



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesinas de Belgrano

Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Comercio Exterior

Modos de internacionalización de las
grandes empresas

A mayor riesgo político-económico de un país, menor
el grado de internacionalización de las grandes empresas

N° 857

Sofía Anabel Raymonda

Tutor: Lic. Santiago Morgantini

Departamento de Investigaciones

Fecha defensa de tesina: 1 de septiembre de 2015

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

INDICE

HIPÓTESIS DEL TRABAJO5
OBJETIVOS	5
METODOLOGÍA DEL TRABAJO	5
• MÓDULO I	5
• MÓDULO II.	9
2.1 La exportación	9
2.1.1 La exportación indirecta	10
2.2 Las alianzas estratégicas	11
2.2.1 Los acuerdos de colaboración de marketing	11
2.2.2 El consorcio	12
2.2.3 Las licencias	12
2.2.4 La franquicia	13
2.2.5 Las joint- ventures	14
2.2.6 Las adquisiciones	16
2.2.7 La inversión extranjera directa	17
• MÓDULO III	20
• MÓDULO IV	23
• MÓDULO V	25
Caso 1: H&M	25
Caso 2: VALE S.A.	26
• MÓDULO VI	28
ANEXO	30
BIBLIOGRAFÍA	39

1- HIPÓTESIS DEL TRABAJO:

Internacionalización: A mayor riesgo político-económico de un país, menor el grado de internacionalización de las grandes empresas.

Análisis y descripción de casos de grandes empresas, que hayan decidido internacionalizarse o abandonar el territorio argentino en los últimos años.

Considerar la regulación vigente de cada uno de los modos de ingreso al país, para examinar y sustentar las posturas tomadas por los diversos casos.

2- OBJETIVOS:

Los objetivos planteados son los siguientes:

MÓDULO I: Establecer una introducción al concepto de internacionalización desde el punto de vista histórico, de la evolución y las tendencias.

MÓDULO II: Asentar el marco teórico de los diversos modos de internacionalización. Características, ventajas y desventajas.

MÓDULO III: Identificar las características de las grandes empresas, analizando el efecto producido por los cambios en el entorno macroeconómico y regulatorio sobre el proceso de internacionalización de las firmas.

MÓDULO IV: Detectar la capacidad de decisión de las grandes empresas. Examinar casos actuales, considerando la situación política-económica entre el período 2012-2015.

MÓDULO V: Análisis de casos empresariales.

MÓDULO VI: Conclusiones

3- METODOLOGÍA DEL TRABAJO:

Para la realización de la presente tesis, se seguirá el método descriptivo-analítico partiendo para ello, de la recopilación de información secundaria y su posterior elaboración a fin de poder demostrar la hipótesis planteada y los objetivos establecidos.

MÓDULO I

El creciente fenómeno de la globalización no solo está generando un nuevo y complejo entorno económico, sino también empresarial. Actualmente se está impulsando la necesidad de redefinir algunos conceptos, que parecían estar suficientemente consolidados en la ciencia económica. Para poder interpretar y lograr conceptualizar claramente el término internacionalización, es relevante definir el concepto de globalización.

Uno de los primeros autores en utilizar el término globalización fue Theodore Levitt. Él, hacía referencia a la globalización de los mercados. Definiéndola como el traspaso de la concepción de la producción basada en el ciclo del producto, al concepto global de mercado¹.

Posteriormente, Michael Porter, utilizó el término para diferenciar una empresa multinacional de una global² (esta última utilizando una estrategia mundial).

El Fondo Monetario Internacional (FMI) establece lo siguiente: *“La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la*

¹ LEVITT, T (1983): *“La globalización de los mercados”*, Harvard-Deusto Business Review, 4.º trimestre, pág.49-64.

² PORTER, M. E. (1991): *“La ventaja competitiva de las naciones”*, Plaza y Janes, Barcelona.

variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de tecnología".³

La integración de las economías y las sociedades a medida que caen las barreras de la libre circulación de ideas, personas, servicios y capitales se suele considerar como una fuerza irreversible impuesta sobre el mundo por algunos países e instituciones.⁴

En otras palabras, el proceso actual de globalización requiere de una profunda reflexión sobre la nueva realidad empresarial y sus elementos constitutivos, considerando los cambios en los mercados, los sectores de actividad, los proveedores, los clientes y las administraciones. Estos cambios, han generado una complejidad en las empresas internacionales.

Es indiscutible, que en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevantes es la internacionalización de las empresas. La decisión de las mismas de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, es un concepto que debe entenderse como una de las formas más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial.

Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos relativamente estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente proyección internacional⁵.

Existen diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas. A continuación se detallaran brevemente, los aportes de las diferentes teorías sobre la internacionalización:

- **En primer lugar, podemos analizar la internacionalización desde una perspectiva económica. Englobando todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costos y en las ventajas económicas.** Históricamente la internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional la cual indica que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los cuales tienen menores costos de producción. De modo que el comercio internacional ocurre como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo, lo que permite dirigir los recursos a los usos más productivos en cada país involucrado en las actividades comerciales. De esta forma, un país produciría y exportaría aquellos productos en los que sería más eficiente e importaría los productos en los cuales no tuviera eficiencia productiva.^{6 y 7}

Adam Smith aportó al desarrollo de esta concepción clásica una primera explicación basada en la teoría de la ventaja absoluta. Remarca la importancia de reconocer la escasez de recursos y sugiere, la necesidad de establecer un sistema de distribución. Explica por qué los países con mano de obra barata exportan bienes intensivos en trabajo hacia países más intensivos en capital, y viceversa.

David Ricardo aportó a este concepto clásico una explicación en la que incorporó la teoría del comercio internacional basada en el principio de la ventaja comparativa, demostrando que las ventajas absolutas en los costos no son una condición necesaria para lograr beneficios en el comercio. Estos beneficios se producirían por el comercio a partir del intercambio, siempre y cuando sus costos relativos sean diferentes para dos o más artículos.

³ "Concepto de globalización según el FMI" (ONLINE). Disponible: <http://economia-globalizacion.blogspot.com.ar/2006/01/qu-es-la-globalizacion.html>. 15 de Febrero 2015

⁴ "Concepto de globalización según el FMI" (ONLINE). Disponible: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2002/esl/031502s.htm>. 15 de Febrero 2015

⁵ Welch, L.S., y Luostarinen, R. (1988), "Internationalisation: Evolution of a Concept", Journal of General Management, Vol. 14 (2), pp. 34-55.

Root, F.R. (1994), Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, New York.

Rialp, A. (1999), "Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura", Información Comercial Española (ICE), Octubre 1999, nº 781, pp. 117-128.

⁶ Hymer, S (1976). "The international operations of national firms. A study of direct foreign investment". Boston. MIT Press.

⁷ Vernon R. (1966). "International investment and international trade in the product cycle". Quarterly journal of economic. Cambridge

Posteriormente la teoría fue analizada por John Stuart Mill, quién examinó las fuerzas que determinan los términos de intercambio o de comercio entre dos bienes en el mercado internacional. Observó que las exportaciones varían con los términos de intercambio (diferencia de precios entre las importaciones y las exportaciones) y detectó, que la disposición de cada nación para exportar dependía de la cantidad de importaciones que obtendría como contrapartida⁸.

Si bien estos autores sentaron las bases de la teoría clásica del comercio internacional, el fundamento de los factores productivos homogéneos de esta teoría no puede explicar la diferencia de los distintos resultados de la exportación de los países con recursos similares.

Se explica el comercio internacional entre países, en donde las grandes empresas con economía de escala tendrían ventajas sobre las pequeñas empresas y, se rompería el supuesto de la competencia perfecta de la teoría clásica del comercio internacional.

Esto se debe a que producir grandes cantidades para lograr las economías de escala, llevaría a las empresas a tener grandes volúmenes de producción que son mayores a las necesidades del mercado doméstico. Como consecuencia de esto, las empresas buscarían salida en el exterior a estos excedentes de producción.⁹

Tales planteos surgidos en la década de los 60' y de los 80' se caracterizan por pretender explicar la existencia de la empresa multinacional. Dentro de esos modelos se consideran los siguientes:

- 1- **Teoría de la ventaja monopolística:** Las empresas multinacionales deben como condición, poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva, que puede tener su origen en la producción, la tecnología, entre otros. De esta manera permite competir con las empresas locales en sus propios mercados.
- 2- **La teoría de la internacionalización:** Esta teoría estudia los procesos internos de transferencia de información en las empresas, convirtiéndose este enfoque en el dominante, para el estudio de la empresa multinacional. Esta teoría trata de explicar por qué las transacciones de productos intermedios entre países están organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por la fuerza del mercado. La idea central afirma que las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que, para que las empresas realicen inversiones directas en el extranjero deben existir ventajas al localizar las actividades en el exterior y la organización de las actividades dentro de la empresa debe ser más eficiente que venderlas o cederlas.
- 3- **Paradigma ecléctico de Dunning:** Plantea una teoría que intenta reconciliar las explicaciones teóricas de corte económico referentes a la existencia de las empresas multinacionales, al ensamblar dentro de un sistema las aportaciones de los teóricos de la organización industrial, la teoría de los costes de transacción y las teorías de localización y del comercio internacional.

