaugurado en el año 1982.

Los años 90 fueron caracterizados por el crecimiento en ventas, así como la construcción de nuevos centros comerciales, algunos de los cuales fueron desarrollados en sociedad con otras empresas. En el marco de estos proyectos, durante el año 1990, se inauguró el primer centro comercial en Chile orientado a la clase media, el Mall Plaza Vespucio.

Así, en los años 90 Falabella ya se consolidaba en el mercado nacional, lo cual fue uno de los determinantes de la expansión a mercados internacionales y la expansión nacional (Falabella, 2010). De esta forma se comenzó con el proceso de apertura de tiendas en las principales ciudades de Chile, y se expandió el modelo de negocios a Perú y Argentina. La expansión nacional e internacional implicó el desarrollo de una nueva estructura de negocios, hecho que fue confirmado por la apertura a la bolsa de valores en 1996.

FIGURA 3. ESTRUCTURA DE FALABELLA Y SUS MARCAS ASOCIADAS



En el Siglo XXI, ha continuado su proceso de expansión, a través de la apertura de nuevos rubros de negocio, entre los años 2001 y 2003 se expandió al segmento de la construcción, a través de la participación en *Home Depot* y *Home Store*, y la fusión con Sodimac. En los años posteriores Falabella ingresó, además de los rubros ya mencionados, al sector de los supermercados, a través de Tottus, de los seguros con Falabella Seguros, de la banca con Banco Falabella y de las agencias con Viajes Falabella. En este mismo periodo, se incrementa su participación internacional, ingresando al mercado colombiano. La Figura 3 y la Tabla 9 presentan la conformación actual de Falabella en cuanto a sus marcas y la presencia de éstas en el mercado de América Latina.

Si bien los centros comerciales Mall Plaza cuentan con la participación del Grupo Falabella, éstos no serán considerados en el presente análisis por estar constituidas en sociedades de las cuales Falabella forma parte, pero no representa el único dueño.

La tabla 9 muestra la participación en los mercados internacionales de los distintos rubros desarrollados por Falabella, en ella es posible observar que, después de Chile, Perú es el principal mercado en cuanto a las unidades de negocios desarrolladas.

Las estrategias de expansión utilizadas por Falabella para su ingreso a mercados internacionales ha variado de acuerdo al país de destino, no obstante, utilizando el enfoque de la internacionalización del Ciclo de Vida de Vernon, se podría afirmar que Falabella se encuentra en una fase de crecimiento, la cual se refleja en la penetración de mercados similares al chileno y la creciente incorporación de sus marcas en dichos mercados.

TABLA 9. PRESENCIA DE FALABELLA Y SUS MARCAS ASOCIADAS EN AMÉRICA LATINA

Marca	Rubro	Chile	Perú	Argentina	Colombia
Falabella	Tienda por departamento	X	X	X	X
Viajes Falabella	Agencia de viajes	X	X	X	X
Seguros Falabella	Corredora de seguros	X	X	X	X
Banco Falabella	Banco	X	X		
Sodimac	Venta de materiales de construcción	X	X	X	X
Falabella TV	Venta por televisión	X			
CMR Falabella	Tarjeta de crédito	X	X	X	X
Tottus	Supermercado	X	X		

Fuente: Elaboración propia

La internacionalización en los tres mercados integrados, es decir, Perú, Argentina y Colombia, le permitió a Falabella acceder a un mercado potencial casi 8 veces superior al chileno, en cuanto al nivel poblacional, expandiendo así su frontera de ventas e ingresos, e incorporándose de manera central en el mercado del *retail* en América Latina.

En términos generales, se observa que Falabella ha mantenido el modelo de negocio desarrollado en Chile en todos los países a los que ha ingresado, generando operaciones en los distintos rubros considerados en la organización.

La expansión de Falabella al exterior comenzó en el año 1993 a través de la instalación de una sucursal en Argentina, particularmente en la ciudad de Mendoza. Detrás de esta primera etapa de la internacionalización existen características del mercado destino que facilitaron este proceso, la principal ventaja utilizada es la cercanía de esta ciudad con Chile, lo que genera similitudes en la composición cultural de ambas regiones, por otro lado, esta ventaja geográfica se potencia por la gran cantidad de chilenos que residían en la zona en los años de la expansión. En relación a la competencia existente, esta ciudad, al presentar un tamaño poblacional medio en relación al total de Argentina, presentaba un bajo nivel de competencia directa, particularmente en lo referido a tiendas por departamento. Simultáneo a la apertura de Falabella en Mendoza, se introduce también al mercado la tarjeta CMR para ventas a crédito dentro de la tienda. En el mismo año, se abren tiendas en San Juan, Rosario y Córdoba, comenzando una expansión mayor en Argentina. Seis años después de las primeras sucursales, se inaugura la primera tienda en Buenos Aires, ubicada en un importante centro comercial de dicha ciudad. Tanto Seguros Falabella, como Viajes Falabella, fueron introducidos en el mercado argentino anidando la marca a la "marca madre" (Falabella), logrando así capturar el

mercado ya fidelizado por la tienda por departamentos que había sido instalada en los años anteriores. Sodimac, por su parte, fue instalado en Argentina en el año 2008, traspasando el modelo de negocio desarrollado en Chile. La estrategia de internacionalización de Falabella en Argentina, consistió en la penetración de una nueva marca al mercado, aprovechando las ventajas subyacentes a las similitudes culturales entre Chile y dicho país, especialmente por la cercanía geográfica y la gran cantidad de chilenos residentes. De esta forma, aun cuando la integración se vio retrasada por la estrategia seleccionada, permitió un crecimiento rápido por el conocimiento de mercados de similares características.

El ingreso de Falabella al mercado peruano se dio en el año 1996, a través de la adquisición de la Sociedad Andina de Grandes Almacenes (SAGA), de esta forma, se optó por una estrategia que permitiera un alto control del negocio y una rápida penetración de mercado, ya que era una marca ya inserta en el mercado peruano. En conjunto con la tienda por departamentos, Falabella ingresó al mercado peruano su tarjeta de crédito CMR. El objeto de la tarjeta era la entrega de créditos para compras en las marcas pertenecientes a la red de Falabella. Una década después, en el año 2007, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de Perú (SBS) entregó la autorización a la empresa para iniciar sus actividades bancarias, convirtiéndose así en el Banco Falabella. A partir de esa fecha, la empresa se ha expandido a distintas ciudades de Perú, además de ampliar la gama de productos financieros ofrecidos. La utilización de la marca Falabella permitió un rápido posicionamiento en el mercado financiero peruano. La estrategia utilizada para Viajes Falabella fue similar a las anteriores, es decir, durante el año 2001 se instaló una marca nueva en el rubro de las agencias de viaje, generando un fuerte nexo con la "marca madre", es decir, Falabella, para maximizar la velocidad de penetración de mercado. En el año 2002, Falabella ingresó al rubro de los supermercados en Perú, a través de la instalación del Supermercado Tottus. La estrategia utilizada para la penetración de este modelo de negocios fue la instalación de una empresa nueva en el mercado, la cual le permitía un control total de ésta, a cambio de una menor velocidad en la penetración. No obstante esta última característica, la instalación de Tottus estuvo aparejada con una campaña comunicacional que ligaba esta marca con Falabella, aprovechando así el posicionamiento que esta última marca tenía en el mercado del *retail* peruano aumentando la velocidad de integración.

Luego de la fusión de Sodimac con Falabella en Chile, en el año 2004, éste es incorporado al modelo de negocio establecido en Perú, para esto se instala una nueva marca, siguiendo la estrategia utilizada para los supermercados Tottus. En términos generales, es posible afirmar que para la penetración en el mercado peruano, Falabella buscó el posicionamiento de la marca a través de la fusión con una marca ya existente en Perú, SAGA, acelerando así la integración en el mercado de las tiendas por departamento. Luego, en etapas posteriores, comenzó la internacionalización de los otros productos pertenecientes al *holding*, a través de la instalación de nuevas marcas, pero con una estrecha relación con la "marca madre" (Falabella), esta estrategia fue utilizada para utilizar el posicionamiento ya logrado a partir del primer esfuerzo de internación en el mercado peruano.

Con su inicio de operaciones en el año 2006, Colombia es el último mercado explorado por Falabella. En dicho año Colombia se instaló en el país a través de una alianza estratégica con el grupo económico del rubro del *retail*, Corona. A partir de esta alianza se ingresó al mercado colombiano la tienda por departamentos y la tarjeta de crédito CMR. Luego de dos años de su primera inauguración, el grupo Falabella decidió arrendar los derechos de “Casa Estrella”, una tienda por departamentos colombiana que fue intervenida por el Gobierno producto de vínculos con el narcotráfico. En 1994, previo a la fusión entre Sodimac y Falabella, Sodimac inició sus operaciones en Colombia a través de una alianza con Corona, por lo que dentro de la fusión estaban consideradas las operaciones colombianas de la organización, lo que implicó una integración automática al mercado colombiano. En el caso colombiano, como se puede apreciar, la estrategia de internacionalización consistió en alianzas y adquisición de empresas existentes en el país, lo que permitió una penetración de mercado y posicionamiento de la marca a una alta velocidad.

La consolidación de Falabella dentro del mercado chileno, sumado al tamaño poblacional de este país, fueron factores fundamentales que determinaron un bajo crecimiento potencial de la organización dentro de fronteras nacionales y, por lo tanto, la decisión de la internacionalización de la compañía, siendo Argentina el primer destino.

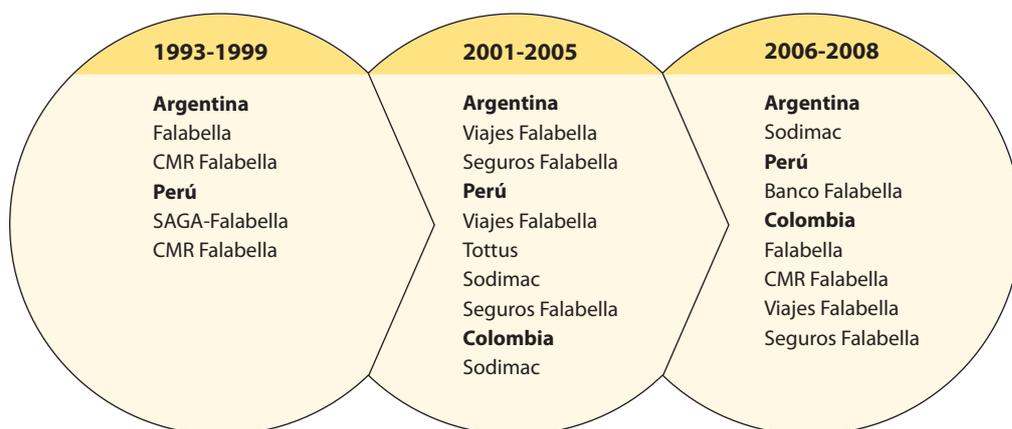
En una primera instancia, la penetración en el mercado argentino se vio explicada por similitudes culturales con dicha nación, lo que favorecía la efectividad de las estrategias de penetración de mercado, especialmente en ciudades cercanas a la frontera con Chile. De esta forma, los costos de traslado eran menores, como también lo eran los costos de aprendizaje.

Si bien el aprovechamiento de las condiciones culturales se convertía en una ventaja fundamental a la hora de integrarse a nuevos mercados, debía también existir una estrategia que permitiera el ingreso a mercados con características algo diferentes. Es así, como en primera instancia en Perú, y luego en Colombia, se aprovechó la oportunidad de adquisición de marcas ya posicionadas en los respectivos mercados, adquiriendo así, no sólo el producto, sino el conocimiento desarrollado a lo largo de los años de funcionamiento.

Entérminos generales, se distinguen cuatro condiciones que han favorecido la internacionalización de la marca en estos tres países de América Latina:

- Competencia, desde una perspectiva económica, la competencia en las ciudades en que se instaló la marca fue escasa, o por la baja presencia de grandes tiendas por departamento, como era el caso de Mendoza y San Juan (Argentina), o por la adquisición (o fusión) del principal competidor, como fue el caso de Perú y Colombia.
- Conocimiento del mercado, ya sea a través del conocimiento producto de sus operaciones en Chile, o del conocimiento propio de las organizaciones adquiridas,

FIGURA 4. EVOLUCIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE FALABELLA



Fuente: Elaboración Propia

Falabella ingresó a los mercados internacionales luego de poseer un conocimiento básico que le permitiera enfrentar de mejor manera los desafíos de la penetración en un mercado no explorado por la organización.

- Condiciones económicas, si bien a lo largo de la historia América Latina ha presentado inestabilidad en sus condiciones macroeconómicas, el crecimiento de la clase media en la región, la cual ha experimentado un aumento de más del 50%⁷, y el aumento del acceso a crédito, han generado condiciones favorables para la expansión de diversos negocios en la región, entre ellos el *retail*.
- Penetración del canal moderno, entendiéndolo como supermercados y multitiendas, es posible determinar que Chile, Panamá y Costa Rica son los que poseen mayores tasas de penetración, con cifras que bordean el 60% (Bosch, 2011), en contraste, Perú y Argentina, más algunos países centroamericanos, son los que poseen las menores tasas de penetración, con tasas cercanas al 20% (Op. Cit.), la situación anterior determina un mercado potencial sin explotar en estos países, generando una ventaja comparativa para empresas que poseen experiencia y conocimiento de penetración en mercados de similares características, como es el caso de Falabella.