De este modo explica cómo la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la posición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados extranjeros y el atractivo de dichos mercados para producir allí, por lo que la decisión de entrar en mercados internacionales, se realiza de manera racional, basándose en el análisis de los costes y de las ventajas para producir en el extranjero.^{10 11 12}

- 4- **Enfoque macroeconómico:** Define su modelo como el enfoque macroeconómico de la inversión directa en el exterior (IDE). Su intención es explicar por qué los países realizan IDE, partiendo de los modelos neoclásicos del comercio internacional (teoría de la ventaja competitiva) para explicar los patrones de producción extranjera de las empresas.

⁸ Fillis, I (2001) "Small firm internationalization: An investigative survey and future research directions". Management Decisions. Vol 39, p 767-783.

⁹ Ibid.

¹⁰ Dunning, J.(1981) "International production and the multinational enterprise". Londres. Ed. Allen & Urwin

¹¹ Dunning, J.(1988) "Explaining international production". Londres. Ed. Unwin Hyman

¹² Dunning, J.(1988) "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions". Journal of International Business studies. Georgetown University. Vol 19.

- 5- **Modelo de la ventaja competitiva de las naciones:** Porter indica que la capacidad de competir en los mercados internacionales depende no solo de los costos de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con el costo.¹³
- **Continuando con el estudio y el desarrollo del concepto, podemos observar la internacionalización desde una perspectiva de proceso. Considerando el proceso como el compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados extranjeros.** Estas describen cómo y por qué empresas estrictamente nacionales llegan a convertirse en empresas internacionales.
 - 1- **El modelo Uppsala- Escuela Nórdica:** indica que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado.¹⁴ La actividad en el exterior sucederá a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicancia en sus operaciones internacionales.
 - 2- **El modelo de innovación:** Paralelo al enfoque nórdico, se expone la tesis de que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial. El modelo indica que la relación entre internacionalización e innovación consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio; siendo las decisiones de internacionalización e innovación determinaciones creativas y deliberadas.
 - 3- **Modelo de planeación sistémica:** Basado en el supuesto de perfecta racionalidad por parte de los empresarios. El modelo contaría de 10 pasos en su proceso de internacionalización y selección de varios planes de operación en el extranjero.¹⁵
 - 4- **El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon:** Combina las nociones clásicas de la teoría de comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa de modo que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales.¹⁶
 - **La Teoría de las redes aporta las nuevas ideas que centran al proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas.** A raíz de la teoría de redes ampliada, la entrada en mercados extranjeros es entendida como función de las interacciones inter-organizativas continuas entre las empresas locales y sus redes internacionales. Lo que significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de su red de contactos internacionales. Es decir, las relaciones sociales que mantiene el decisor con otros individuos de la red influirán en el mismo a la hora de buscar información sobre mercados particulares en los que pueda actuar.¹⁷

De acuerdo con el enfoque de redes, la entrada en mercados extranjeros surge de la interacción entre la empresa y la red externa, y la propensión a explotar oportunidades empresariales estará limitada por los beneficios de la información que aporta cada uno de los miembros de la red. Las redes sociales individuales necesitan tiempo para desarrollarse, por lo que los beneficios de la información se incrementan con la experiencia personal.¹⁸
 - **Por último, se presenta la revisión de la literatura que aborda el fenómeno conocido como *born global*. Estas son empresas internacionales que:**
 - 1- **siguen un enfoque global desde su creación**
 - 2- **se internacionalizan en los dos primeros años de vida**

¹³ Porter, M.(1990). *"The competitive advantage of nations"* Nueva York: The Free Press

¹⁴ Johanson y Wiedersheim, P. (1975). *"The internationalization of the firm. Four swedish cases"* Journal of management studies. Londres. Ed. London School of Economics. Vol 12.

¹⁵ Root, F.(1994). *"Entry strategies for international markets"*. Nueva York. Lexington Brooks.

¹⁶ Melin, L (1992). *"Internationalization as a strategy process"*. Strategic Management Journal. Vol 13.

¹⁷ Ellis, P.(2000) *"Social ties and foreign market entry"*. Journal of international. Business Studies. Vol 3

¹⁸ Ibid.

He considerado este enfoque como una nueva perspectiva emergente del proceso de internacionalización. Se relaciona la aparición de las empresas born global con tres factores importantes:

1. *Las nuevas condiciones del mercado:* el incremento de la especialización y, por lo tanto, de los nichos de mercado. Como consecuencia de esto existen más empresas que producen partes específicas o componentes de un producto, los cuales tendrían que ser vendidos en los mercados internacionales, simplemente porque los mercados domésticos no poseen una demanda suficiente como para absorber el tamaño mínimo eficiente.
2. *Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación:* es decir que promueve los cambios en los procesos tecnológicos. Estos cambios implican que las operaciones en pequeña escala puedan ser atractivas desde una perspectiva económica.
3. *Las capacidades más desarrolladas de las personas, incluyendo en este último punto, al emprendedor que funda la empresa born global:* La experiencia está relacionada con la movilidad entre naciones; crea un número potencial de empleados con la capacidad de comunicarse, entenderse y realizar negocios con empresas de otras culturas. Estas capacidades son un requisito básico para explotar oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías de producción, de comunicación y transporte.

Por lo desarrollado anteriormente, podemos comprender que el término de internacionalización es complejo. Deriva de un conjunto de conceptos que han cambiado durante el transcurso del tiempo. Por ello, la definición puede variar dependiendo del grado de análisis que se le otorgue al estudio.

Para el desarrollo de esta tesis y para mejor comprensión del análisis que se llevará a cabo posteriormente, es fundamental la definición de un concepto claro a partir del cual trabajaremos.

Consideraremos la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo, que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional.

MÓDULO II

Existen varias modalidades de entrada en los mercados internacionales. Cada una de estas se conoce como estrategias de internacionalización; y cada estrategia evidencia ventajas y desventajas. La implementación de cada estrategia será en mayor medida aplicada dependiendo de las circunstancias.

A continuación, se presentarán los diversos modos de internacionalización, comenzando con los modos más básicos y continuando con los más complejos.

2.1 La exportación

La exportación es una de las formas más rápidas de internacionalización. Para algunas empresas, es una forma muy próspera de entrar en un mercado extranjero. Si bien en la mayor parte de los casos la exportación es el primer paso para lograr un compromiso internacional, en muchos casos las empresas que utilizan esta modalidad fracasan; por lo cual, esta estrategia debe ser tratada con cuidado.¹⁹

Podemos definir la exportación como la comercialización de un producto en un mercado distinto del cual se ha producido. En este modo de internacionalización, el compromiso de la inversión de recursos financieros y de gestión se minimiza. La exportación es frecuentemente una de las modalidades de entrada utilizadas cuando se presentan circunstancias como las siguientes:

¹⁹ Cignacco, B. "Comercialización internacional para PyMES". Ed Macchi Grupo Editor

- Nos encontramos frente a una pequeña empresa; que carece de los recursos necesarios para crear una joint venture o invertir directamente en el nuevo mercado.
- Altos niveles de incertidumbre u otro elemento que haga el mercado poco atractivo (evitar compromiso debido a riesgos políticos)
- No hay presiones políticas ni económicas para fabricar en el extranjero²⁰.

Macroeconómicamente, la exportación dota a los países de divisas extranjeras, puestos de trabajo, oportunidades de integración vertical y una mejor calidad de vida. Esto es el resultado de mayores recursos obtenidos de mercados internacionales.²¹ A nivel de empresa, la exportación puede suponer una ventaja competitiva, puede aumentar el uso de fábricas y bienes de uso como también mejorar la tecnología base de la empresa.²²

En muchos casos las empresas exportan por razones como:

- la expansión geográfica
- las economías de escala
- venta de excedentes de producción. En caso de venta de excedentes, la modificación del producto puede ser necesaria; requiriendo un cambio del diseño, algún aspecto técnico, de envasado, de aprobación, legales entre otros.

2.1.1 La exportación indirecta

La exportación indirecta es una de las formas de exportación utilizadas por aquellas empresas que no poseen lo necesario para establecer una relación de exportación activa, o bien quieren dar salida a alguna mercadería en particular. No debe considerarse esta modalidad de exportación como vía de internacionalización a mediano-largo plazo.

Esta modalidad se caracteriza porque la empresa entra en contacto con una entidad que se encuentra en el mismo país de origen y que será la encargada de realizar la exportación. Estas empresas intermediarias realizan las funciones de exportación en nombre de la empresa; se encargan a su vez, de la selección del canal de distribución en los mercados extranjeros, la distribución física del producto y la promoción. A estas últimas se las conoce como trade companies, (compañías que ejercen tanto como de representantes de venta como de agentes de compras).

La exportación indirecta corresponde a etapas tempranas del proceso de internacionalización. Esta estrategia no requiere gran riesgo para la empresa, no requiere ninguna inversión y resulta muy flexible.

De todas formas, como inconvenientes podemos mencionar:

- que la empresa no se beneficia del efecto de aprendizaje,
- posee un escaso margen de contribución
- dependencia absoluta del intermediario para realizar la transacción.²³

Por lo tanto, como se puede observar la exportación puede ser considerada una operación aislada o un compromiso continuo con el proceso de internacionalización.

Muchas veces esta decisión está vinculada con la experiencia de la empresa que realiza la transacción. La exportación debería realizarse de forma gradual. Una empresa que comienza a exportar a un mercado extranjero probablemente no solo no tendrá mercado, sino que a su vez, se encontrará con los llamados problemas fronterizos, que incluyen tanto problemas con las normativas aduaneras como asuntos específicos de comercio internacional.

²⁰ Ibid.

²¹ Czinkota, M.R., Rivoli, P y Ronkainen, I.A (1992): *International Business*, 2 edición, Fort Worth, TX. Dryden

²² Terpstra, V. y Sarathy,R. (1994): *International marketing*, 6 edición, Fort Worth, TX. Dryden

²³ Cignacco, B . Op. cit. 265

En las fases iniciales de exportación, las empresas muestran un mayor enfoque hacia la concentración de mercados extranjeros, fomentando la diversificación a más mercados. Con una mayor experiencia, la compañía puede comprometer más recursos a la exportación.

A medida que aumenta el conocimiento de una empresa de sus mercados de exportación, el factor de la incertidumbre disminuye.

2.2. Las alianzas estratégicas

En muchas ocasiones las empresas recurren a las conocidas alianzas estratégicas para poder penetrar en los mercados extranjeros y lograr ser competitivos. La constitución de alianzas estratégicas es uno de los modos por los cuales las empresas logran obtener activos y capacidades que no poseen para ser competitivos. Es decir, las alianzas resultan de la falta de algún factor. Las alianzas estratégicas permiten obtener entre otras cosas: tecnología, productos o mercaderías.²⁴

El conocimiento producto-mercado, el know-how de procesos y productos, la capacidad productiva, el acceso a mercados y a la distribución y los recursos de gestión exclusivos son factores a considerar para lograr las distintas combinaciones.

Las alianzas estratégicas pueden adoptar diversas modalidades. Pueden ir desde un simple acuerdo contractual y la distribución de los productos, hasta acuerdos de producción mediante los que se comparten las fases de fabricación de un producto. Son muchas las formas de acuerdos de fabricación y marketing que conforman estas alianzas.

En muchas oportunidades, los colaboradores en una alianza estratégica destacan:

- las economías de escala
- la reducción de los costos de desarrollo de nuevos productos
- marketing.

Dado que las alianzas evolucionan y crecen con el tiempo, las empresas pueden formar vínculos más estrechos. Mientras mayor sea la experiencia y el conocimiento de las capacidades y los objetivos en común, mayor será la probabilidad de que la alianza evolucione; al punto de que ambas partes colaboren para acceder en nuevos mercados.

2.2.1 Los acuerdos de colaboración de marketing

Las empresas que poseen un sistema de distribución físico consolidado y volúmenes de ventas considerables, pueden encontrar una ventaja en comercializar los productos de empresas de menor tamaño y sin oportunidad de crecimiento. Las empresas que logran complementarse obtienen mayores beneficios sin arriesgar demasiado.

Un modo muy utilizado por las empresas pequeñas o PYME que cuentan con un buen producto pero no con los recursos para crear una red de distribución propia es el piggy back. Este, consiste en que una empresa utiliza la red comercial de otra (empresa canalizadora) a cambio del pago de una compensación económica.

Este modo de alianza es adecuada para aquellas empresas que pueden utilizar los mismos canales de distribución y que poseen productos complementarios. Para la empresa canalizadora, la ventaja principal se encuentra en rentabilizar su canal de distribución, siempre y cuando el acuerdo no implique para ella una inversión en infraestructura.

La ventaja del piggy-back es la posibilidad de ingresar a un nuevo mercado sin tener que correr demasiados riesgos.

²⁴ Olivier, C (1997) "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views". Strategic management journal.

La desventaja, es que la empresa puede perder el control sobre la comercialización de sus productos.²⁵

2.2.2 El consorcio de exportación

Para solucionar el problema del tamaño de las empresas y la escasez de los recursos para comercializar sus productos en los mercados extranjeros, se logra compartir entre distintas firmas del mismo segmento los costos que conlleva una infraestructura comercial exportadora.

El consorcio de exportación se define como una alianza estratégica entre dos o más empresas con un objetivo principal: desarrollar conjuntamente sus mercados de exportación. Es por ello que se crea una entidad independiente, formada por las empresas del consorcio, que cumple la función de “departamento conjunto de exportación”.

Las principales actividades que desarrolla esta agrupación son:

- la fijación de precios de exportación
- la selección y control de agentes/distribuidores en los mercados exteriores
- el cobro de deudas
- la distribución física.

Las principales ventajas del consorcio son:

- la división de los costos de exportación y la generación de economías de escala en comercialización
- la presentación de ofertas conjuntas y complementarias
- la adquisición del poder de negociación
- el efecto de aprendizaje entre otros

Por otra parte, encontramos como desventajas la posible rivalidad entre los socios y la pérdida de la libertad de actuación de las empresas que lo conforman.²⁶

2.2.3 Las licencias

La concesión de licencias, es decir, la compra o venta de productos o de tecnología de procesos, diseños o conocimientos de marketing por medio de contratos, evita los riesgos del desarrollo de productos y mercados ya que aprovecha la experiencia de empresas que ya han desarrollado y comercializado el producto.

Esta modalidad suele ser útil para la internacionalización de grandes empresas que podrían carecer del capital y de la experiencia internacional necesaria para crear, en el exterior, una filial o una joint venture.

La concesión internacional de licencias ocurre cuando una empresa ofrece a otra la tecnología que requiere para operar un negocio en un mercado extranjero a cambio de una cuota o royalty.

En esta modalidad encontramos al licenciante y al licenciario (este último es el receptor). Esta modalidad de internacionalización permite licenciar el nombre de la marca, la tecnología para el proceso de fabricación, la experiencia operativa, los secretos industriales y el acceso a patentes.

La empresa que otorga la licencia accede a un mercado extranjero sin necesidad de invertir. La inversión la suele conseguir al igual que el conocimiento de mercado de una empresa local competente.

Las licencias internacionales puede ser la estrategia más adecuada en determinadas circunstancias. Puede ser utilizada en casos donde los países de origen restringen las importaciones o la inversión ex-

²⁵ Olivier C; Op.cit

²⁶ Cignacco, B. Op.cit.

tranjera directa o en situaciones donde el mercado extranjero es pequeño y las posibilidades de obtener una retroalimentación tecnológica son altas (ya que puede resultar una modalidad atractiva).

Los acuerdos de concesión de licencias pueden ser de dos tipos:

- licencias de acceso a una tecnología actual que posee el licenciante
- licencia de acceso a una tecnología actual y a las que se desarrollen en el futuro en una determinada área de productos durante la vigencia del contrato.

En función de las circunstancias, las concesiones de licencias pueden variar. Sin embargo, las mismas suelen mantener aspectos como la naturaleza técnica, de organización y comercial.

Las ventajas de la concesión de licencias como método de implementación son:

- acceso a mercados difíciles
- la obtención de información sobre resultados del producto y actividades de los competidores en diferentes mercados a bajo costo
- provee mejores niveles de entrega y servicios en mercados locales
- involucra poco nivel de riesgo de capital con bajo compromiso de recursos

En relación a las desventajas:

- las licencias pueden crear posibles competidores futuros
- involucra la revelación de know how acumuladas
- puede generar una falta de control sobre las operaciones de la empresa que concede la licencia
- genera una interacción pasiva con el mercado
- involucra algunos costos como son los de adaptación transferencia y control.