A partir del crecimiento sostenido en el mercado latinoamericano, Falabella se ha transformado en el quinto *retailer* en el mercado de América Latina, y el 150 a nivel mundial (Bosch, 2011). En Perú, Falabella es el líder en el rubro de las tiendas por departamento, con una participación

⁷ Información estimada por el Banco Mundial

TABLA 10. ÁREAS DE NEGOCIO FALABELLA, 2011

Marca	Rubro	Chile	Perú	Argentina	Colombia
Tiendas por departamento	Tiendas	40	17	11	11
	Superficie	241.662	111.078	66.337	73.530
Hogar y construcción	Tiendas	67	16	6	20
	Superficie	557.313	122.675	65.185	211.609
Supermercados	Tiendas	31	25		
	Superficie	118.283	108.397		
Servicios Financieros	Colocaciones MMUSD	1.970		219	
	Número de cuentas con saldo	1.986.343		471.559	
Bancos	Colocaciones MMUSD	1.760	630		
	Número de cuentas con saldo	63.124	860.095		
Empleados		46.042	18.406	5.103	8.466

Fuente: BBVA (2011)

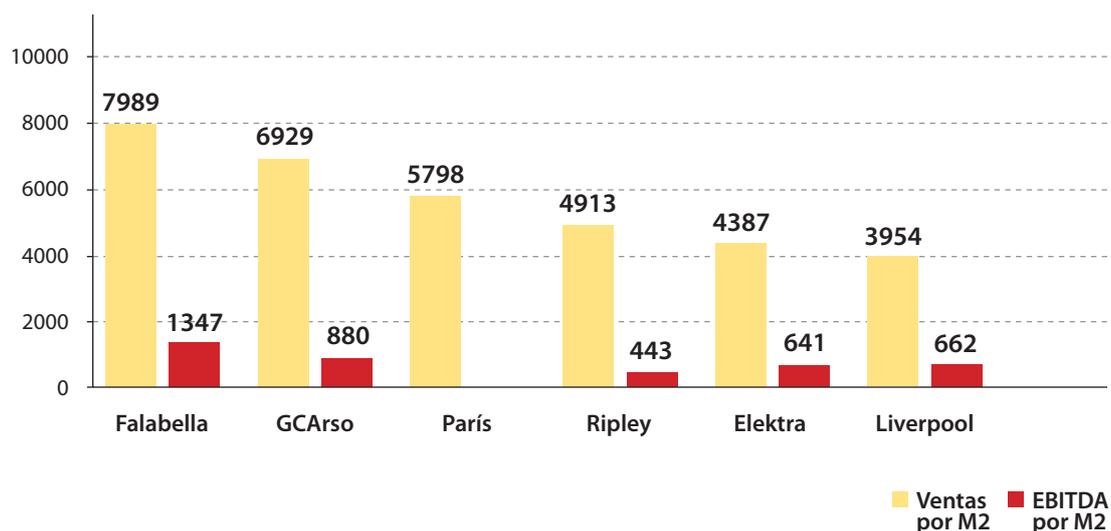
del 58%, mientras que en Chile también ostenta esa condición, con una participación del 45% (Corp Research, 2012). La siguiente tabla presenta la presencia de Falabella, de acuerdo a sus diversos rubros, en los países en que tiene participación, en ella se reafirma la importancia del mercado peruano para Falabella, con una gran concentración del metraje construido y el número de tiendas, así como el total de trabajadores que emplea la empresa.

En el formato exclusivo de las tiendas por departamentos, Falabella se ha posicionado como líder en los países que opera. Adicional a lo anterior, se ha posicionado como la tienda por departamentos con mayor índice de ventas por metro cuadrado construido y mayor utilidad por metro cuadrado (BBVA, 2011), tal como se observa en el gráfico 1 en la siguiente página.

Multilatinas en la industria petrolera: el caso de Petrobras

Petrobras - Petróleo Brasileiro S/A es la empresa más grande de Brasil. Se trata de una empresa mixta con el Estado brasileño como su principal accionista, y con una sólida historia de internacionalización. Con base en el análisis teórico de la internacionalización se intenta explicar porque esta empresa pese a operar en una mercado monopólico se internacionaliza. La internacionalización tiene lugar vía concesiones de exploración y actividades de refinación y distribución en un contexto de competencia mundializada. Se enfatiza en el análisis de los

GRÁFICO 1. VENTAS Y UTILIDADES ANUALES POR METRO CUADRADO CONSTRUIDO, 2011 (USD)



Nota: Cencosud no reporta EBITDA para su filial París

Fuente: BBVA (2011)

modelos de gestión adoptados por la empresa dejando en evidencia lo erróneo de afirmar que la empresa pública es necesariamente ineficiente. El mercado brasileño sigue siendo la fuente de ingresos más importante para la compañía pero su participación en los mercados internacionales ha crecido en términos absolutos pero además su inserción internacional es más sofisticada al buscar la expansión de las ventas de productos finales y tecnología que la simple adquisición de insumos.

La internacionalización de Petrobras

Dos situaciones acaecidas en la década del 60 aparecen como cruciales en la internacionalización de la empresa. Primero, como efecto de la frustrada búsqueda de petróleo en tierra firme se empiezan a hacer perforaciones en el mar lo que exige la importación de equipamiento y la contratación de empresas con *know how* o "saber hacer" en la exploración marítima. Segundo, la decisión del gobierno de adjudicar a Petrobras el monopolio en la importación de petróleo, lo que lleva a la empresa a operar en el mercado internacional del petróleo consiguiendo un conocimiento temprano de los mercados globales. La década de los 70, en que Brasil vive su "milagro económico" impulsó la exploración petrolera en otros países. En este contexto, se crea Petrobras Internacional SA, Braspetro.

Frente al shock petrolero de la primera mitad de la década de los 70, Brasil intentó responder ampliando la oferta interna del producto, rompiendo el monopolio de la exploración y la

firma de contratos en ese campo con empresas extranjeras, solas o en asociación con Petrobras y el impulso de la producción de un combustible alternativo, el alcohol o metanol. No obstante, se decidió además impulsar la exploración petrolera en el extranjero. En el año 1972 se establecieron *joint ventures* o compañías en conjunto de exploración en Colombia, en Irak y en Madagascar. En este último caso, Petrobras se asoció con la empresa Norteamericana Chevron. En el año siguiente, las exploraciones se extendieron a Egipto, esta vez asociada a Mobil oil. En la segunda mitad de la década de 1980, con el objetivo de reducir los costos de suministro Petrobras intensificó las relaciones comerciales con Irak, Irán, China, Nigeria, Angola, Argelia, Venezuela y Ecuador lo que contribuyó a reducir la factura petrolera en 1986 en un 43,6% respecto de año anterior. En materia de exploración, la empresa desarrollo iniciativas respecto de los diferentes continentes. En Asia se instaló en Yemen del Sur y en China; en África realizó inversiones en Argelia y Angola; en América del Norte realizó exploraciones en el Golfo de México y en América del Sur inició actividades en Colombia (de donde la empresa se había retirado), firmó contratos de exploración y producción offshore en Argentina y en Europa, se sumó a la búsqueda de reservas en el mar de Noruega (Moura, 2003:199).

Como señalan Carvalho y Goldstein, (2008), un aspecto decisivo que posibilitó la actuación internacional de la empresa fueron los éxitos alcanzado en la exploración y extracción de petróleo en aguas profundas, que permitió al Cenpes alcanzar varios premios internacionales.

En el siglo XXI Petrobras ya operaba a nivel internacional en toda la cadena de la industria petrolera y de energía, desde la exploración, la producción y el transporte, la refinación y el procesamiento del petróleo y el gas natural en la producción de productos petroquímicos, la distribución y comercialización de derivados y en la generación, transmisión y distribución eléctrica. Las operaciones internacionales de la empresa absorben el 15% del total de inversiones al 2015 de los cuales 80% se concentran en exploración y prospección. En el 2007 la empresa estaba operando en 26 países de 3 continentes.

Las operaciones internacionales de Petrobras

América y en particular el resto de América del Sur constituyen después de Brasil la principal área de negocios de la empresa. La entrada en Argentina en 1993 fue importante. Iniciada bajo la forma de concesiones de exploración y a través de adquisiciones de otras empresas se transformó en una de las mayores empresas productoras de petróleo y gas natural de ese país. La operación en Argentina se centralizó en Petrobras Energía SA nacida en el año 2005 de la fusión de Petrobras Argentina SA y otras empresas argentinas. La producción y las reservas de petróleo y gas natural en territorio argentino son las mayores de Petrobras fuera de Brasil. Importante es también la instalación en 1996 en Bolivia, donde la empresa se concentró en la exploración de gas natural. En el año siguiente se inició la construcción del gasoducto Bolivia – Brasil en que la empresa realizó grandes inversiones. En el año 2001, Petrobras inició la distribución de gasolina con 62 gasolineras. Luego de una década, las inversiones en Bolivia

TABLA 11. ACTIVIDADES INTERNACIONALES DE PETROBRAS EN AMÉRICA

País	Año Inicio de act.	Actividades
Colombia	1972	Exploración de petróleo en aguas poco profundas y profundas (a partir de 2004)
EUA	1987	Exploración, producción y comercialización de petróleo y derivados; exploración en aguas profundas a partir de 2004
Argentina	1993	Exploración, producción y comercialización de petróleo, gas y derivados
Bolivia	1995	Exploración, producción y comercialización de gas y petróleo
Ecuador	1996	Exploración y producción de petróleo
Venezuela	2002	Exploración y producción de petróleo en tierra y costa afuera
Perú	2003	Exploración y producción de petróleo y gas en tierra
México	2003	Exploración y producción de gas natural; acuerdos de cooperación tecnológica para exploración de petróleo en aguas profundas
Uruguay	2004	Comercialización de gas y derivados del petróleo
Chile	2005	Actividad comercial
Paraguay	2006	Comercialización de combustibles

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Petrobras (2013 b)

había alcanzado la suma de mil millones de dólares, su producción representaba el 18% del PIB boliviano y el 24% de la recaudación tributaria (Petrobras 2013). La nacionalización de las refinerías de la empresa el 1 de mayo del 2006 llevó a largas negociaciones alcanzándose un acuerdo entre Petrobras y Yacimientos Petrolíferos Bolivianos, todo lo cual no ha implicado una reducción significativa de la operación en ese país. Con Ecuador se negoció un acuerdo para la exploración de petróleo en aguas profundas. En México, la empresa ha establecido un acuerdo de cooperación tecnológica con Pemex para la operación en aguas profundas. Desde 2003, la empresa explora y produce petróleo en acuerdo con Petróleos de Venezuela. En el 2004 Petrobras establece un inversión conjunta con Exxon y la Ecopetrol, Empresa Colombiana de Petróleo para explorar un área de concesión en el Mar Caribe a 3000 metros de profundidad. En Argentina Petrobras es la segunda empresa petrolera más grande y la primera en Bolivia. Un detalle de estas actividades aparece en la tabla 11 arriba.

La operación en África comenzó mediante participaciones menores en contratos de otras compañías para luego desarrollar un fuerte activismo en la exploración de petróleo sobre la base de su capacidad tecnológica en operaciones en aguas profundas. Ello se observa en la tabla siguiente.

TABLA 12. ACTIVIDADES INTERNACIONALES DE PETROBRAS EN ÁFRICA

País	Año Inicio de act.	Actividades
Angola	1979	Exploración de petróleo en aguas poco profundas y profundas
Nigeria	1998	Exploración de petróleo en aguas profundas
Tanzania	2004	Exploración y producción de petróleo en aguas profundas
Libia	2005	Exploración de gas y petróleo en aguas poco profundas y profundas
Guinea Ecuatorial	2006	Exploración de petróleo en aguas profundas
Mozambique	2006	Exploración de gas natural y petróleo y acuerdos para producción local de biocombustibles
Benin	2011	Exploración de petróleo en aguas profundas
Gabón	2011	Exploración de petróleo en aguas profundas
Namibia	2011	Exploración de petróleo en aguas profundas

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Petrobras (2013 b)

En Londres, Petrobras radicó en 1997 la representación comercial y financiera para Europa. Ello apuntaba a centralizar las operaciones de compra y venta de petróleo crudo, arrendamiento de equipos y búsqueda de financiamiento externo (Petrobras, 2007b). Parecía no existir espacio para que la empresa incursionara en actividades productivas pues el mercado estaba dominado por las grandes empresas europeas y estadounidenses. Surgieron, sin embargo importantes oportunidades a partir del 2007. La primera se concretó con la firma de un memorando de entendimiento entre Petrobras y Statoil, la petrolera estatal de Noruega, que incluía entre otras cosas, cooperación en investigación y desarrollo de tecnologías para la producción de etanol y biodiesel, y en el desarrollo de proyectos tecnológicos para la exploración y producción de petróleo en aguas profundas. Del mismo modo, en 2007 Petrobras comenzó a perforar la costa lusitana en aguas de hasta 2.000 metros de profundidad. Ambas iniciativas refuerzan el carácter de Petrobras como proveedor de tecnologías y con competencias propietarias relevantes. Las operaciones en Asia y Europa aparecen en la tabla número 13.

Modelos de gestión y desarrollo de ventajas competitivas

Petrobras es la mayor empresa multinacional brasileña. En un inicio operó internacionalmente bajo la lógica del *Resource seeking* como respuesta a la insuficiente disponibilidad de recursos. En efecto, al iniciar su internacionalización importaba aproximadamente el 80% del petróleo que se consumía en Brasil. En este contexto se ubica la búsqueda de petróleo en tierras

TABLA 13. ACTIVIDADES INTERNACIONALES DE PETROBRAS EN EUROPA Y ASIA

País	Año Inicio de act.	Actividades
Reino Unido	1997	Representación comercial y financiera; acuerdos para la comercialización de biocombustibles
Japón	2000	Representación comercial y financiera; refinación de petróleo desde noviembre de 2007; venta de etanol a partir de 2008 (ORELLANA & NETO 2006); acuerdo de cooperación tecnológica con empresa estatal japonesa Jogmec desde 2005
Holanda	2001	Representación comercial y financiera, sede de Petrobras Internacional Braspetro BV
China	2004	Representación comercial y financiera. Acuerdos de cooperación con Sinopec (empresa estatal china de petróleo) para exploración de petróleo offshore en China y Brasil
Irán	2004	Representación comercial. Contrato de exploración de petróleo costa afuera
Turquía	2006	Exploración de petróleo en aguas profundas
Paquistán	2007	Exploración de petróleo en aguas profundas
India	2007	Exploración de petróleo en aguas profundas
Portugal	2007	Exploración de petróleo en aguas profundas
Singapur	2000	Representación comercial

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Petrobras (2013 b)

colombianas. Con esa política en la mira se creó BRASPETRO que desde su inicio relevaba “la importancia de contar con una fuerza laboral internacionalizada capacitada, la búsqueda de alianzas con empresas con conocimientos técnicos para de ese modo garantizar el suministro de petróleo y productos derivados para el país”.

Desde al menos la década de los 90, la estrategia de internacionalización se funda en los importantes desarrollos tecnológicos logrados en la exploración y explotación de gas y petróleo en alta mar. El amplio reconocimiento de estas ventajas le permite ganar contratos de exploración y producción en todo el mundo. La empresa desarrolla también una amplia y variada política de alianzas y *joint ventures* con otras empresas otorgando gran importancia a la investigación y el desarrollo tecnológico conjunto (JB, 2007). Como se señalaba más arriba la empresa ha buscado fortalecer sus ventajas operando como empresa global de energía. En ese contexto, es relevante la agresiva política de crear de mercados para los biocombustibles aprovechando las ventajas propietarias que ha venido desarrollando desde la década de los 70. Su activa política en exploración le permitió alcanzar un lugar importante entre los grandes operadores del sector.

De esa forma, Petrobras logra consolidarse en un sector que estaba dominado por las grandes empresas transnacionales de los países desarrollados. Aun cuando se trata de una empresa pública, opera bajo las mismas orientaciones de las empresas privadas. El aprovechamiento de los procesos de integración económica de América del Sur ha sido clave en su posicionamiento. En tal sentido, la visión que orienta la acción de la empresa es que “Petrobras será una empresa integrada de energía, con una fuerte presencia a nivel internacional, especialmente en América Latina, operando enfocada en la rentabilidad y la responsabilidad social y ambiental” (Petrobras 02.08.2007a). Esta definición fue reafirmada en plan estratégico Petrobras 2020 y en el Plan de Negocios 2008-2012. Clave en su desarrollo aparece el objetivo de ampliar su operación en la industria petroquímica tanto en Brasil como en los otros países de América del Sur.

Un activo importante de Petrobras es su permanente articulación con las políticas públicas del país. Es por ello que su estrategia se inscribe en las definiciones globales de la política brasileña que ha venido poniendo énfasis en las dos últimas administraciones en la integración energética.

Por otra parte, la empresa adoptó desde la década de los 90 los principios impulsados por el Premio Nacional de la Calidad. El modelo de gestión incluye evaluación de resultados y la incorporación de prácticas fundadas en una visión común, el aprendizaje organizacional, la proactividad, innovación, liderazgo y constancia en los objetivos, visión de futuro, foco en los clientes y el mercado, responsabilidad social, gestión basada en datos, valoración de las personas, enfoque de procesos, orientación a resultados. Petrobras, con su modelo de gestión integrada es en muchos aspectos similar al modelo actualmente adoptado por las grandes empresas multinacionales en el área de petróleo. Complementa esta perspectiva, la preocupación prioritaria por el desarrollo de los recursos humanos.

La experiencia de diversificación e internacionalización de Vale S.A.

En el formulario *Form 20 - F* de la SEC (Securities and Exchanges Commission) de Estados Unidos Vale S.A. se define como la segunda empresa metalúrgica y minera del mundo y la más grande de América. Es además el mayor productor de mineral de hierro y pellets de hierro del mundo, el segundo mayor productor mundial de níquel así como uno de los productores más grandes de manganeso y aleaciones de fierro. Vale produce también cobre, carbón térmico y metalúrgico, fosfatos, potasio, y los metales del grupo cobalto y platino (PGM). Para apoyar la estrategia de crecimiento de la empresa, Vale participa en 27 exploraciones de minerales en el mundo. Del mismo modo opera grandes sistemas logísticos en Brasil y en otras regiones del mundo, que incluyen ferrocarriles, terminales marítimos y puertos, los cuales están integrados con sus operaciones minerales. Adicionalmente, cuenta con una cartera de fletes marítimos para el transporte de mineral de hierro y de manera directa o a través de filiales y *joint ventures*, invierte en energía en el negocio del acero.

La presente sección indaga en el proceso de internacionalización de Vale S.A con el objetivo identificar los impulsores de ese proceso de internacionalización, describir y caracterizar la estrategia seguida para finalmente sistematizar el modelo de internacionalización que presenta actualmente la empresa.

Vale S.A. una empresa minera pero diversificada desde su fundación

La empresa se fundó en 1909 por un consorcio británico bajo el nombre de Brazilian Hematite Syndicate, con el objetivo de explotar un mineral de hierro en el Vale do Rio Doce en el estado de Minas Gerais. Ya en 1911 adquirió el ferrocarril que unía Minas Gerais con el puerto de la ciudad de Vitória. En ese mismo año cambió su nombre a Itabira Iron Ore Company. En 1942, como resultado del Acuerdo de Washington, el Presidente de Brasil Getulio Vargas firmó la ley nacionalizando la empresa así como el ferrocarril. En esa ocasión la empresa cambió de nombre por el de Companhia Vale do Rio Doce. Ya en 1949 Vale era responsable del 80% de la exportación brasileña de hierro y hacia 1974 se había transformado en el principal exportador del mineral, con una participación de 16% en el mercado mundial.

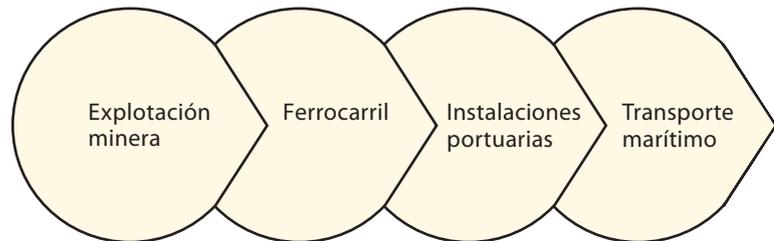
Aun cuando la mayoría de la producción minera de la empresa estaba orientada al exterior, la empresa se hizo parte de las preocupaciones gubernamentales de reducir la dependencia de las exportaciones sujetas a las oscilaciones de la economía mundial por lo que realizó inversiones en la siderurgia brasileña. Es así como en 1959 CRVD era accionista de cuatro empresas siderúrgicas Usiminas, la Companhia Siderúrgica Nacional, la Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa) y Ferro e Aço de Vitória (Dalla Costa 2009 pp. 12 – 13).

En 1962 CRVD exportó 6,1 millones de toneladas al mercado internacional de hierro pasando a 11 millones 5 años más tarde. Para dar cuenta de este aumento de la producción la empresa instaló en octubre de 1962 otra subsidiaria, la Vale do Rio Doce Navegacao S.A. (Docenave) compañía de navegación que fue integrada a su red logística. De esa manera, la empresa desarrolla la operación logística más grande de Brasil y la segunda mayor de América Latina (op.cit). Del mismo modo, en 1966 y con el objetivo de permitir el atraque de barcos de mayor calado, la compañía construyó el puerto de Tubarão en Vitória.

A partir de 1963 la empresa Docenave que operaba utilizando barcos arrendados, empezó a invertir en una flota propia de navíos graneleros de tamaño medio y grande.

La diversificación de las actividades de la empresa tuvo múltiples facetas. En 1967 la compañía tenía participaciones accionarias en distintas empresas tanto públicas como privadas entre las cuales cabe mencionar las ya indicadas Companhia Siderúrgica Nacional, la Companhia Siderúrgica Paulista, Usiminas y nuevas adquisiciones como fueron la Usina Siderúrgica da Bahia (Usiba), la Centrais Elétricas de Minas Gerais, la Espírito Santo Centrais Elétricas S.A., la Companhia Pernambucana de Borracha Sintética, la Companhia Agrícola de Minas Gerais y el Frigorífico Mucuri S.A. (Dalla Costa 2009, p. 16).

FIGURA 5. CADENA DE VALOR TEMPRANA DEL VALE



La estructura de la cadena de valor de la figura número 5 fue reproducida en la explotación que montó la empresa en la Región de Carajás. La empresa estadounidense US Steel estaba interesada en desarrollar la explotación de hierro en dicha región. No obstante, el gobierno militar de la época miró con recelo la idea de entregar el control de la mina a una empresa extranjera. Fue así como en 1970 el Gobierno brasileño optó por crear un *joint venture* denominado Amazonas Mineração SA (AMZA), donde Vale participaba con el 51% de las acciones siendo el resto de propiedad de US Steel. Esta última empresa vendió su participación a Vale en 1977⁸.

En 1965 la empresa creó un departamento de desarrollo y tecnología. Más tarde, a principios de la década de los 70 Vale creó la filial Docegeo que focalizó su atención en los minerales no ferrosos. Como señalan Fleury y Leme (op.cit), esta decisión estuvo influida básicamente por la prioridad otorgada por el gobierno de la época a la reducción del déficit comercial en el sector minero y al desarrollo del sector no metálico que había sido transformado en una prioridad de la política industrial.

La internacionalización temprana de la empresa

Aun cuando desde el año de su fundación hasta 1945 la empresa estuvo obligada a vender toda su producción a Inglaterra como efecto de los acuerdos de Washington entre Brasil, Estados Unidos e Inglaterra, inmediatamente terminado el conflicto bélico, la entonces denominada Companhia Vale do Rio Doce – CRVD, inició los esfuerzos por diversificar los destinos de sus exportaciones. Hacia 1950, la empresa exportaba mineral de hierro a 5 países, Estados Unidos, Canadá, la propia Inglaterra, Holanda, Bélgica y Alemania Occidental (Dalla Costa, 2009, pp. 10 – 11). Durante los años 50, se intensificó la diversificación siendo consumido el mineral producido por 63 empresas situadas en 10 países (id. p. 12). Hacia 1954, Vale cambió sus prácticas comerciales estableciendo relaciones directas con las fundiciones de acero sin la mediación de comercializadores. Hasta 1961, sus principales clientes fueron empresas

⁸ <http://www.mining-technology.com/projects/carajas/>

estadounidenses, pero a partir de esa fecha las fundiciones alemanas pasaron a ocupar el primer lugar siendo a su vez reemplazadas por las empresas japonesas a partir de 1969 (Fleury y Leme Fleury, 2011, pp. 237 – 238) En 1960 la empresa exportaba a 14 países.

La asociación con las empresas japonesas fue más allá de lo que caracteriza una relación comercial. Como señalan Fleury y Leme Fleury dichas empresas proveyeron también un modelo de gestión que permanece hasta hoy. Un ejemplo de ello fue que los métodos de calidad japoneses guiaron el diseño y la ejecución de unidades de producción completas como fue la unidad de pellets.

En 1964 y con el objeto de negociar directamente con los consumidores externos, la empresa constituyó en Düsseldorf, Alemania Occidental la empresa Eisenerz GmbH asignándole la tarea de actuar en el mercado europeo. Del mismo modo, en 1966, estableció la filial Itabira International & Co. Ltd. asumiendo esta empresa las ventas y compras de la compañía en el mercado estadounidense y canadiense (Dalla Costa 2009, p. 13). En 1974 la empresa exportaba mineral de hierro a 24 países.

La inversión en logística no se restringió a la operación dentro de Brasil. En efecto, en 1967 estableció contratos con astilleros japoneses para la construcción de dos navíos tipo mineral/oil carrier, de 104.000 TPB destinados al transporte del mineral de hierro al Japón. En el mismo año, encargó a astilleros brasileños la construcción de un navío tipo de buque granelero de 53.000 toneladas para el transporte del mineral de hierro a Estados Unidos y Japón. Estos barcos eran utilizados al regreso para traer carbón para las siderúrgicas Usiminas y Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Por otra parte, para aumentar la capacidad y la rentabilidad de las actividades de transporte marítimo CRVD constituyó la empresa Vale Seamar Shipping Corporation, con sede en Monrovia capital de Liberia con el objetivo de apoyar las actividades internacionales de Docenave, en particular en lo relativo al arriendo de naves. En 1967, CRVD inició un *joint venture* con capitales japoneses para crear la empresa Nippon Brazil Bulk Carrier LTD, con sede en Nassau, Bahamas (Id. p.15)

En 1975, CVRD se convirtió en la mayor exportadora de mineral de hierro del mundo como una participación de 16%. En este contexto, la empresa estableció los primeros contratos de largo plazo con plantas de Iraq, Qatar, Corea del Sur, Indonesia y Filipinas (id.p.16). La década de los ochenta no mostraría avances significativos en la internacionalización de la empresa. Como única excepción aparece en 1984 la inversión en la compañía estadounidense, California Steel (Fleury y Leme Fleury 2009, p. 240).