2.2.4 La franquicia

La franquicia es un método de distribución comercial y de marketing que consiste en la cesión de productos o de líneas de productos, marcas comerciales, nombres y know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización aplicables a la distribución.

La empresa que cede la franquicia se denomina franquiciante y la que lo recibe, franquiciado²⁷.

Las franquicias son una forma de conceder licencias sobre los derechos de propiedad intelectual.²⁸ Son una forma de marketing y distribución mediante el cual el franquiciador ofrece la franquicia a un individuo o empresa. En pocas palabras, le otorga el derecho de hacer negocios de una cierta manera durante un periodo de tiempo determinado y en un lugar concreto.²⁹

La franquicia es de tipo contractual, según el formato de negocio establecido por el franquiciante. Este ofrece asistencia con anterioridad al inicio y durante la duración del contrato. El franquiciado posee su negocio, que es una entidad independiente de la del franquiciante. Existen diversos tipos de franquicias: de inversión, con formato de negocio y las laborales.³⁰

Alguno de los factores que contribuyen al éxito de las franquicias son la calidad de los sistemas con formato de negocio, el nivel de actividad económica, la marca asociada a la franquicia y el entorno empresarial del país donde operará la misma.

La principal ventaja de las franquicias es que permiten a la empresa entrar rápidamente en una serie de mercados extranjeros expandiéndose a una mayor velocidad y sobre un territorio mayor al que sería posible mediante un crecimiento gradual.

²⁷ Cignacco, B. Op.cit.

²⁸ Adams, J y Mendelsohn, M.(1986). Recent developments in franchising. Journal of Business Law. Pag.206-19.

²⁹ Aylin, D. (1987): Franchising has its dark side. Accountancy,99 (112).Pag 113-117.

³⁰ Brandenburg, M(1986). Free yourself from servitude. Accountancy, 98. Pag 11-18

Las franquicias permiten un gran crecimiento utilizando un mínimo capital. A su vez, crea ingresos adicionales para el franquiciante en forma de cuotas y pago de royalties.

Hay que tener en cuenta la desventaja para el franquiciante; que es el posible efecto negativo que la franquicia puede ejercer sobre la marca.

2.2.5 Las joint- ventures

Una joint venture es la empresa creada por dos o más empresas para desarrollar una actividad económica productiva. Puede considerarse un modo de cooperación inter-empresarial situada en el término medio entre la integración vertical total de las actividades y la integración horizontal; cuando las fases de fabricación y distribución pertenecen a empresas independientes que regulan su colaboración mediante mecanismos del mercado convencionales.

Existen joint ventures a nivel nacional e internacional. Las primeras pueden perseguir prácticas poco claras y acceder al know-how tecnológicos de otros. Las joint ventures internacionales suelen surgir del deseo de expansión a mercados extranjeros difíciles. De forma alternativa, las empresas pueden cooperar durante un tiempo y luego separarse. Esta estrategia de colaboración-separación suele aplicarse a proyectos que cuentan con una duración predeterminada.

En los mercados internacionales, las joint ventures facilitan la transferencia tecnológica, permiten el acceso a recursos y mercados, contribuyen a la reducción del riesgo político y pueden mejorar la situación competitiva de la empresa. Este tipo de relación entre empresas involucra la transferencia de tecnología.

La creación de una joint venture se suele considerar como una forma de reducir el riesgo, sobre todo cuando una gran inversión es necesaria. Esta modalidad permite el acceso inmediato al conocimiento de marketing de la empresa colaboradora en vez de esperar al desarrollo interno de tales competencias.

Alguna de las ventajas de las joint ventures son:

- reducción de costos o economías de escala como consecuencia de la combinación de los gastos comunes de administración, transporte y marketing en dos o más fases de producción o distribución³¹
- la rápida aplicación del cambio tecnológico en más fases de producción
- la desaparición de los costos derivados de los contratos, negociaciones y transacciones entre las partes.³²

Uno de los factores principales para la creación de joint ventures es el acceso a recursos humanos escasos y valiosos, con la educación y el conocimiento cultural adecuado. Las joint ventures facilitan el ingreso a países con grandes diferencias culturales y son un método para conseguir el acceso a los capitales. Los mercados de capitales se caracterizan por grandes costos de transacción y los mercados de créditos no suelen ser adecuados para empresas jóvenes con poca experiencia. Los costos de transacción son elevados para las inversiones en proyectos arriesgados sin garantías, como son los proyectos de investigación y desarrollo.³³

Cuando las joint ventures son un modo de diversificar las actividades y conseguir crecimiento de uno de los socios, este suele aportar el entusiasmo emprendedor, la flexibilidad y la tecnología avanzada, mientras que el otro socio pone el capital, los canales de distribución y servicio y el apoyo de marketing a nivel internacional. La idea es que se pueda crear una ventaja competitiva.

El acceso a los canales de distribución también es un factor de motivación importante en la creación de una joint venture internacional.

³¹ Cignacco, B. Op.cit.

³² Williamson, O.E.(1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust implications*. Nueva York. Free Press

³³ Hennart, J.F y Larimo, J (1998). *The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: does national origin affect ownership decisions?* Journal of international Business Studies, 3th cuatrimestre.

Las ventajas de esta modalidad incluye la existencia previa de una estructura de marketing, el conocimiento de mercado, de la cultura local, la marca reconocible y los vínculos con compradores. Las joint ventures permiten al otro socio reducir los costos medios de distribución, puesto a que hay un mayor volumen a distribuir.

El conocimiento general de la economía local es la contribución clave del socio local para una empresa internacional que busca ingresar a un nuevo mercado externo. La similitud cultural entre los socios es un antecedente crítico para el éxito. Las diferencias culturales pueden ser las causantes, en algunos casos del fracaso de este tipo de alianza.³⁴

Uno de los factores más discutidos de las joint ventures es que las mismas pueden ser inestables. Frecuentemente, una joint venture crea un competidor y los costos de control se disparan. Se considera que las joint ventures internacionales son inestables por naturaleza.

Las empresas multinacionales tienen más posibilidades de adquirir a sus socios cuando controla la mayoría accionaria de la empresa y diversifica cuando posee una participación minoritaria. En ocasiones este tipo de alianzas crea competidores innecesarios y pueden plantear problemas para los compradores de tecnología, puesto que el receptor emplea la alianza para evitar la inversión en diseño e innovación (creando una dependencia entre las partes).

Dentro de las desventajas se pueden encontrar:

- la pérdida de control de las operaciones extranjeras cuando se invierten en numerosos recursos financieros, técnicos o de gestión
- a medida que aumenta el tamaño de la red de joint ventures, mayor la posibilidad de conflictos de intereses entre las partes de la alianza
- falta de flexibilidad y confidencialidad
- fallas en la coordinación.³⁵

La clave para el éxito de las joint ventures es la evaluación adecuada de las fortalezas y debilidades de la empresa en cuestión. También es necesario valorar el compromiso de los socios potenciales con éxito de la alianza, así como su disposición a destinar recursos o a crear mercado para los productos de la empresa de tal manera que se adapte a las necesidades de los socios.

Al momento de buscar un socio adecuado se debe contemplar:

- encontrar empresas locales
- valorar su compatibilidad
- determinar la adecuación operativa con el posible socio
- especificar y detallar la naturaleza del proyecto.³⁶

Los costos suelen ser elevados debido a que gran parte de las empresas no desean vender su tecnología, y las empresas más pequeñas son más difíciles de localizar ya que no suelen promocionar su situación. En algunos casos, el proceso de selección de socios no se realiza con rigor. Normalmente no se realiza la investigación de antecedentes, y no se estudian los verdaderos motivos y capacidades del candidato.³⁷

En casos donde la empresa ya opera en el país, el socio escogido debería ser un agente que ya trabaje para la empresa. En el caso del socio extranjero, obtiene el beneficio de firmar un acuerdo con la empresa que está familiarizada con la empresa matriz y los productos que maneja.

Los socios potenciales estudian sus propios recursos mediante una auditoría en la que se analizan los recursos tecnológicos, financieros y humanos de la empresa, así como a su vez su experiencia. En segundo lugar, los socios potenciales elaboran una segunda auditoría producto-mercado detallada de sus

³⁴ Cignacco, B. Op.cit.

³⁵ Cignacco, B. Op.cit.

³⁶ Smith, A. y Reney, M.C.(1997). *The mating dance: a case study of local partnering processes in developing countries*. European management journal.

³⁷ *Ibid*

respectivas operaciones. La alianza puede adoptar la forma de un acuerdo de colaboración de marketing, de una concesión de licencias, de una joint venture o de una franquicia.