CVRD continuó con la instalación de nuevas subsidiarias en los años siguientes. Entre esas operaciones destacan la creación Rio Doce Geologia e Mineracao—Decegeo, especializada en prospección minera. Esta compañía realizó inversiones por US\$ 82 millones en los 7 años

siguientes completando el estudio geológico más importante desarrollado en Brasil. Mediante este trabajo, la empresa descubrió 35 depósitos de 11 minerales en 13 estados del Brasil. En 1973, CVRD impulsó varias empresas entre las que destacan la celulosa Nipo-Brasilera SA-CENIBRA, la Companhia Italo-Brasilera de Pelotizacao-Itabasco. Otras 4 subsidiarias se sumaron en 1974: la planta de pellets, Companhia Nipo-Brasileira de Pelotizacao-Nibrasco, en alianza con la empresa Nippon Steel, la también planta de Pellets Companhia Hispano-Brasileira de Pelotizacao, conjuntamente con Ensidesa; la empresa Aluminio Brasileiro SA-Albras estructurada conjuntamente con Nippon Amazon Aluminium para producir aluminio primario y Mineracao Rio do Norte--MRN, una empresa destinada a explorar bauxita. En 1975, CVRD incorporó otra dos subsidiarias en el área minera: Minas da Serra Geral--MSG y Urucum Mineracao SA, compañías mineras destinadas a explotar reservas de manganeso cerca de Corumba, Mato Grosso.

La empresa incorporó en 1978 otra subsidiaria el área del aluminio llamada Alumina do Norte do Brasil. A principios de los 80 empezaron a operar Valesul Aluminio SA y Minas Serra Geral, un mineral de hierro. En 1983 iniciaron operaciones un terminal de carbon en Ponta de Tubarao y un proyecto de hierro denominado Timbopeba Iron Ore. En 1984, CVRD comenzó con la producción de oro en la mina Fazenda Brasileiro en el Estado de Bahia.

El 7 de mayo de 1997, en el marco del proceso de privatizaciones de empresas públicas impulsado desde 1991, CRVD fue privatizada. Ganó la licitación el Consórcio Brasil, liderado por la Companhia Siderúrgica Nacional – CSN, que adquirió el 41,73% de las acciones ordinarias del Gobierno Federal, por un monto de US\$3,338 mil millones. Dalla Costa (2009) realiza la siguiente evaluación del proceso:

A pesar de estar prevista en el programa de privatización del gobierno federal, la venta de Vale fue una de las más controvertidas, por ser una empresa grande y rentable. Después de la privatización, muchas personas y organizaciones en varios estados han presentado demandas colectivas, cuestionando algunos aspectos del proceso. En 2002, más de 100 acciones se reunieron por el Tribunal Supremo al Tribunal de Belém-PA, considerado el foro competente por ser la jurisdicción en la región donde se encuentra el corporativo de Vale. El juez a cargo decidió dar por terminado el proceso⁹. La razón principal de las demandas fue el bajo precio al que fue Vale vendido. La compañía Merrill Lynch, responsable de preparar el proceso de privatización, en lugar de evaluar el patrimonio y los activos de Vale, se basó en el valor de las acciones, que en ese momento se ubicaba en R\$26,00. Multiplicado por el total de acciones, el valor se estimó en \$10 mil millones y la transacción que implicaba un 41% de las acciones, se hizo por alrededor de \$3,4 mil millones. (pp. 19 – 20; Traducción propia).

⁹ <http://www.consciencia.net/2002/0219-vale.html> (consulta: 15.04.2008).

Una nueva fase de internacionalización

En los primeros años luego de la privatización, la empresa no sufrió cambios profundos. No obstante, a partir de los años 2000 y 2001, CVRD se embarca en un fuerte proceso de adquisiciones. La tabla número 14 más adelante las enumera en detalle. Al mismo tiempo va a desarrollar una agresiva política de inversiones que involucró tanto proyectos *Greenfield* (proyectos nuevos) como *Brownfield* (sobre instalaciones existentes).

Si bien la internacionalización se acelera luego de la privatización, esta estrategia estaba definida desde 1989. En efecto, como señalan Fleury y Leme Fleury:

Hacia 1989, el plan estratégico (p. 240) de Vale, por razones corporativas relacionadas con su estructura de capital, para minimizar riesgos y sobre todo, debido a la trayectoria anterior (*path dependence*) ya apuntaba hacia la internacionalización. Había también en juego, factores estructurales como la dinámica competitiva de la industria, economías de escala, nuevas tecnologías y la interdependencia oligopólica. (traducción propia, p. 240).

En una comunicación a la SEC en octubre del 2001, la empresa que en el año 2000 se había comenzado a transar la Bolsa de Nueva York, informa que el directorio ha definido nuevas orientaciones estratégicas para el desarrollo e implementación de proyectos para que contribuyan al crecimiento y la creación de valor para llevar a la empresa a niveles de crecimiento y rentabilidad comparables a los dos principales competidores que aunque no se mencionan en el comunicado son BHP – Billiton y Río Tinto.

Con tal objeto se identificaron 5 líneas principales de acción:

- Tomando en cuenta la consolidación de la industria de extracción del mineral de hierro, la estrategia definida priorizaba un proceso de posicionamiento estratégico que buscaba fortalecer las relaciones con los clientes mediante la integración vertical en la cadena de valor, la profundización de la penetración del mercado y la diversificación en la entrega de productos y servicios a la industria siderúrgica.
- La empresa definió además la necesidad de aumentar la participación a lo largo de la cadena de valor del aluminio, expandiendo sus capacidades productivas en bauxita y aluminio para enfrentar el crecimiento de la demanda global y al mismo tiempo, desarrollar alianzas estratégicas de medio y largo plazo de manera de colocar producción de alúmina en el mercado global.
- En el negocio cuprífero, la empresa se proponía desarrollar y explotar proyectos mineros. Al mismo tiempo buscaba desarrollar alianzas, de mediano y largo plazo, con fundiciones independientes para colocar la producción futura de la Compañía

de concentrado de cobre. Ponía énfasis también en el desarrollo de mecanismos de gestión de riesgos para protegerse contra la volatilidad del precio del cobre y mantener la investigación y prospección de nuevas zonas dirigidas a la reposición de reservas y la expansión de las actividades.

- El área logística debía representar una de las oportunidades más significativas para crear valor. Con tal objeto, la empresa se proponía aumentar la eficiencia de sus servicios y capturar mayor valor mediante la gestión de servicios de mayor valor agregado. Más aún, se trataba de desarrollar, en un mediano plazo, la habilidad de operar como un proveedor de soluciones logísticas integrales.
- Finalmente, se planteaba la necesidad de que la generación de energía se transformara en una nueva área de negocios encargada de gestionar los activos existentes y las nuevas inversiones focalizadas en las actividades de gestión de ventas al por mayor y mercadeo. Según las nuevas directrices, la empresa disponía de algunas de las competencias básicas para prosperar en el negocio eléctrico, en particular una trayectoria exitosa en la gestión de grandes proyectos y experiencia para enfrentar las cuestiones de protección del medio ambiente. Al mismo tiempo, existía un potencial de crecimiento significativo en el mercado brasileño. Sobre esta base, cada área debía priorizar tanto el fortalecimiento de los proyectos existentes como el desarrollo de nuevos proyectos.¹⁰

Al mismo tiempo, tan importante como lo anterior como lo recalcó el presidente de la empresa era la adquisición de los competidores: “las adquisiciones en el exterior forman parte de nuestro procesamiento estratégico” (Camargo, 2007, p. 32; citado por Dalla Costa, 2007, p.23).

A partir del 2002, se observa un esfuerzo mucho mayor de diversificación de las operaciones. Junto con las ya mencionadas adquisiciones de mineral de cobre, se realizaron compras de actividades relacionadas con aluminio, logística, carbón y níquel.

Al analizar el proceso de internacionalización de la Companhia Vale do Rio Doce – CRVD en el año 2005, Oliveira y Paula afirmaban que la mayoría de sus operaciones internacionales se estructuraba a partir de la asociación con otras empresas. Debido a ello, afirmaban los autores que los negocios en mercados extranjeros seguía siendo limitada y poco diversificada, centrada en el negocio principal. Afirmaban además que CVRD había centrado su proceso para establecer proyectos de investigación en mineral nuevo (inversiones directas). En este contexto, los autores consideraban que la motivación para internacionalización de la empresa está vinculada principalmente a la búsqueda del conocimiento y habilidades estratégicas - a través del establecimiento de alianzas con los socios internacionales - y la búsqueda de los recursos naturales.

¹⁰ <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/917851/000095010301501471/0000950103-01-501471.txt>

TABLA 14. ADQUISICIONES DE VALE ENTRE 2000 - 2007

Empresa adquirida	Área	País	Fecha	Valor pagado US\$ millones	Notas
Socoimex	Mineral de Hierro	Brasil	2000 / Mayo	48	
Samitri/Samarco	Mineral de hierro y Pellets	Brasil	2000 / Mayo	710	
GILC	Pellets	Brasil	2000 / Octubre	91	
Ferteco	Mineral de Hierro y Pellets	Brasil	2001 / Abril	566	
Sossego	Cobre	Brasil	2001 / Octubre	43	
Caemi	Mineral de Hierro y Caolin	Brasil	2003 / Diciembre	705	
Caemi	Mineral de Hierro y Caolin	Brasil	2006 / Mayo	2552	
Salobo	Cobre	Brasil	2002 / Mayo	51	
Alunorte	Alúmina		2002 / Junio	42	Vendida en 2011/febrero al Norsk Hydro ASA (Hydro)
MVC	Bauxita		2002 / Julio	2	
Rana	Ferroaleaciones		2003 / Febrero	18	
CST	Aco		2003 / Marzo	60	
FCA	Ferrocarril		2003 / Septiembre	67	
Canico	Nickel		2005 / Diciembre	800	
Río Verde	Mineral de Hierro	Brasil	2006 / Enero	47	
Valesul	Aluminio	Brasil	2006 / Julio	28	
Inco	Nickel	Canadá	2006 / Noviembre	18243	
AMCI HÁ	Carbón		2007 / Abril	656	
EBM/MBR	Mineral de Hierro	Brasil	2007 / Mayo	231	
Total				24960	

Fuente: Tomado de Dalla Costa 2009, p. 21

No obstante, la compra de INCO, segundo productor de níquel en el mundo marca un quiebre con esa política. La adquisición de la empresa mencionada es la más grande que ha protagonizado una trasnacional latinoamericana y permitió a la empresa dar un paso gigantesco en su esfuerzo de internacionalización al expandir sus operaciones en el propio Canadá, Indonesia y el territorio francés Nueva Caledonia en el Pacífico del sur. La adquisición forma parte de una política que refuerza el *core* o núcleo de la compañía ya que, como se sabe, el níquel es un elemento fundamental para la producción de acero inoxidable. Al mismo tiempo, la adquisición de INCO entrega indicios de la vocación de internacionalización de la empresa. En efecto, al comprar la empresa mencionada Vale anunció la decisión de basar su división níquel global en Canadá e incluso transfirió a esa filial sus operaciones de níquel en Brasil (Onca Puma and Vermelho). Con ello, la empresa se transformaba en una empresa de un país desarrollado con todas las ventajas que ello implica¹¹.

A partir del 2008 y como se observa en la tabla 15 la empresa incursiona en Colombia comprando los activos de carbón de Cementos Argos S.A, una de las principales multilatinas del país indicado. Refuerza también su posicionamiento en la siderurgia al aumentar su participación de 10% a 26,87% en la empresa ThyssenKrupp CSA Siderúrgica do Atlântico Ltda. (TKCSA) con una inversión total de US\$ 1424 millones. Sin embargo, la principal inversión en el período es la compra de varias empresas de fertilizantes por un valor superior a los US\$ 5000 millones.

Características de la internacionalización de Vale: algunas lecciones a manera de conclusión

El análisis de la empresa releva como característica que la diversificación es una condición en esta experiencia para el desarrollo de la explotación minera. Algo similar se puede afirmar respecto del desarrollo temprano de la logística. Del mismo modo, la experiencia de Vale deja en evidencia que la política pública es un punto de referencia central y la diversificación aguas abajo constituye un complemento indispensable. Ello induce a la participación en la siderúrgica. La internacionalización de Vale en la década recién pasada deja en evidencia una estrategia que integra importantes adquisiciones con un gran esfuerzo de inversión en nuevos proyectos y la ampliación de operaciones existentes. Punto fundamental de la estrategia es la decisión de operar con criterios de largo plazo que aseguren el acceso futuro a distritos mineros con bajos niveles de explotación en buena medida debido a problemas políticos y de índole extra económico. Este aspecto deriva de la relevancia asignada al objetivo de mantener la competitividad de la empresa respecto de sus principales competidores.