Como ambas partes probablemente tendrán las mismas expectativas respecto al valor estratégico y a la necesidad de control, es probable que las franquicias y las joint ventures generen una mejor adecuación de recursos y estrategias que una colaboración de marketing o una concesión de licencias. El ajuste de recursos y de la estrategia de estas dos últimas alianzas no suele ser tan armonioso comparado con las dos primeras.

Considerando la capacidad que tienen las diferentes modalidades de alianza estratégica para hacer frente a los cambios del entorno y de la política de las empresas son consideraciones principales al momento de realizar la valoración los resultados de la alianza. Los objetivos de las partes pueden ser diversos, por lo que resulta complicado decidir qué es lo que se debe medir. El cálculo de los precios de transferencia para los servicios prestados, el cálculo de los beneficios es difícil.

Los acuerdos de colaboración de marketing se suelen suscribir para un producto- mercado concreto y con una duración corta. Generalmente, este tipo de relaciones se regulan por contratos por un año renovables. Sin embargo, en muchos casos, una de las partes nunca revela las intenciones de extender el contrato y se reserva de ese modo la oportunidad de renovarlo según las evoluciones las cosas. Los acuerdos de colaboración de marketing no suelen estar adaptados y ajustados al entorno y resulta difícil desarrollar nuevas relaciones empresariales en este tipo de asociaciones.

Una joint venture entre dos partes independientes se enfrenta a los cambios del entorno de manera rutinaria. Si bien este tipo de alianza puede estar bien diseñada para hacer frente al cambio. Los vínculos organizativos, junto con los objetivos mutuos, pueden llevar estas relaciones a ser más estrechos, llegando al extremo en que las personas se conviertan en una misma y única entidad.

2.2.6 Las adquisiciones

Las empresas invierten en instalaciones de fabricación en los mercados internacionales con el objetivo principal de conseguir ventajas según su situación geográfica. De acuerdo con la teoría económica clásica, la empresa debe tener un conocimiento perfecto de los costos de las oportunidades existentes allá donde se encuentre, y debe estar preparada para aprovecharlas.

Para operar con éxito en el extranjero, la empresa debe contar con determinadas ventajas que superen las ventajas innatas de las empresas locales. La propensión de una empresa concreta a la producción extranjera también depende del atractivo de la ubicación geográfica de su país de origen respecto al atractivo de terceros países, entre ellos los aspectos financieros.

Las adquisiciones de empresas extranjeras tienen lugar cuando una empresa compra otra que se encuentra en el extranjero y que posee activos, marcas, información, redes de distribución o capacidad de gestión que la primera puede emplear para mejorar sus resultados.

Hay diversas razones por las cuales una empresa decide ingresar en nuevos mercados mediante la adquisición. Por un lado, la empresa consigue activos que ya están siendo utilizados, de modo que su rentabilidad es más rápida que la de la inversión en activos fijos, y por otro lado, este modo dota a la compañía de una cuota de mercado inmediata, sin necesidad de ampliar su capacidad productiva.

Por medio de una adquisición la empresa se asegura de contar con un apoyo institucional, una red de proveedores, intermediarios y clientes, cuenta a su vez con conocimiento del mercado, tanto teniendo en consideración los aspectos culturales, sociales, el aspecto legal y político. Se puede contar también con la adquisición de marcas reconocidas y de acceso a una gran base de usuarios.

Las adquisiciones pueden adoptar básicamente dos formas:

- 1- *Integración legal completa*: implica que los activos y pasivos de dos o más empresas se transfieran a una única empresa para que pueda ser nueva. Una de las principales dificultades de esta forma

de adquisición es que la integración de las funciones directivas y determinación de estrategias conjuntas pueden constituir un proceso largo y complejo.

- 2- *Adquisiciones que suponen técnicamente un cambio de propiedad*: puede ser muy compleja e incluso incluir grandes filiales capaces de hacer sus propias adquisiciones. Una gestión descentralizada permite a las empresas retirarse en situaciones difíciles.

Como he mencionado la adquisición de una empresa consolidada en un mercado extranjero dota a la empresa de vías internacionales de un modo de entrada establecido que cuenta con respaldo internacional y una red de clientes, intermediarios y proveedores. Sin embargo, es posible encontrar algunas desventajas en este medio de internacionalización. En varias ocasiones las empresas extranjeras que adquieren pagan más de lo que la pagarían los compradores nacionales. Las diferencias lingüísticas y culturales pueden agravar la integración entre los directivos, y en muchos casos los empleados tienden a desconfiar de la nueva dirección.

Una estrategia de adquisiciones progresivas puede traducirse en el dominio de un sector o de un mercado. Estas están destinadas a penetrar y dominar sectores industriales en numerosos mercados internacionales; por lo que exigen una estabilidad política de liderazgo de la empresa.

Las adquisiciones transfronterizas tienen como objetivos seguir avanzando. El interés del gobierno en las adquisiciones se suele concentrar en dos elementos: la eficiencia y la competencia. Los gobiernos ven las adquisiciones como fuentes de oportunidades de eficiencia de la industria.³⁸

2.2.7 La inversión extranjera directa

La inversión extranjera directa es la creación de una nueva empresa en el extranjero, con un equipo directivo de la empresa matriz que controla la nueva empresa de forma efectiva, lo que implica un gran compromiso financiero.³⁹

La empresa que invierte en el extranjero transmite, iniciativa, capital, tecnología y cualquier conocimiento productivo en el contexto de un sector.

En el caso de las inversiones extranjeras directas en fabricación, conllevan una serie de factores ligados. La proximidad cultural de un país de destino suele suponer la reducción de los costos de dirección de las filiales extranjeras, lo que resulta positivo en la inversión. La experiencia internacional previa de las empresas, y el aprendizaje adquirido, le resultan de gran utilidad cuando pretende invertir en otro mercado.

Los principales factores que determinan la ubicación de una inversión extranjera directa son:

- el tamaño del mercado en el país extranjero
- el tamaño de la empresa
- la proximidad con el país en cuestión
- la experiencia previa en inversiones extranjeras directas
- la necesidad de imitar las acciones de los competidores

A medida que las filiales de las empresas multinacionales se van arraigando en los países de destino, sus cadenas de valor se consolidan, se profundizan y suelen tener una mayor propensión a las actividades más innovadoras.

Según la teoría clásica de la inversión, la razón de la inversión extranjera directa es la maximización de beneficios. Es decir, que los factores de producción se desplazan a aquellos lugares donde se puede obtener una mayor tasa de rentabilidad. La teoría mencionada establece que los países ricos en capital tienden a exportar productos que exigen un alto capital fijo y a invertir en el capital extranjero.

³⁸ Cignacco, B. Op.cit.

³⁹ *ibid*

Dunning, sugiere que hay 4 razones para la inversión extranjera directa:

- Búsqueda de recursos: recursos complementarios.
- Búsqueda de mercado, con acceso a clientes
- Búsqueda de activos estratégicos (intercambio de conocimiento tácito de los mercados, acceso a distintas culturas, diferentes demandas y preferencias de los consumidores)
- Búsqueda de la eficiencia (liberación de mercados, reducción de los costos, un entorno emprendedor y la mejora de la competitividad y de la cooperación entre las empresas)

Muchas empresas que se internacionalizan mediante la inversión directa, lo hacen para conseguir un mejor acceso a materias primas no abundantes o a productos intermedios. A su vez, es un modo útil para armar los productos finales.

La producción local puede reducir los costos finales de producción mediante el recorte de los costos de producción y distribución. La producción local puede resultar inevitable cuando las políticas del gobierno y las barreras comerciales restan atractivo a la exportación. La inversión extranjera directa ocurre cuando las alianzas estratégicas no permiten conseguir determinados objetivos o permite una utilización más eficiente de la tecnología; generando de ese modo un mayor beneficio.

Las razones concretas que llevan a una empresa a invertir en el extranjero son la eficiencia operativa, la reducción de riesgos, la política del gobierno en el país de destino y el desarrollo de mercado.

Las capacidades de marketing, la red de distribución y las relaciones consolidadas con clientes son algunas ventajas de este modo de internacionalización.

Una empresa aumenta la eficiencia de sus procesos productivos si se desplaza a donde los factores de producción son más económicos. Esto a su vez está relacionado con los costos de las economías de escala. Estas se pueden dar en diferentes áreas operativas de la empresa, aunque normalmente se asocian con la fabricación. Se pueden lograr economías de escala también en finanzas y en el sector de marketing.