¹¹ Cabe señalar que en la estrategia definida en el año 2001, el níquel no apareció como una de las líneas estratégicas. No obstante, en el Informe Anual del año 2006 se le incorpora con fuerza marcando un hito de gran importancia en la historia de la empresa *"Our goal is to strengthen our position as one of the world's leading diversified metals and mining companies by building on our strengths in iron ore and níquel and increasing our geographical and product diversification and logistics capabilities. Over the past several years, we have developed a robust long-term strategic planning process. Although we may pursue strategic acquisitions, following the Inco acquisition we are focused on organic growth in our core businesses. We are pursuing disciplined capital management in order to maximize return on invested capital and total return to shareholders"*(Companhia Vale Rio Doce (2006)

TABLA 15. ADQUISICIONES DE VALE ENTRE EL 2008 - 2011

Empresa adquirida	Área	País	Fecha	Valor pagado US\$ millones	Notas
Mineração Apolo iron ore mining rights	Mineral de Hierro	Brasil	2008/2T	131	
TEAL Exploration & Mining Incorporated ("TEAL")	Cobre	Africa	2008/Diciembre	CAD 81	Joint Venture con African Rainbow Minerals Limited
Activos de carbón Cementos Argos S.A.	Carbón	Colombia	2008/Diciembre	300	Control 100% acciones
Río Colorado project ("Río Colorado") y Proyecto Regina (Canadá) de Río Tinto	Potasa	Argentina y Canadá	2009/Enero	850	Control 100% acciones
The Corumbá iron ore mine y activos logísticos asociados de Río Tinto	Mineral de Hierro	Brasil	2009/Enero	750	Control 100% acciones. Pasar desde una participación de 10% a 26,87%
ThyssenKrupp CSA Siderúrgica do Atlántico Ltda. (TKCSA)	Siderurgia	Alemania-Brasil	2009/3T	1424	US\$ 2150 millones corresponden a la compra del 42,3% acciones de Fertilizantes Fosfatados S.A. Fosfertil es \$4,007 mil millones
Bunge Fertilizantes S.A. e Bunge Brasil Holdings B.V. (*)	Fertilizantes	Brasil	2010/2011	3800	Sumado a lo anterior, la compra permite participación del 78,9% en Fosfertil, que corresponde al 99,8% de las acciones ordinarias y el 68,2% de las acciones preferentes. El precio total a pagar por la adquisición de una participación del 78,9% en Fosfertil es \$ 4,007 mil millones
Fertilizantes Heringer S.A. (Heringer), Fertilizantes do Paraná Ltda (Fertipar), Yara Brasil Fertilizantes S.A. (Yara) e The Mosaic Company (Mosaic)	Fertilizantes	Brasil	2010	1900	
Norte Energía S.A. (NESA)	Energía	Brasil	2011	70	

Notas. Compra incluía (a) minas de roca fosfática y plantas de procesamiento de fosfatados; (b) participación directa e indirecta de 42,3% del capital total de Fertilizantes Fosfatados S.A. –Fosfertil (Fosfertil)

Fuente: Elaboración propia en base Companhia Vale Rio Doce. Annual Report (Varios años) y http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=917851&accession_number=0001047469-12-004389&xbrl_type=v#

La competitividad de largo plazo está asociada, además, a la capacidad de derrotar a los principales competidores en la compra de activos que podrían fortalecer su capacidad competitiva. No basta en ese sentido asegurar un crecimiento de las actuales operaciones, es necesario además acceder a ventajas que en el presente pertenecen a otros actores y que podrían fortalecer las ventajas competitivas en varias áreas. En tal sentido, la compra de Inco por parte de Vale representa la posibilidad de la empresa de tener un polo de desarrollo significativo en actividades complementarias al giro principal, como es el níquel respecto del hierro en la fabricación de acero, de establecer un gobierno corporativo relevante en un país desarrollado y en la importancia que tuvo esa operación para la adquisición de minerales en varios países y también de siderurgias en otras locaciones internacionales.

Una multilatina en la construcción de aviones: el caso de EMBRAER

Una breve historia de la fundación de la empresa

La industria aeronáutica brasileña da sus primeros pasos en la década de los 30 del siglo pasado. Las distintas experiencias contaron con una fuerte participación del Estado brasileño que entre otras cosas puso especial atención en la formación de ingenieros brasileños, adquirió licencias para la producción local y creó mano de obra calificada para la industria. Sin embargo, esto no fue suficiente para garantizar la sostenibilidad de los proyectos y las empresas no pudieron mantenerse activas durante mucho tiempo. La conclusión fue formulada por el coronel Montenegro Filho fundador del Centro Técnico de Aeronáutica, que sintetizó el análisis señalando que “sólo podremos fabricar aviones luego de producir ingenieros”. Inspirados por la experiencia del Massachusetts Institute of Technology (MIT), los militares invitaron a Richard H. Smith del Departamento de Ingeniería Aeronáutica, para que asesorara en la elaboración del Plan para la Creación del Centro Técnico de Aeronáutica (CTA). El IPD realizó las investigaciones iniciales fundamentales para la sistematización de conocimientos y el desarrollo de tecnología que más tarde sería utilizado por EMBRAER.

Junto con la contratación de expertos extranjeros para trabajar en Brasil, el gobierno brasileño financió cursos en institutos de excelencia en el extranjero para los ingenieros del país. Estas inversiones en recursos humanos y el desarrollo de proyectos aeronáuticos en CTA sentaron las bases para el desarrollo de ventajas propietarias. El interés del gobierno en el desarrollo de estas tecnologías se justificaba por que la aviación era considerada decisiva en el caso de conflicto bélico.

Los planificadores militares impulsaron la idea de convertir su prototipo IPD- 6504 en un avión producido en serie con el objetivo de colocarse tanto en el mercado brasileño como en el extranjero, como única forma de asegurar la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo. Los responsables del desarrollo del proyecto defendían la tesis de que la sostenibilidad de la

industria aeronáutica brasileña dependía de la posibilidad de producir una línea distinta de aviones que no formaran parte de la oferta existente en el mercado internacional. No parecía además posible enfrentar la competencia de las grandes empresas que monopolizaban la producción de aeronaves de gran tamaño y de largo alcance. El Personal de CTA argumentó que el producto brasileño debía enfocarse en el transporte entre puntos de bajo tráfico, con aeropuertos de menor tamaño y con una infraestructura deficiente. En estas rutas, se sostenía, no existía la posibilidad de generar una demanda de viajes que hiciera rentable la utilización de las grandes aeronaves en que se estaban concentrando los grandes fabricantes. El 'Bandeirante': la versión comercial del IPD- 6504, apuntó en consecuencia a cubrir un nicho no cubierto por dichas empresas del mundo desarrollado. Su prototipo inicial consideraba un volumen de pasajeros de entre 9 y 12 pasajeros, pero que con algunas adaptaciones podía llegar a transportar hasta 20 personas. La idea de una industria aeronáutica nacional empezaba a adquirir cierta consistencia.

El desarrollo de la empresa y su expansión internacional

Al crearse EMBRAER, la empresa disponía de tecnologías para construir aviones pero carecía de la experiencia en la construcción en serie de aviones a reacción lo que hacía necesario recurrir a constructores extranjeros. Por diferentes razones se descartó el trato con fabricantes estadounidenses. Empresas europeas, como la sueca Saab, la francesa Dassault, la inglesa BAC y la italiana Aeronáutica Macchi recibieron la visita de delegaciones brasileñas. Los objetivos buscados consistían en equipar a su Fuerzas Aérea, producir en el país, inicialmente bajo licencia aviones a reacción y de entrenamiento de manera de adaptarlos a las necesidades del Brasil, nacionalizar su producción y realizar el mantenimiento de la flota en el país. Finalmente se estableció la asociación con la empresa italiana que permitió la fabricación industrial del MB 326G, avión de entrenamiento militar, por EMBRAER. Junto a ello se desarrollaron programas de formación y entrenamiento de los técnicos brasileños. El acuerdo implicó también el involucramiento italiano en el proceso de producción en serie del Bandeirante y su desarrollo futuro.

Aunque el primer producto efectivamente fabricado por EMBRAER fue un planeador diseñado por el CTA, el EMB 400 Urupema, en enero de 1971 se logró que inmediatamente entraran en producción dos modelos desarrollados por equipos brasileños: el bimotor turbohélice EMB 110 Bandeirante y el avión monomotor EMB 200 Ipanema para uso agrícola. Pero fue con la producción de su tercer modelo, el EMB 326GB Xavante que la empresa empezó su actividad industrial.

El primer contrato de ventas de EMBRAER fue firmado con el gobierno brasileño en mayo de 1970 y preveía la producción de 112 Aviones de entrenamiento AT- 26 Xavante (EMB 326GB renombrado de acuerdo a la nomenclatura oficial de la Fuerza Aérea Brasileña). El segundo contrato, también con el Gobierno brasileño estableció la compra de 80 aviones Bandeirante con capacidad de 15 pasajeros. Este contrato abría las puertas al mercado de la aviación privada, ya que dicho avión podía tener uso militar y civil. Incentivados por el programa público,

Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional (SITAR) que incluía un conjunto de medidas legales que estructuraban y estimulaban el transporte aéreo regional, varias empresas aéreas, entre ellas VASP y Transbrasil comenzaron las negociaciones para comprar el Bandeirante. En enero de 1973 Transbrasil firmó acuerdo de compra 6 aviones EMB 110, y en agosto del mismo año VASP estableció un contrato para comprar 5 unidades del mismo modelo. En definitiva 40 aviones Bandeirante fueron adquiridos por aerolíneas brasileñas.

Con el objetivo de vender aviones en el extranjero, EMBRAER busca hacerse presente en las principales ferias internacionales. Gran atención se presta a la certificación por parte del CTA de sus diferentes prototipos lo que facilita la comercialización en los países vecinos que aceptaban la certificación brasileña. Por su parte, la entrada al mercado estadounidense y al europeo requería la certificación de la Federal Aviation Administration (FAA) y de los organismos europeos correspondientes. Clave era lograr de las agencias certificadoras extranjeras el reconocimiento de la certificación de la CTA, lo que obligó a ingentes gestiones diplomáticas. El acuerdo con los Estados Unidos implicó que los aviones aprobados para operar en Brasil debían ser autorizados por las autoridades estadounidenses y viceversa¹². Las negociaciones se iniciaron en 1975 y culminaron en 1978. Un acuerdo similar se logró con la inglesa Civil Airworthiness y la europea Joint Aviation Agency (JAA) lo que haría posible el ingreso de EMBRAER a los mercados más competitivos del mundo. Todo este esfuerzo estuvo acompañado por fuertes inversiones tecnológicas y nuevas instalaciones. El proceso permitió además producir informes técnicos que se utilizarán más tarde en el proceso de mejora de los procesos de producción y el desarrollo de nuevos prototipos.

Paralelamente al impulso de los acuerdos en materia de certificaciones, EMBRAER impulsa activamente una política internacional de alianzas industriales y comerciales con otras empresas así como acuerdos comerciales con gobiernos extranjeros. En 1974 EMBRAER firma un acuerdo con la empresa norteamericana Piper¹³ para producir en Brasil aeronaves de tamaño pequeño aviones diseñados y producidos por la empresa estadounidense. Comercialmente este acuerdo revestía una gran importancia pues en 1972 y 1973, Brasil importó 300 y 529 aeronaves respectivamente.

En 1975 se realizan las primeras negociaciones para establecer un contrato de venta de 15 aviones con Uruguay. Con esta venta EMBRAER ingresa en el mercado internacional. Representó también una victoria para la CTA, ya que las autoridades uruguayas aceptaron la aprobación emitida por la agencia brasileña. Esta primera experiencia fue importante también

12 En la actualidad, con el fin de acelerar el proceso de aprobación, varias aeronaves producidas en los EE.UU. son enviadas a Brasil, donde se someten al proceso de certificación en la ANAC, la agencia brasileña de certificación actual.

13 En 1978, EMBRAER comenzó a producir localmente aviones, con partes y componentes producidos en Brasil. En 1984, la línea de producción de avionetas fue transferida a Neiva EMBRAER (empresa con sede en la ciudad de Botucatu, estado de São Paulo), que desde el año 1975 montaba la línea de aviones EMBRAER-Piper bajo la modalidad de subcontratación. En 1980 Neiva fue incorporada a EMBRAER.

pues dejó en evidencia la necesidad de tener presencia en el mercado extranjero a través de representantes comerciales. Del mismo modo, quedó en evidencia que la venta era también el inicio de una interacción permanente con el cliente y una fuente de aprendizaje mutuo. Se da así inicio al esfuerzo de identificar las empresas capaces de representar a EMBRAER en el extranjero y construir una red de distribuidores calificados. El segundo cliente internacional de EMBRAER fue la Armada de Chile, interesada en dos versiones del Bandeirante: una para transporte y el otro para patrullaje marítimo. Este último avión requería la instalación de un radar sofisticado y otros equipos específicos. El primer acuerdo se firmó en 1976. Actualmente la Armada de Chile tiene 3 modelos diferentes de aviones EMBRAER en su flota.

En 1978, el empresario norteamericano Robert Terry compró 3 aviones modelo Bandeirante bajo la condición de ser el representante de EMBRAER en Estados Unidos. Con ese objeto, Terry creó la empresa Aero Industries Inc., para representar a EMBRAER, y Mountain West Airlines, subsidiaria de Aero, para operar las aeronaves adquirida. Aunque se trata de una modalidad poco adecuada, representaba en ese momento la única forma de entrar en un mercado consolidado y sofisticado como el estadounidense. En efecto, si bien la empresa de Terry permitió el continuo crecimiento de las ventas no fue posible proporcionar los servicios de postventa necesarios en esta industria. En 1979 se creó la EMBRAER Aircraft Corporation (EAC) controlada en un 100% por EMBRAER. La nueva empresa tenía como objeto la venta de aviones de uso comercial y militar, proporcionar repuestos y asistencia técnica en la formación de pilotos y mecánicos. En 2002 se estableció un nuevo establecimiento al adquirirse Reliance Aerotech Inc en Nashville con la responsabilidad de estructurar los servicios de mantenimiento y renovación de interiores de aeronaves así como la reparación de componentes y revisiones generales. En 2005 se ampliaron las instalaciones con el fin de satisfacer la demanda de mantenimiento general de aeronaves en particular para la familia EMBRAER 170/190. En el aeropuerto internacional de Melbourne, EMBRAER lanzó en 2011 su primera planta industrial en Estados Unidos, para el montaje del Phenom 100 y Phenom 300 además de apoyar el negocio de la aviación para ejecutivos. Su capacidad de producción máxima es de 8 aviones mensuales. En el año 2009 se estableció el Centro de Mantenimiento, Reparación y Revisión para jets ejecutivos en el aeropuerto de Phoenix – Mesa. Específicamente para el Phenom 100, Phenom 300 , Legacy 600 y Legacy 650.