Las compañías se internacionalizan mediante la inversión extranjera directa para intentar reducir los riesgos a los que se enfrentan. El riesgo se puede disminuir aún más mediante la diversificación, dado que no es probable que todas las inversiones de la empresa tengan el mismo nivel de rentabilidad.

La inversión extranjera directa también se puede explicar como método de las empresas de cumplir con el deseo de aprovechar el mercado al máximo. Cuando una empresa posee la capacidad de diferenciar sus productos y servicios, esta capacidad les permite a las empresas internacionalizar la ventaja de la diferenciación a otros países siempre que resulte rentable.

A veces, los mercados extranjeros crecen con mayor velocidad que los mercados nacionales, o se consiguen mejores precios en el mercado externo como resultado de la falta de competencia.

Con respecto a la política pública, los gobiernos suelen imponer aranceles y cuotas que obligan a la empresa a asentarse más allá de las fronteras. En estos casos, la inversión extranjera directa puede ser la única forma para que la empresa acceda al mercado.

Uno de los determinantes de mayor significado en la inversión extranjera directa es la ventaja de acumular clientes y la capacidad de aumentar el nivel de vida.

Muchas empresas ingresan al mercado extranjero por el mercado potencial, y no por los bajos costos o la posibilidad de fabricar bienes más económicos para su exportación. Cuando las empresas extranjeras logran mejorar su eficiencia y la productividad mediante la introducción de nuevo capital, tecnologías y habilidades de gestión, los precios de los productos tienden a disminuir.

La inversión extranjera directa en forma de creación de empresas suele implicar menos costos que las adquisiciones dado que el nivel de participación de la empresa se puede controlar.

La inversión extranjera directa en creación de empresas también evita los problemas que pueden existir en las empresas consolidadas, y permite, a la vez introducir la tecnología y los equipos más modernos. Para las empresas más grandes una nueva empresa puede ser la mejor alternativa para entrar en un mercado cuando no existen candidatos adecuados para la adquisición.

Con la adquisición de una empresa con base en el extranjero, la empresa adquiriente consigue ventajas como la compensación más rápida de la inversión y permite evitar los problemas culturales y de gestión.

Desde el punto de vista de la empresa, ambas formas de inversión extranjera directa presentan:

Ventajas:

- mayor control de gestión
- la mayor efectividad de marketing
- mayor acceso a los mercados.

Desventajas:

- la complejidad del marketing, ya que es necesario coordinar los programas de la sede central y de las filiales.

MÓDULO III

Al momento de analizar el tamaño de las partes que realizan los procesos de internacionalización es necesario tener en cuenta la definición de las empresas. Analizar sus características y considerar su clasificación y tamaño según la legislación vigente para poder comprender mejor las situaciones actuales.

Es fundamental comprender el concepto de “empresa”. Desde el punto de vista del derecho comercial, existen dos conceptos a analizar:

- Por un lado, encontramos el concepto económico. Este entiende que la noción de la empresa surge en el campo de la economía para designar cierta organización de los factores de producción. Así, desde este punto puede definirse a la empresa como “una organización de producción de bienes o de servicios destinados a ser vendidos, con la esperanza de obtener beneficios”.
- El concepto jurídico es otro punto de vista. Con respecto a este tema encontramos dos posturas:
 - 1- Quienes creen que es imposible lograr un concepto jurídico de empresa porque consideran que la empresa es un fenómeno exclusivamente económico.
 - 2- y quienes sostienen que es posible lograr un concepto jurídico. Autores importantes como Fontanarrosa define empresa como “*la actividad organizada con la finalidad de producir bienes y servicios para el mercado*”.⁴⁰

Otro autor reconocido dentro del derecho comercial argentino es Halperín, quien define a la empresa como “la organización de bienes y servicios para la producción de bienes y servicios con un fin económico”.

Como podemos observar en la Legislación Argentina; no existe en nuestro sistema jurídico una definición de empresa. Si bien el término aparece en varias leyes, cada una de ellas contempla a la empresa desde un punto de vista y con el fin de regular las situaciones propias de la rama del derecho al que pertenece cada ley. Es relevante contemplar esta ambigüedad en el término debido a que se intenta conceptualizar a la empresa dentro del marco jurídico que ampara la ley. Las clasificaciones que se tendrán en cuenta son las definidas según los organismos de gobierno vigentes dentro del territorio de la República Argentina.

A continuación se intentará definir el término empresa desde un punto de vista meramente económico, y de esa forma se toma el concepto como válido para el desarrollo de esta tesis.

Una empresa es una unidad económico-social, que se encuentra integrada por elementos humanos, materiales y técnicos; y que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para lograr este objetivo, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Las empresas puedan clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, nos encontramos con empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Por otra parte encontramos como una clasificación válida para las empresas: su constitución jurídica. Existen empresas individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas). En este último, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada, de economía social (cooperativas), entre otras.

Las empresas también pueden ser definidas según la titularidad del capital. Así, nos encontramos con empresas privadas (su capital está en mano de particulares), públicas (controladas por el Estado), mixtas (el capital es compartido por particulares y por el Estado) y empresas de autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores, ej. cooperativas).

⁴⁰ FONTANARROSA, Rodolfo O. (1976) Derecho Comercial Argentino, Depalma, Bs. As.

Al momento de clasificar a las empresas tendremos en cuenta lo definido por el Ministerio de Industria⁴¹. Por medio de la Res. M.de E. N° 21/2010 se establece la clasificación de categorías de Empresas según la cantidad de personal ocupado y las ventas totales realizadas.

Cuadro 1: Clasificación de Categorías de Empresas de acuerdo al personal ocupado

	Comercio y Servicios	Industria y Transporte
Microempresas	Hasta 3 personas	Hasta 10 personas
Pequeñas Empresas	Entre 4 y 15 personas	Entre 11 y 50 personas
Medianas Empresas	Entre 16 y 100 personas	Entre 51 y 300 personas

Fuente: Qué es una PYME en Argentina (s.f.)

Cuadro 2: Clasificación MIPYMES según ventas totales expresadas en pesos (\$).

TAMAÑO	SECTOR				
	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña Empresa	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana Empresa	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Fuente: Qué es una PYME en Argentina (s.f.)

Se entiende por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) balances o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el impuesto al Valor Agregado, el impuesto interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones que surjan de los mencionados balances o información contable hasta un máximo del treinta y cinco por ciento (35%) de dichas ventas.

Las empresas grandes, por su parte, se caracterizan por manejar capitales y financiamientos de gran tamaño. Suelen poseer instalaciones propias, sus ventas representan varios millones de dólares, poseen un número elevado de empleados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.⁴³

La importancia en la definición del tamaño de la empresa tiene que ver con la relación entre las empresas y el grado de internacionalización. Por lo general, a mayor tamaño de la empresa mayor es la capacidad de la empresa para internacionalizarse.

⁴¹ "El Ministerio de Industria es un organismo nacional, dependiente del Poder Ejecutivo, que tiene la misión de coordinar y promover las políticas de desarrollo industrial de la Argentina para fomentar la agregación de valor en todas las cadenas de producción en conjunto con empresas, trabajadores, universidades, organizaciones no gubernamentales, gobiernos provinciales y municipios. Las políticas industriales tienen como eje generar trabajo genuino y de calidad como un camino para consolidar una sociedad inclusiva." Ministerio de Industria (ONLINE). Disponible: <http://www.industria.gov.ar/institucional/>. 1 marzo 2015.

⁴² Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa. (ONLINE).

Informe del Ministerio de Industria. Disponible: <http://www.pymes.org.ar/sito/modules.php?name=News&file=article&sid=442>

⁴³ Jack Fleitman, Mc Graw. "Negocios Exitosos" (2000), Ed. Hill Interamericana, Págs. 22 y 23

En muchos países, la exportación es casi el método exclusivo de internacionalización de las empresas PYME. Hay estudios realizados con pequeñas empresas que demuestran que la exportación es uno de los métodos más utilizados pero que a su vez, aunque sea método inestable. Solo una parte de los pequeños exportadores se consolida.⁴⁴

Son muchos los factores que parecen influir en la decisión de exportar y en la posterior actividad de exportación; el tamaño de las empresas siendo uno de los factores a analizar. No es considerado la única razón.

Las empresas de mayor tamaño, suelen optar por otros medios de internacionalización. Las empresas multinacionales tienen más posibilidades internacionalizarse mediante la adquisición o la realización de inversiones extranjeras directas.

Las empresas de gran envergadura suelen poseer un mayor capital, lo que les permite invertir en infraestructura. Las grandes empresas pueden optar por invertir en la apertura de una filial, realizar inversiones extranjeras directas, pueden realizar adquisiciones y lograr internacionalizarse de esa manera.