En el caso del mercado europeo EMBRAER adoptó una estrategia distinta. Por la existencia de varios países, con tradiciones, culturas e idiomas distintos se hacía necesaria una política de ventas que diera cuenta de las particularidades de cada mercado y cada país. Ello llevó a delegar las representaciones en terceros. En el caso de Francia, la venta de aeronaves Xingu, derivado en gran medida del Bandeirante, a la Fuerza Aérea francesa llevó a instalar una sucursal en ese país. Es así como en 1983, fue creada EMBRAER Aviación Internacional (EAI) con sede en el aeropuerto de Le Bourget, con el objetivo de prestar servicios a los clientes de área europea. Esta sucursal estaba a cargo de las actividades de ventas de aeronaves y la prestación de servicios a los clientes de Europa, Oriente Medio y África. Con el aumento de la flota de

jets ejecutivos, en 2008 se creó un nuevo centro de servicios destinado exclusivamente a dicha flota ampliando su radio de operaciones a Rusia, Reino Unido y Europa del Este. Por otra parte, el 2001 se instaló en Villepinte cerca del aeropuerto de Roissy Charles de Gaulle, la unidad enfocada hacia las áreas de ventas para la aviación comercial y ejecutiva, atención al cliente, administración, tecnología de la información, además de comercializar las piezas de reposición de la flota EMBRAER en Europa, Oriente Medio y África, tanto en la aviación comercial, como en la aviación militar y ejecutivo. En el 2006 Villepinte se convirtió en la sede oficial de EMBRAER en el viejo continente.

En el caso de Portugal, un consorcio liderado por EMBRAER se adjudicó la Industria Aeronáutica de Portugal cuando el gobierno determinó su privatización. Sus principales actividades son el mantenimiento, la reparación y revisión de naves, motores y accesorios. También es responsable de la modernización, modificación e integración de aviones y de la fabricación y montaje de componentes y estructuras de aviones.

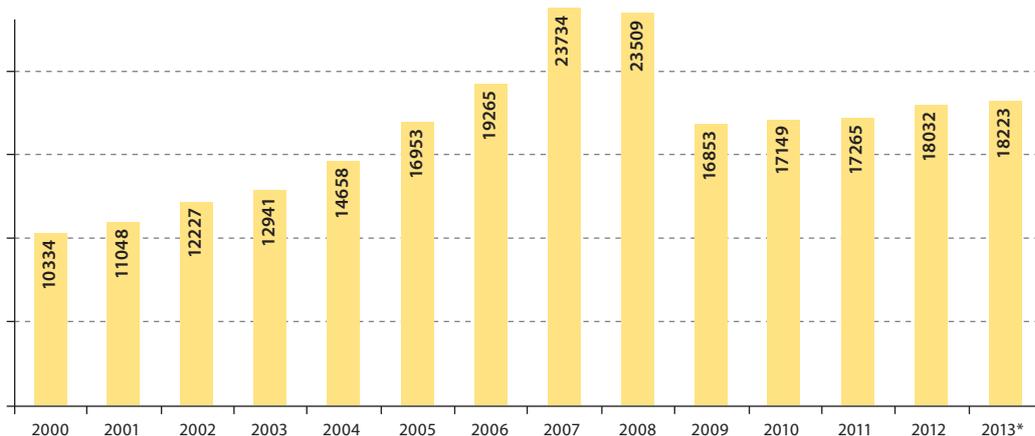
El rol del Estado, las ventajas competitivas y el posicionamiento global de EMBRAER: a modo de conclusión

La experiencia internacional de la fabricación de aviones deja en evidencia que el sector no se puede desarrollar sin el concurso activo del Estado. Como hemos visto, el caso brasileño no es distinto. Esta participación es relevante tanto en la función inversionistas, en la demanda de esos aviones y en el financiamiento. La industria está además sujeta a la necesidad de innovar constantemente para hacer frente a las demandas de navegabilidad, seguridad y de reducción de costos de operación de manera de poder enfrentar reducir los costos de combustibles y ambientales. La industria enfrenta además importantes requerimientos de mano de obra calificada. Se trata además de inversiones cuyo retorno es de largo plazo. Este conjunto de características hace casi imperativo el apoyo estatal.

Incluso después de la privatización de EMBRAER en 1995, la empresa ha seguido contando con el apoyo del Estado, que detenta la llamada acción de oro, participa del control accionario a través de BNDESPAR y ejerce una fuerte influencia sobre los fondos de pensiones de los empleados públicos que participan del capital accionario. El Estado brasileño también es fuerte en la financiación de los programas y las exportaciones de EMBRAER, con la participación activa del Banco del Estado de Brasil y el financiamiento directos del BNDES a EMBRAER, así como otros programas similares de estímulo a las exportaciones brasileñas.

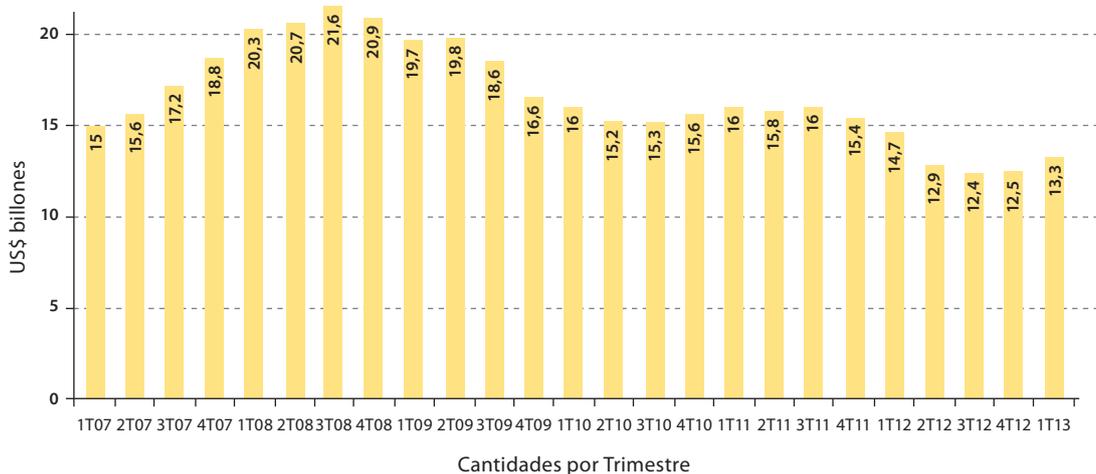
En los gráficos siguientes aparecen las principales cifras de la empresa.

GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEADOS 2000 – 2013



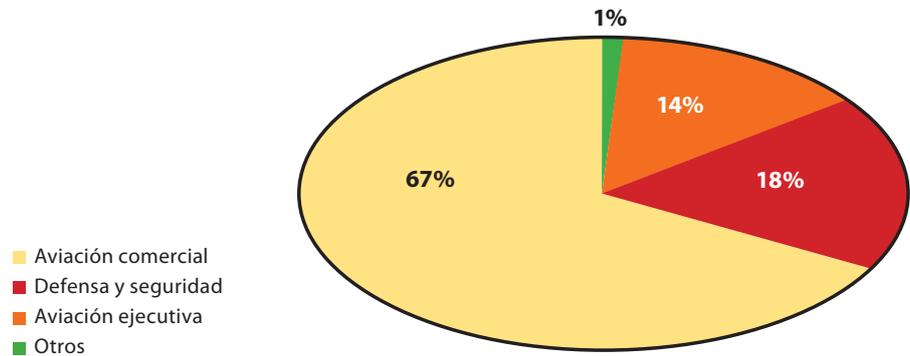
Fuente: Elaboración propia sobre la base de informes de la empresa

GRÁFICO 3. EVOLUCIÓN TRIMESTRAL CARTERA DE PEDIDOS 2007 – 2013



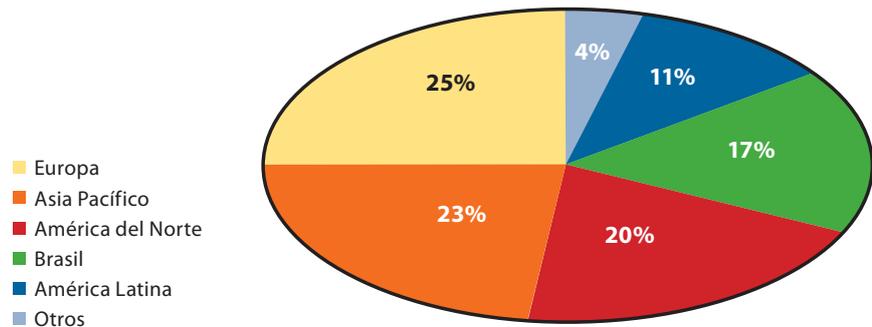
Fuente: Elaboración propia sobre la base de informes de la empresa

FIGURA 6. INGRESO POR SEGMENTO DE OPERACIONES



Fuente: Informes de EMBRAER

FIGURA 7. INGRESO POR MERCADO



Fuente: Informes de EMBRAER

Sintetizando se puede concluir que EMBRAER es una empresa nacida en el período comprendido entre la primera y la segunda ola de internacionalización, enfocada en la exportación y en la prestación de los servicios asociados. En este aspecto EMBRAER se diferencia de otras empresas transnacionales de la primera y segunda ola de internacionalización que nacen como empresas nacionales e incursionan en el mercado internacional después de muchos años de existencia y una vez que se han consolidado en mercado local. EMBRAER desarrolla su operación tanto local como internacionalmente de manera simultánea respondiendo a la premisa de que la sostenibilidad local sólo se puede garantizar con una fuerte presencia internacional.

Conclusiones

Sin duda, 7 estudios de casos son insuficientes para llegar a conclusiones definitivas. No obstante, sí permiten un plantear algunas conclusiones relevantes. La tabla siguiente las sintetiza:

	CHILE			BRASIL			
	LAN	Falabella	SONDA	Petrobras	Vale	Odebrecht	EMBRAER
Características propias de los países de origen	Apertura temprana al exterior, crisis econ. serias Ambiente general favorable a racionalización Crecimiento inversionistas institucionales			Empresas de origen público o empleadas por el Estado Alta valoración industria nacional y autonomía tecnológica Fuerte apoyo estatal vía demanda y financiamiento			
Tipo de empresa	Servicios	Servicios	Servicios	Minera	Minera	Construcción Obras Infraestructura	Construcción aviones
Internacionalización	90s	90s	80s	70s	70s	80s	70s
Política Pública	Privatización temprana. Fuerte impulso de las exportaciones	Liberación comercial precoz. Desarrollo temprano centros comerciales	Fuerte desarrollo de la ingeniería antes de Pinochet. Fomento del <i>outsourcing</i> abre importantes oportunidades	Prioridad política pública: autonomía en acceso al recurso	Prioridad política pública: autonomía en acceso al recurso	Agresivo desarrollo infraestructura nacional	Alta valoración aporte industria al desarrollo tecnológico del país
Situación empresas trasnacionales del sector	Crisis y reestructuración industria	Escaso desarrollo internacionalización	Nuevas empresas generan crisis en las industrias líderes (IBM). Se genera una profunda reestructuración	Dificultades geopolíticas que limitan participación en algunos países	Dificultades geopolíticas que limitan participación en algunos países		Concentración en mercados de gran tamaño
Ventajas propietarias en país de origen	Gestión de pasajeros y de precios	Óptima gestión del espacio de venta, de recursos humanos y reducción de costos	Desarrollo de sistemas computacionales orientados a la gestión empresarial, administración control industrial y automático	Experiencia acumulada en exploración y explotación petrolera en Brasil y en el extranjero	Experiencia en la explotación y exportación de hierro. Exportaciones orientadas a un mercado altamente diversificado	Estrecha cooperación con Petrobras la empresa mas grande del Brasil	Esfuerzo importante en formación de mano de obra especializada y adquisición de licencias de producción
	Óptima combinación transporte de carga y pasajeros	Óptima gestión del abastecimiento internacional global. Crecimiento capitalización, poder de compra y optimización de los sistemas de distribución y logística	Comunidad cultural	Conocimiento temprano de los mercados globales. Amplia política de alianzas con empresas especializadas genera sofisticado <i>know how</i>	Gran capacidad de gestión derivada del control de toda la cadena logística	Estrecha cooperación con Petrobras la empresa mas grande del Brasil	Desarrollo de competencias construcción e instalación de plataformas petroleras, refinerías, carreteras y puertos perforación pozos en el mar

continúa

continuación

	CHILE			BRASIL			
	LAN	Falabella	SONDA	Petrobras	Vale	Odebrecht	EMBRAER
Ventajas propietarias en país de origen	Optimización uso de combustible	Fuerte integración horizontal de diferentes tipos de comercio y vertical (construcción Malls)	Capacidades para acompañar procesos de modernización y racionalización de empresas	Exploración y explotación aguas profundas	Temprano desarrollo de alianzas estratégicas. Particular importancia asociación con empresas japonesas que transfirieron	Importante centro de investigaciones Universidad de Odebrecht y su TEO Tecnología Empresarial Odebrecht	Desarrollo de prototipo para transporte de tamaño medio y distancias cortas
		Convergencia giro financiero y operación masiva tarjetas de crédito + C19	Capacidad para explotar conexiones políticas	Operación en toda la cadena desde exploración, explotación, refinación, procesamiento petróleo y gas natural, distribución y comercialización de derivado			
	Acceso a financiamiento inversionistas institucionales	Acceso a financiamiento inversionistas institucionales	Acceso a financiamiento inversionistas institucionales	Acceso a financiamiento público	Acceso a financiamiento público	Acceso a financiamiento público	Acceso a financiamiento público
Ventajas que surgen con la internacionalización	Uso óptimo del sistema de libertades de las empresas de distintas banderas	Aprovechamiento conocimiento especializado formatos locales de tiendas, diseños de interiores, despliegue de mercancía	Adquisiciones en países anfitriones permiten adquirir nuevos <i>know hows</i> y conocimiento de la industria local	Importante acceso a nuevas reservas (Argentina, Bolivia entre otros)	Segunda empresa metalúrgica y minera del mundo. Mayor productor de hierro, segundo mayor productor de níquel	Integración con empresas locales y capacidad para operar en contexto culturales diferentes	Instalación de servicios de mantenimiento y reparaciones en los diferentes continentes abre nuevas oportunidades de negocio
	Acceso a operación modelo Hub y apertura de rutas a países claves	Fortalecimiento de la marca Falabella		Crecimiento importante tamaño de operación global mejora posicionamiento frente a grandes trasnacionales de países desarrollados	Adquisición de INCO permite operar desde Canadá (país desarrollado) y con el níquel fortalece posicionamiento en producción de acero inoxidable	Operaciones en países desarrollados permiten acceder a las oportunidades de países desarrollados	Instalación de plantas en Estados Unidos y otros países permite operar desde países desarrollados accediendo con mas facilidad a nuevas tecnologías
	Presencia mayoritaria en aeropuertos de América del Sur			Operación a lo largo de la cadena se extiende a nivel internacional	Participación en Thyssen Krupp permite acceso a tecnología de punta		
	Optimización rotación de aviones entre viajes de corto y largo alcance						

Nota: Se incorporaron a la tabla resultados de estudio especial sobre Odebrecht.