⁴⁴ Cignacco, B. Op cit.

MÓDULO IV

En el presente módulo será de vital importancia analizar los cambios de carácter político- económico de los últimos 3 años para comprender las reacciones de varias empresas que serán tenidas en cuenta a la hora de ser analizadas. Los cambios político-económicos en los cuales haremos más hincapié son aquellos relacionados con las políticas de importación/ exportación y políticas para inversiones dentro del territorio de la República. Para ello, se tomara como patrón que muchas de las decisiones a nivel país pueden generar un riesgo; que en definitiva determina una incertidumbre.

A continuación trataremos el tema de riesgo, asociándolo a la realidad argentina.

El riesgo. Cuando analizamos los mercados internacionales tratamos de estimar el riesgo que representa para una empresa vender o realizar inversiones en distintos países. Es decir, precisar el riesgo asociado a las inversiones o actividades que se realizan en un mercado.

Se pueden diferenciar varios tipos de riesgo:

- a) **Riesgo País**⁴⁵. Mediante la utilización de este término queremos designar la evaluación conjunta sobre los peligros que un determinado país presenta para los negocios internacionales. Muchas empresas utilizan como indicador de riesgo país el diferencial entre la rentabilidad de los bonos de un país y los bonos o letras del tesoro de los Estados Unidos.
- b) **El Riesgo Económico.** Es el riesgo asociado a las variaciones en el ciclo económico de un cierto país. El peligro que supone un cambio económico desfavorable de la economía, y el impacto de problemas sociales.
- c) **Riesgo de Tipo de Cambio.** Si la empresa tiene deudas o cobranzas a futuro y esos compromisos financieros están en otra moneda, la empresa se puede encontrar expuesta a sufrir pérdidas ocasionadas por la variación en el tipo de cambio.
- d) **Riesgo Político.** Este tipo de riesgo lo asociamos a los organismos gubernamentales de un país que pueden afectar negativamente a las empresas. Los cambios en las normas, los cambios en la aplicación de las mismas y las actuaciones de las administraciones públicas pueden resultar perjudiciales para los negocios.

Las medidas tendientes a limitar la entrada de capitales a través de la extensión de 6 meses a un año de la inmovilización de los fondos financieros ingresados desde el exterior; la posterior aplicación de un encaje del 30% por ese mismo lapso -que, en principio, se limitó al dinero ingresado en el país por los no residentes, pero enseguida se amplió a los argentinos que ingresen más de US\$ 2 millones al mes- y la obligatoriedad impuesta a los importadores de bienes de consumo de pagar esas compras con anterioridad, son algunos de los ejemplos de los cambios realizados en los últimos años.

Las dos primeras trataron de operar sobre la oferta de divisas y, la última, intentó estimular la demanda.

Es evidente que la estrategia de mantener el tipo de cambio alto implica costes para la economía real y, por ende, para la competitividad. Tales costos se ampliarán en la medida que el tipo de cambio que intenta sostener el gobierno, se aleje cada vez más de su valor de equilibrio.

Teniendo en cuenta estas definiciones, se puede afirmar que el riesgo político es la posibilidad de que eventos futuros e inciertos, originados en la situación política o la adopción de ciertas políticas por parte del estado receptor de la inversión, modifiquen las condiciones en que un negocio ha sido establecido, y consecuentemente cambien sus perspectivas sobre ganancias y actividades futuras.

⁴⁵ "La prima de riesgo por préstamos es la tasa de interés que cobran los bancos por los préstamos a clientes de primera línea del sector privado menos la tasa de interés "libre de riesgo" de letras del Tesoro a la que se emiten o negocian en el mercado los valores públicos a corto plazo. En algunos países, este diferencial puede ser negativo, lo que indica que el mercado considera que sus mejores clientes corporativos son menos riesgosos que el Gobierno." Riesgo país según el Banco Mundial (ONLINE). Disponible: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK>. 23 de marzo 2015.

Las nuevas condiciones de riesgo político pueden ser producto de:

- Inestabilidad del gobierno o del régimen político, causada por problemas socioeconómicos (pobreza, desempleo y conflictos laborales, bajo nivel de ingreso per cápita, recesión industrial o económica, altos niveles de inflación, etc.); políticos (lucha entre facciones o partidos políticos, subversión armada, violencia o guerras civiles, intentos de golpe de estado, etc.).
- Adopción de ciertas políticas por parte de gobiernos constituidos, que afectan directamente la operación de empresas, como nacionalización de sectores de la economía: expropiación de bienes; limitación o variación sustancial en los derechos de remitir utilidades al exterior o repatriar capitales; revocación unilateral, por parte del Estado, de contratos celebrados con empresas extranjeras, entre otras.

A continuación se realizará una pequeña reseña de lo que sucede en la República Argentina considerando las definiciones de riesgo. Esto permite tener una mayor visión y un contexto social, político-económico que posteriormente se utilizará como base para el análisis de casos empresariales reales.

Con respecto al riesgo país, Argentina maneja una tasa de riesgo país elevada. Teniendo en consideración el estudio realizado por AON y publicado el 4 de marzo del 2015, podemos calificar a la Argentina como un país de alto riesgo para los inversores. (Ver anexo)

A lo ya mencionado, en las diversas explicaciones de los tipos de riesgos, es importante considerar otras políticas que han sido adoptadas en la Argentina en los últimos años y que ha creado cierta inestabilidad para empresas que analizan el territorio para efectuar inversiones o que desea expandirse.

La práctica de los controles para acceder al mercado cambiario a través del “Programa de Consultas de Operaciones Cambiarias” que se implementó a través de la Resolución General 3210/11 es de vital importancia. Esta resolución establece que una persona o empresa que requiere comprar divisas deberá obtener un permiso del organismo recaudador que se basa en su situación patrimonial.

En conjunto con el Banco Central (BCRA) y otras entidades, el “cepo cambiario” se nutrió de 23 normativas que implican restricciones para la compra de dólares para atesoramiento, pago de inmuebles y hasta recargos del 35% para operaciones en el exterior con tarjeta de crédito y débito.⁴⁶

Actualmente en la Argentina se pueden encontrar diferentes valores para poder comprar divisas extranjeras.

Por un lado se encuentra el valor oficial, y lo que se conoce como el dólar Blue. Esta existencia de dos tipos de cambios que coexisten dentro de un mismo mercado demuestra inestabilidad, no solo porque los valores del dólar varían a diario.

La existencia de dos o más valores para lograr el cambio de divisas no está permitido. Esto crea un riesgo y una inestabilidad para las empresas. Las exportaciones e importaciones que se manejan con moneda extranjera, en su gran mayoría dólar americano, varían a diario. Esto es punto a analizar por cada empresa al momento de realizar los negocios.

⁴⁶ “Cepo cambiario” (ONLINE). Disponible:
<http://www.lanacion.com.ar/1522087-el-cepo-cambiario-cumple-un-ano-el-impacto-directo-en-el-dolar-las-propiedades-y-el-turismo>.
31 dic 2012

MÓDULO V

CASO DE ANALISIS EN ARGENTINA:

Caso 1: **H&M**

H&M es una cadena sueca de tiendas de ropa, accesorios y cosmética con establecimientos en Europa, medio oriente, África, Asia y América. Cuenta con un total de 2300 tiendas propias repartidas en 44 países y da empleo a aproximadamente 76.000 personas. H&M es el segundo grupo textil más importante de Europa en términos de facturación.

En 1947, Erling Persson inaugura una tienda de ropa para mujer con precios accesibles en la ciudad sueca Västerås. La tienda se llamaba Hennes, es decir, «Para ella». Posteriormente, se fusionó una tienda de artículos para hombre llamada Mauritz Widfross y nació Hennes & Mauritz: H&M.

Durante las décadas de los 60, 70 y 80 fueron inauguradas las primeras tiendas H&M en Dinamarca, Noruega, Alemania y el Reino Unido.

En los años noventa inició un fuerte periodo de expansión, inaugurando sus primeras tiendas en Francia y creciendo en sus antiguos mercados.

En 2000 hizo su entrada en el mercado español y estadounidense.

Seis años más tarde se inauguraron tiendas en Dubái y Kuwait y, en 2007, la compañía entró en el mercado asiático estableciendo puntos de venta en Shanghái y Hong Kong, seguidas de Tokio en 2008.

La primera tienda en el mercado ruso se abrió en 2009, exactamente, en Moscú. En 2010, abrió sus primeras tiendas en Corea del Sur, Israel y Turquía.