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

Actis, Esteban (2012). Los condicionantes domésticos en los diseños de política exterior: la internacionalización de capitales brasileños como nuevo objetivo de política exterior de Brasil. en *Brazilian Journal of International Relations*, vol. 1 número 3, pp. 40-63, <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjir/article/viewFile/2453/2189>

Aglietta, Michel (1979). La notion de monnaie internationale et les problèmes monétaires européens dans une perspective historique. *Revue Economique*, 30, 5.

Agostini, C. (2005). El Mercado de Transporte Aéreo: Lecciones para Chile de una Revisión de la Literatura. Univ. Departamento de Economía y Administración.

Alexander, Nicholas y Myers, Hayley (2000). The retail internationalisation process. *International Marketing Review* 17. 4/5 (2000): 334-353.

Anuatti-Netol, Francisco; Barossi-Filholl, Milton; Gledson de Carvalho, Antonio y Macedo, Roberto (2005). Os efeitos da privatização sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas privatizadas. *Rev. Bras. Econ.* vol.59 no.2 Rio de Janeiro Apr./June 2005, http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71402005000200001&script=sci_arttext

Alexander, Nicholas y Colgate, Mark (2000). Retail financial services: transaction to relationship marketing. En *European Journal of Marketing*, Vol. 34 número 8, MCB University Press, pp. 938-953.

BBVA. (2011). Informe financiero de Falabella.

Bianchi, Constanza (2009). Retail internationalization from emerging markets: case study evidence from Chile. *International Marketing Review* 26(2). Pp. 221-243.

Bianchi, Constanza y Stephen Arnold (2004). An institutional perspective on retail internationalization success: Home Depot in Chile. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14, N°. 2, pp. 149-169, Abril.

Bianchi, Constanza y Enrique Ostale (2006). Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile. *Journal of Business Research* 59, pp. 140-147.

Birkinshaw, Julian y Hood, Niel (1998). Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign - owned subsidiaries companies. *Academy of Management Review*, 23 (4): 773-753.

Birkinshaw, Julian y Morrison, Allen J. (1995). Configuration of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter: 729-753.

Birkinshaw, Julian, Hood, Niel y Jonsson, Stefan (1998). Building firm specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19 (3): 221-241.

Bolsa de Santiago. (2012). S.A.C.I. Falabella y filiales. Estados financieros interinos consolidados.

Bosch, M. (2011). El crecimiento de la industria chilena del retail.

Buckley, P., & Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 1565-1580.

Burgos, F. J. A. (1991, January). El sistema «hub and spoke» en el transporte aéreo. En *Anales de Geografía de la Universidad Complutense* (Vol. 11, p. 111).

Calderón Hoffman, Álvaro (2006). El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas chilenas. *Revista de la Cepal número 90*, diciembre pp. 151-170.

Casanova, L. (2009). "Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals". Palgrave MacMillan: New York.

Casadesus-Masanell, R., Tarziján J. (2012). When One Business Model Isn't Enough. *Harvard Business Review*. January-February.

CEPAL. (2005 A). *Translatinas: Un panorama general*.

CEPAL (2005 B). La inversión extranjera directa en América Latina y El Caribe en el 2009. http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/24294/P24294.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl

CEPAL (2010). La inversión extranjera directa en América Latina y El Caribe en el 2009. <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/39419/inversion2009e.pdf>

CEPAL (2011). La inversión extranjera directa en América Latina y El Caribe en el 2010. http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/43289/2011-322-LIE-2010-WEB_ULTIMO.pdf

Chudnovsky, Daniel, Kosacoff y López, Andrés (1999). Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

Companhia Vale Rio Doce (2006). Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 For the Fiscal Year ended: December 31, 2006, Securities and Exchange Commission. <http://www.vale.com/EN/investors/Annual-reports/20F/Pages/default.aspx>

Companhia Vale Rio Doce (2007). Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 For the Fiscal Year ended: December 31, 2006, Securities and Exchange Commission. <http://www.vale.com/EN/investors/Annual-reports/20F/Pages/default.aspx>

Companhia Vale Rio Doce (2008). Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 For the Fiscal Year ended: December 31, 2007, Securities and Exchange Commission. <http://www.vale.com/EN/investors/Annual-reports/20F/Pages/default.aspx>

Companhia Vale Rio Doce (2009). Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 For the Fiscal Year ended: December 31, 2008, Securities and Exchange Commission. <http://www.vale.com/EN/investors/Annual-reports/20F/Pages/default.aspx>

Companhia Vale Rio Doce (2010). Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 For the Fiscal Year ended: December 31, 2009, Securities and Exchange Commission. <http://www.vale.com/EN/investors/Annual-reports/20F/Pages/default.aspx>

Companhia Vale Rio Doce (2011). Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 For the Fiscal Year ended: December 31, 2010, Securities and Exchange Commission. <http://www.vale.com/EN/investors/Annual-reports/20F/Pages/default.aspx>

Companhia Vale Rio Doce (2012). Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 For the Fiscal Year ended: December 31, 2011, Securities and Exchange Commission. <http://www.vale.com/EN/investors/Annual-reports/20F/Pages/default.aspx>

Ciudad, Juan C. (2010). Análisis Financiero de las Estrategias Seguidas por las Mayores Empresas Mineras de Cobre del Mundo, Cochilco.

Corp Research. (2012). Informe financiero Ripley Corp.

Cuervo-Cazurra, A. (2007a). "Liberalización económica y Multilaterales". Globalization, Competitiveness and Governability, Vol. 1, p. 66-87.

Cuervo-Cazurra, A. (2007b). "Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs". *Journal of International Management*, Vol. 13, p. 258-277.

Cuervo-Cazurra, A. (2008). "The internationalization of developing country MNEs: The case of Multilatinas". *Journal of International Management*, Vol. 14, p. 138-154.

Cuervo-Cazurra, A. Maloney, M.; Manrakhan, S. (2007). "Causes of the difficulties in internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, p. 709-725.

Cuervo – Cazurra, Álvaro (2010). Multilatinas, UNIVERSIA BUSINESS REVIEW | primer cuatrimestre 2010 | ISSN: 1698-5117. http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-01.pdf

Deloitte. (2009). *International Retailing: Finding growth in challenging times*.

Dosi, G., Hobday, M., Marengo, L. and Prencipe, A. 2003. The economics of systems integration: towards an evolutionary interpretation, pp. 95-113. Prencipe, A. et al (eds), *The Business of Systems Integration*, Oxford. Oxford University Press.

Dunning, J. H. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2): 163.

Dunning, J. H. 2001. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2): 173-190.

Dunning, J. H. 2006a. Comment on Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(2): 139-141.

Dunning, J. H. 2006b. Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business. *Transnational corporations*, 15(1): 173-227.

Durand, Cédric (2007). How institutions affect retailers' internationalization? A comparative analysis of Wal-mart and Carrefour trajectories. EAEPE Conference 2007, Economic growth, development, and institutions Lessons for policy and the need for an evolutionary framework of analysis.

Falabella. (2010). *Reporte de Sostenibilidad*.

Fitch Rating Corporates Reportes Lan Airlines S.A..

Fleury, A.; Fleury, M. T. L. (2009). "Brazilian multinationals: Surfing the waves of internationalization" Ramamurti, R.; Singh, J. V. (Eds.) "Emerging Multinationals from Emerging Markets" Cambridge University Press, New York.

Fleury, Afonso y Leme Fleury, Maria Tereza (2011). Brazilian Multinationals. Competences for internationalization, Cambridge University Press.

García, K., Goray, S., Pandolfi, P., & Tejada, S. (2008). Marketing experiencial: importancia de lograr el contacto y relacionamiento con el cliente: Saga Falabella.

Garrido, Celso y Peres, Wilson (1998). Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años 90. Peres, Wilson (1998).

Grant Thomson (2012). Previsión del Mercado de Aviación Comercial.

Hanf, Jon H. y Zsombor Pall (2009). Is retailing really unique? Insights into retail internationalization using business theories. Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO). Halle, Germany.

Hennart, J. F. (s.f.). Theories of the Multinational Enterprise.

Jarufe, Rina (2005). Tiendas por Departamento en Chile. Sector Retail / Chile Informe Especial. Fitch Ratings Latinamerica Corporates.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 1411-1431.

Johnson, Scholes (2001). Dirección Estratégica. 5ta edición, Prentice Hall.

Katz, Jorge (Editor) (1996). Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90, CEPAL/IDRC, Alianza Editorial.

Kraemer, Romy y Van Tulder, Rob (2009). Internationalization of TNCs from the extractive industries: a literature review. *Transnational Corporations*, Vol. 18, N° 1 (Abril) http://unctad.org/en/Docs/diaeiia20097_en.pdf

LAN Airlines (varios años). Memorias.

LAN Airlines (2012). Estados Financieros, Tercer Trimestre.

Lannes Junior, Marco Aurelio (2012). Artigo Vale Final. <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAFGZsAC/artigo-vale-final#>

Lucea, Rafael y Lessard, Ronald (2010). ¿Cómo mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes? El caso de CEMEX, UNIVERSIA BUSINESS REVIEW| primer cuatrimestre 2010 | ISSN: 1698-5117, http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-04.pdf

Mariscal, Judith y Eugenio Rivera (2005). Organización industrial y competencia en las telecomunicaciones en América Latina: estrategias empresariales. Cepal, Serie de Desarrollo Productivo núm. 169, <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/23904/LCL2423-P.pdf>

Michalet, Charles – Albert (1979). États, nations, firmes multinationales et capitalisme mondial. *Sociologie et sociétés*, 11, 2, pp. 39-58.

Morilha Muritiba, Patricia Sérgio Nunes Muritiba, Lindolfo Galvão de Albuquerque, Natacha Bertoia & John Lawrence French (2010). International Strategy, Cultural Distance and management policies in Brazilian Multinational Companies.

N.M (2004). The internationalisation/globalisation of retailing: towards an economic-geographical research agenda, *Environment & Planning A*. 2004; 36 (9): 1571-1594.

Nolan, Peter Jin Zhang and Chunhang Liu (2007). The global business revolution, the cascade effect, and the challenge for firms from developing countries. *Cambridge Journal of Economics* 2008, 32, 29-47.

Porter, Michael (1980). *Competitive advantage: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York.

Paredes, Ricargo y Sánchez, José Miguel (1996). *Grupos económicos y desarrollo: el caso de Chile*, Katz, Jorge (Editor).

Price Waterhouse Coopers. Estados Financieros Consolidados Latam Airlines Group S.A. y Filiales. Diciembre 2012.

Raineri, Ricardo (2002). "Becoming Global: The Entry of ENDESA Spain in the Property of ENERSIS and the DUKE Energy Contest".

Ramamurti, Ravi (2008). What Have We Learned About Emerging-Market MNEs? Insights from a Multi-Country Research Project. <http://www.gdex.dk/ofdi/68%20Ramamurti%20Ravi.pdf>

Ramsey, Jase R., Flavia de Magalhães Alvim, Jorge Héctor Forteza & José Francisco Figueiredo Micheloni Junior (2010). International Value Creation: An Alternative Model for Latin American Multinationals.

Romano, S. (2012). La inversión extranjera, las translatinas y la acumulación en el Mercosur. La revista del CCC.

Rozas, Balbontín, Patricio (2009). Internacionalización expansión de las empresas eléctricas españolas en América Latina. LOM-CEPAL, Santiago.

Santiso, Javier (2008). La emergencia de las multilatinas en Revista de la CEPAL 95 Agosto 2008. <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/33748/RVE95Santiso.pdf>

SELA. (2012). Informe sobre el proceso de Integración Regional. XXXVIII Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano.

Soares Paolinelli Maciel, (Plínio 2008). Orçamento de projetos de pesquisa mineral. Estudo de caso das ferramentas utilizadas na Companhia Vale do Rio Doce. http://www.google.cl/imgres?imgurl=http://br.monografias.com/trabalhos3/orcamento-projetos-pesquisa-mineral/image002.gif&imgrefurl=http://br.monografias.com/trabalhos3/orcamento-projetos-pesquisa-mineral/orcamento-projetos-pesquisa-mineral2.shtml&usg=__Klv5kKtdFoaTVQUhR1lqu6cKbnk=&h=263&w=370&sz=7&hl=en&start=1&sig2=A2LAOYTMv9XMDQR59cNfpQ&zoom=1&tbnid=oZWxvbd6lnqEKM:&tbnh=87&tbnw=122&ei=gi0RUfCLF6jE0AG3h4DAAg&itbs=1 (Consultado 5 de Febrero 2013).

The Economist (2012). The visible hand. Special Report: State Capitalism.

Tissinetti, A. G. (2008). Barreras a la entrada en el mercado aéreo (No. wp280).

Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas.

Vacarezza, F. (2012). La internacionalización de empresas desde una perspectiva teórica.

Vijay, Govindarajan y Anil K. Gupta(2002). Taking Wal-Mart Global: Lessons from Retailing's Giant. En <http://www.strategy-business.com/article/13866?pg=all>

Villarreal, O. (2005). La Internacionalización de la Empresa y la Empresa Multinacional: Una Revisión Conceptual Contemporánea.

Visca, P. (2005). Inversión extranjera se recupera y recobran protagonismo empresas translatinas. Tercer Mundo Económico, No 193, 18-19.

Wang, C., Boateng, A., & Hong, J. (2012). What Drives Internationalization of Chinese Firms: Three Theoretical Explanations.

World Economic Situation and Prospects 2013.

Wrigley, Neil, Coe, Neil M. y Currah, Andrew (2005). Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC). Progress in Human Geography 29, 4 (2005) pp. 437-457 <http://doc.mbalib.com/view/fa6fc2ba6ac4a97f9edc81561892a23b.html>

BIBLIOGRAFÍA (BRASIL)

ALEM, A. & CAVALCANTI, C. "O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões". ALMEIDA, A. (org.). Internacionalização de empresas brasileiras - Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007: 259-282.

ALMEIDA, André (org.). Internacionalização de empresas brasileiras - Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALVEAL, Carmen. "A Petrobras na economia global: desafios e oportunidades de uma estatal de trajetória singular". Anais do II Congresso Brasileiro de História Econômica e 3ª Conferência Internacional de História de Empresas. Vol. IV. Niterói: ABPHE/UFF, 13 a 16 de outubro de 1996: 183-198.

ANP — AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEL. "Resumo das rodadas realizadas", 2007. Disponível em: <http://www.brasil-rounds.gov.br/geral/resumo_geral_R9.asp#>. Acesso em 06/12/2012.

AYKUT, D. & GOLDSTEIN, A. "Developing country multinationals: South-South investment comes of age". OECD Development Centre, Working Paper no 257, 2006.

BACOCINA, Denise. "Lula promete investimento brasileiro no Equador". 2007. Disponível em <http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/04/070404_rafaelcorreadb_ac.shtml>. Acesso em 10/12/2012.

BERGALLO, J. & MOHAMED, R. & OLIVEIRA, M. "Cristalização de parafinas, formação de organogéis e escoamento em oleodutos". Boletim Técnico Petrobras, 2001, 44(1): 21-36.

BUCKLEY, P. & CASSON, M. The future of the multinational enterprise. Nova Iorque: Holmes & Méier, 1976.

CANTWELL, J. & NARULA, R. "Revisiting the eclectic paradigm" J. CANTWELL, & R. NARULA (eds.). International business and the eclectic paradigm. Londres: Routledge, 2003: 1-24.

CARNEIRO, J. & DIB, L. & HEMAIS, C. "Five main issues on the internationalization of firms: comparative review of the literature". V Workshop em Internacionalização de Empresas, 2005. Disponível em <<http://www.nupin.coppead.ufrj.br/>>. Acesso em 10/11/2012.

CARRINHO; LARA, 2005: 13.

CARVALHO, F. & GOLDSTEIN, A. "The making of national giants: technology and governments shaping the international expansion of oil companies from Brazil and China". UNU-MERIT Wp, 2008-021.

CASSON, Mark (ed.). The growth of international business. Londres: George Allen & Unwin, 1983.

CAVES, Richard. "Industrial organization, corporate strategy and structure". Journal of Economic Literature, 1980, XVIII: 64-92.

CLEMENTE, Isabel; AMARAL, Ricardo. "De comprador a vendedor". Revista Época, 12.11.2007.

CHADE, Jamil. "Petrobras é a 6ª maior empresa do setor". O Estado de S. Paulo, 24.01.2008.

CHANDLER, Alfred, Jr. Strategy and structure. Cambridge (MA): MIT Press, 1962.

COSTA, Décio. Depoimento para o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras, 2003. Disponível em <<http://memoria.Petrobras.com.br/internauta/conteudo/ifrmDepoimentoCompleto.jsp>>. Acesso em 15/01/2013.

CORRÊA; LIMA, 2007: 1.

CRETOIU, Sherban. "Internacionalização de pequenas e médias empresas", in ALMEIDA, A. (org.). Internacionalização de empresas brasileiras - Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007: 239-257.

DUNNING, John. "Explaining outward direct investment of developing countries: in support of the Eclectic Theory of international production". KUMAR, K. & MCLEOD, M. (eds.). Multinationals from developing countries. Lexington (MA): Lexington Books, 1981.

_____. Explaining international production. Londres: Unwin Hyman, 1988. "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: past, present and future". *International Journal of the Economics of Business*, 2001, 8(2):173-90.

EFE. "Reserva deixa Petrobrás em 5º. lugar em valor de mercado na América".

DUNNING, J. & VAN HOESEL, R. "Third world multinational revisited: new developments and theoretical implications". Discussion Paper in International Investment and Management. University of Reading, Department of Economics, 1997.

EXAME. "Petrobras faz parceria para explorar petróleo em mar argentino". 13 set. 2006. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/m0111029.htm?printable=true>>. Acesso em 14/11/2012.

FOLHA DE S.PAULO. "Petrobras e Vale lideram na América Latina, aponta ranking". 11.01.2008.

FOLHA DE S. PAULO. "Petrobras capta R\$ 120,4 bi com ações" - online, 24/09/2010.

FURTADO, A. & MULLER, N. "Competitividade da indústria brasileira de petróleo". *Revista Brasileira de Energia*, 1993, 4(1), 12p.

GOLDSTEIN, Andrea. *Multinational companies from emerging economies: composition, conceptualization and direction in the global economy*. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 2009.

GUILPIN, Robert. *The political economy of international relations*. Princeton (NJ): Princeton University Press, 1987.

HYMER, Stephen. "La grande corporation multinationale". *Révue Economique*, 1968, XIX(6): 949-73.

InfoMoney – online – 04/02/2013.

INVERTIA, 17.12.2007 – Acesso em 10/02/2013.

IGLESIAS, R. & MOTTA VEIGA, P. "Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro". *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

JB-JORNAL DO BRASIL. "Estatal firma acordo tecnológico com StatoilHydro". 4 dez. 2007.

JOHANSON, J. & WIEDERSHEIN-PAUL, F. "The internationalization of the firm: four Swedish cases". *Journal of Management Studies*. 1975, 12: 305-22. Reimpresso in BUCKLEY, P.; GHOURI, P. (eds.). *The internationalization of the firm*. Londres: International Thomson Business Press, 1999.

KUADA, J. & SORENSEN, O. Internationalization of companies from developing countries. Binghamton (NY): Haworth Press, 2000.

LALL, Sanjaya (ed.). The new multinationals: the spread of Third World enterprises. Chichester: Wiley, 1983.

LANDAU, G. & LOHMANN, J. The case of Petrobras in Brazil. Artigo apresentado no Colloque Historique International: Les relations entre compagnies pétrolières et états producteurs. La Défense, 18-19 de setembro de 2006.

LECRAW, Donald. "Direct investment by firms from Less-Developed Countries". Oxford Economics Papers, 1977, 29(3): 442-57.

LEDUR, Paulo. Depoimento para o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras, 2003. Disponível em <<http://memoria.Petrobras.com.br/internauta/conteudo/ifrmDepoimentoCompleto.jsp>>. Acesso em 15/12/2012.

MARIN, Denise. "Política externa ajuda Petrobrás". O Estado de São Paulo, 19 de fevereiro de 2006.

MCKAIN, D. & ALLEN, B. Where it all began the story of the people and places where the oil & gas industry began. Parkersburg: Oil & Gas Museum, 1994.

MELIN, Leif. "Internationalization as a strategy process". Strategic Management Journal, 1992, 13 (Winter): 99-118.

MOURA, Mariluce (org.). Petrobras 50 anos. Rio de Janeiro: Petrobras, 2003.

ORELLANA, C. & NETO, R. "Brazil and Japan give fuel to ethanol market". Nature Biotechnology, 2006, 24: 232.

ORTIZ NETO, José B. "O processo de aprendizado tecnológico na trajetória do sistema de produção flutuante empreendido pela Petrobrás em seu programa de capacitação tecnológica em águas profundas - PROCAP". Dissertação de Mestrado, Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Universidade Federal do Paraná, 2006.

PASSIN, 2003, apud ATSUMI; VILLELA; BRITO E FREITAS. 09-11.5.2007.

PETROBRAS. Relatórios Anuais. Diversos anos.

_____. "Plano Estratégico Petrobras 2015". 2005. Disponível em <<http://www2.Petrobras.com.br/portugues/ads/ads.Petrobras.html>> . Acesso em 16/12/2012.

_____. "Efetivo de Pessoal–Sistema Petrobras 2006". Disponível em <http://www2.Petrobras.com.br/ri/port/ConhecaPetrobras/RecursosHumanos/pdf/EfetivoPessoal_2006_Port.pdf>. Acesso em 12/12/2012.

PETROBRAS. "Petrobras em números". 2007a. Disponível em <http://www2.Petrobras.com.br/Petrobras/portugues/numeros/num_index.htm>. Acesso em 07/12/2012.

_____. "Atuação internacional". 2007b. Disponível em: <<http://www2.Petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm>>. Acesso em 12/12/2012.

_____. "Plano Estratégico Petrobras 2008-2012". 2007c. Disponível em <http://www2.Petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html>. Acesso em 17/12/2012.

_____. "Petrobras em Números". 2009a. Disponível em <http://www2.Petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html>. Acesso em 31/10/2012.

_____. "Petrobras em Números". 2013a. Disponível em <http://www2.Petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html>. Acesso em 01/04/2013.

_____. PROCAP 3000: próxima fronteira de exploração em águas ultraprofundas. 2009b. Disponível em <http://www2.Petrobras.com.br/tecnologia2/port/areade_atuacao_exploracaoaguas.asp>. Acesso em 18/10/2012.

_____. PROCAP 3000: próxima fronteira de exploração em águas ultraprofundas. 2009c. Disponível em <http://www2.Petrobras.com.br/portal/frame.asppagina=/tecnologia/port/centro_pesquisasdaPetrobrasexpansao.asp&lang=pt&area=tecnologia>. Acesso em 19/12/2012.

PITELIS, C. & SUDGEN, R. The nature of the transnational firm. 2a. ed. Londres & Nova Iorque: Routledge, 2000.

PLANINSCHECK, Neuza. Depoimento para o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras, 2003. Disponível em <<http://memoria.Petrobras.com.br/internauta/conteudo/ifrmDepoimentoCompleto.jsp>>. Acesso em 15/12/2012.

REUTERS. "Petrobrás anuncia reserva de até 8 bilhões de barris na bacia de Santos". Disponível em: <http://br.invertia.com/noticias/noticia>. Acesso em: 01.04.2013.

SAUVANT, Karl. "O investimento direto estrangeiros dos B R I C (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior". ALMEIDA, A. (org.). Internacionalização de empresas brasileiras - Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007: 37-77.

_____. "The rise of TNCs from emerging markets: the issues". SAUVANT, K. (ed.). The rise of transnational corporations from emerging markets: threat or opportunity? Cheltenham: Edward Elgar, 2008: 3-14.

SILVA, Maria Lussieu. "A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 1990". Tese de Doutorado. Campinas: Instituto de Economia, Unicamp, 2002.

SVETLICIC, M. & ROJEC, M. (eds.). Facilitating transition by internationalization: outward direct investment from Central European economies in transition. Aldershot: Ashgate, 2003.

TOLENTINO, Paz. Technological innovation and Third World multinationals. Londres: Routledge, 1993.

UNCTAD. "Occasional note: Outward FDI from Brazil: poised to take off?" UNCTAD/WEB/ITE/IIA/2004/16.

_____. World Investment Report 2007-Transnational corporations, extractive industries and development. Nova Iorque & Geneva: United Nations, 2007.

VERNON, Raymond. "International investment and international trade in the product cycle". Quarterly Journal of Economics, 1966, 80: 190-207.

XIAOHUI, L.; BUCK, T. & SHU C. "Chinese economic development, the next stage: outward FDI" International Business Review, 2005, 14: 97-115.

Las empresas multinacionales o multilaterales se constituyen como las principales empresas de sus sectores productivos tanto en los países de origen como en aquellos donde llegan a operar, desplazando a las empresas nacionales. Esto subraya su importancia como fuente de inversiones en América Latina y el Caribe, como agentes activos en la integración regional y como un medio para mejorar prácticas y conocimientos vinculados a sus procesos productivos. Este trabajo busca analizar a fondo el desempeño de las multinacionales latinas concentrándose en la experiencia de Brasil y Chile.

Serie políticas públicas y transformación productiva

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” para América Latina consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir experiencias y casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva. La Serie está dirigida a hacedores de política, agencias del sector público, cámaras empresariales, líderes políticos y agentes relevantes que participan en el proceso de diseño y ejecución de políticas públicas vinculadas al desarrollo productivo en los países de la región.