En marzo del 2013, abre su primer local en América del Sur, en la ciudad de Santiago de Chile; a diferencia de otras aperturas en el mundo, será usado como mercado experimental, al lanzar una colección creada para el país. Chile Unique Collection fue pensada como celebración por la entrada al mercado sudamericano, tiene planeado aperturas en otras ciudades del país como Valparaíso.⁴⁷

Teniendo en cuenta la historia de esta marca y su crecimiento en el mercado internacional es importante poder considerarlo como uno de los ejemplos a analizar

Su expansión es considerable. Su reconocimiento es mundial. A la hora de analizar el caso de ropa H&M, es importante tener en cuenta los artículos del Anexo 1.

Como podemos notar, H&M ha decidido internacionalizarse a través de los años. Primero lo logró por medio de la apertura de negocios en países con cercanía cultural. Posteriormente, y luego de un exitoso desarrollo en los países cercanos comenzó a inaugurar tiendas en países cuyas culturas eran diversas.

Lo que es relevante mencionar es que H&M logró abrir negocios en países como Turquía antes de poder realizar una apertura en Latinoamérica. H&M ya se encontraba en Estados Unidos pero la decisión de penetrar el mercado latino se tomó en el año 2013.

H&M es una marca de gran interés, de precios accesibles que está orientado a varios segmentos. Considerando estos factores, no sería ilógico pensar que se pueda internacionalizar y abrir sus puertas en Argentina. Sin embargo, la firma ha decidido no tomar este camino.

Como podemos notar en el primer artículo del Anexo, muchas marcas internacionales solían tomar a Buenos Aires como la ciudad para comenzar a abrir las puertas que luego llevarían a la expansión en la región.

⁴⁷ "H&M" (ONLINE). Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/H%26M#cite_note-1. 2 de Marzo del 2015.

En este caso, debido a las trabas de las importaciones que ha impuesto el Gobierno de la República Argentina, el mercado Argentino está muy lejos de ser una opción de mercado para internacionalizarse.

Una decisión económica como puede ser el cierre parcial o total en las importaciones demuestra un cierto grado de incertidumbre y riesgo para las empresas que quieren invertir en otros países. La decisión que se ha tomado a nivel político económico en los últimos años, ha llevado a que varias empresas como H&M a no invertir en el país.

CASO 2: VALE

Vale S.A. (pronunciación portuguesa: ['vali], nombre completo: Companhia Vale do Rio Doce) es una empresa multinacional brasileña fundada en 1942 y con sede en la ciudad de Río de Janeiro.

La empresa opera en los sectores de minería, logística, energía siderúrgica y petróleo, y es uno de los mayores operadores logísticos de Brasil.

Es también la segunda compañía minera más grande del mundo, y el mayor productor mundial de Hierro y segundo en Níquel.

En el sector de la energía eléctrica, la compañía participa en consorcios y actualmente opera 9 plantas hidroeléctricas.

En 2010 el valor de mercado de la empresa superó los 160 mil millones de dólares y obtuvo una facturación de más de 50 mil millones de dólares.

Actualmente, la compañía cotiza en las bolsas de valores de San Pablo, Nueva York, París, Hong Kong y Madrid.

VALE S.A. ingresó al proyecto Potasio Río Colorado, ubicado en la provincia de Mendoza, en febrero de 2009, luego de adquirir la concesión de los activos a la empresa Río Tinto.

VALE S.A. había estimado inicialmente un monto de inversión para desarrollar el proyecto en 5900 millones de dólares. Este valor, posteriormente se había incrementado a 8600 millones de dólares, para elevarlo más tarde a 10900 millones lo que afecta significativamente la competitividad y el atractivo del proyecto.

Si bien la crisis económica internacional originada en los países desarrollados, el impacto en los niveles de consumo de diferentes commodities mineras, derivó en una menor demanda y menores precios de la principal fuente de ingresos de VALE S.A.

Estas circunstancias implicaron la reducción de los ingresos por ventas en la compañía, afectando significativamente su balance, al punto que en el último trimestre de 2012 la empresa declaró pérdidas por 2.600 millones de dólares.

Como consecuencia de estos acontecimientos la empresa decidió replantear y reestructurar el desarrollo de nuevos proyectos alrededor del mundo. Lo que derivó a la decisión de reducir sus inversiones sustancialmente, suspendiendo y abandonando distintos emprendimientos, y concentrándose en la producción de su producto tradicional (mineral de hierro), dejando de lado sus planes de diversificación a otros minerales. Vale requería ciertos cambios para poder continuar con el proyecto en Mendoza.

VALE S.A. exigía que se implementen entre otras las siguientes medidas:

- Pago con bonos de deuda externa a valor nominal,
- recuperación anticipada de IVA,
- eliminación de retenciones al cloruro de potasio y
- reducción de los compromisos de inversión ante las diferentes jurisdicciones.

En diciembre VALE S.A. interrumpió unilateralmente las inversiones paralizando las obras de construcción con un grave impacto laboral social y económico para la región afectada.

Como podemos observar el proyecto en el cual participaría esta empresa era de una gran magnitud. Sin embargo, no solo por motivos externos como una crisis internacional que afecta a todos los países, la empresa decide abandonar el proyecto y dejar el territorio de la República.

Las empresas de gran tamaño como VALE S.A. podrían ser capaces de mantenerse en los compromisos aceptados debido a la cantidad de proyectos que poseen. En este caso, en particular la pérdida de dinero y la inestabilidad del país fueron causantes de la toma de decisiones. El tema de las retenciones en algunos productos era de vital importancia para poder continuar con el proyecto. La falta de respuestas crea mayor incertidumbre. A mayor riesgo, menor es el grado de compromiso por parte de las empresas.

MÓDULO VI

A partir de la recopilación, lectura y análisis de diversas fuentes secundarias he podido profundizar mi conocimiento sobre el proceso de internacionalización de las empresas. La internacionalización en su concepción gradual es concebida como una estrategia de expansión de las operaciones de la empresa más allá de las fronteras nacionales que es motivada por la búsqueda de mejores niveles de desempeño.

A lo largo de esta tesina he hecho referencia al extenso desarrollo del concepto de internacionalización desde el punto de vista histórico, de la evolución y las tendencias; considerando diversas teorías que derivaron en la concepción de internacionalización que se ha tomado para el desarrollo de este trabajo.

En base a la explicación de los distintos modos de internacionalización, sus características, sus ventajas y desventajas, puedo concluir que no importa cuál de los medios sea utilizado, las empresas requieren alguno de estos modos para internacionalizarse.

He clasificado a las empresas, considerando como relevante su tamaño. Se ha puntualizado en las capacidades que poseen las grandes empresas. Las compañías requieren adoptar alguna forma de internacionalización y se las ha considerado en relación con empresas de menor envergadura. He mencionado que las empresas pequeñas cuentan con un capital financiero menor, y que en la mayoría de los casos utilizan modos de internacionalización más sencillos.

Fueron considerados los criterios político económicos que se consideran al momento de tomar la decisión de internacionalizarse. Resulta imprescindible tener en claro el riesgo que debe analizarse para la toma de decisiones de una compañía. El estudio macroeconómico efectuado por las empresas incluye varias variables. Lo que intentan lograr con esto, es disminuir la incertidumbre. Los aspectos económicos y políticos sumados a la política cambiaria y el riesgo país son determinantes a la hora de invertir o no en un país. A mayor incertidumbre o inestabilidad de estos aspectos, menor será el grado de internacionalización de las empresas.

Los casos que se han tomado como ejemplos a analizar son de vital importancia. Se han analizado dos casos. El primero, de una empresa extranjera que no ha ingresado al territorio de la República y no tiene intenciones de realizarlo en el corto-mediano plazo.

H&M es una empresa reconocida mundialmente con un vasto capital. Ha realizado inversiones en el extranjero en varias oportunidades y apuesta a la expansión en Latino América. Sin embargo, las condiciones del país no favorecen el ingreso de esta marca en el territorio de la República Argentina.

El segundo caso, una empresa que se encontraba trabajando en el territorio Argentino y decide dejar de trabajar y abandonar el país. VALE S.A. por su parte, también cuenta con un gran capital. Las inversiones que se realizarían en el país eran muy grandes. Sin embargo, la decisión a nivel mundial de esta compañía fue de abandonar el proyecto.

Es importante, considerar que en ambos casos el tema de la inestabilidad política económica fueron causas por las cuales el proceso de internacionalización fue frenado o abandonado.

Los ejemplos, desarrollados en este documento, han sido analizados antes de ser elegidos. Las empresas estudiadas pertenecen a distintos sectores de la industria.

El sector textil de H&M y el sector de minería, logística energía siderúrgica y petróleo de Vale trabajan con productos finales distintos. Los procesos productivos involucrados y las cadenas de distribución son totalmente diversos.

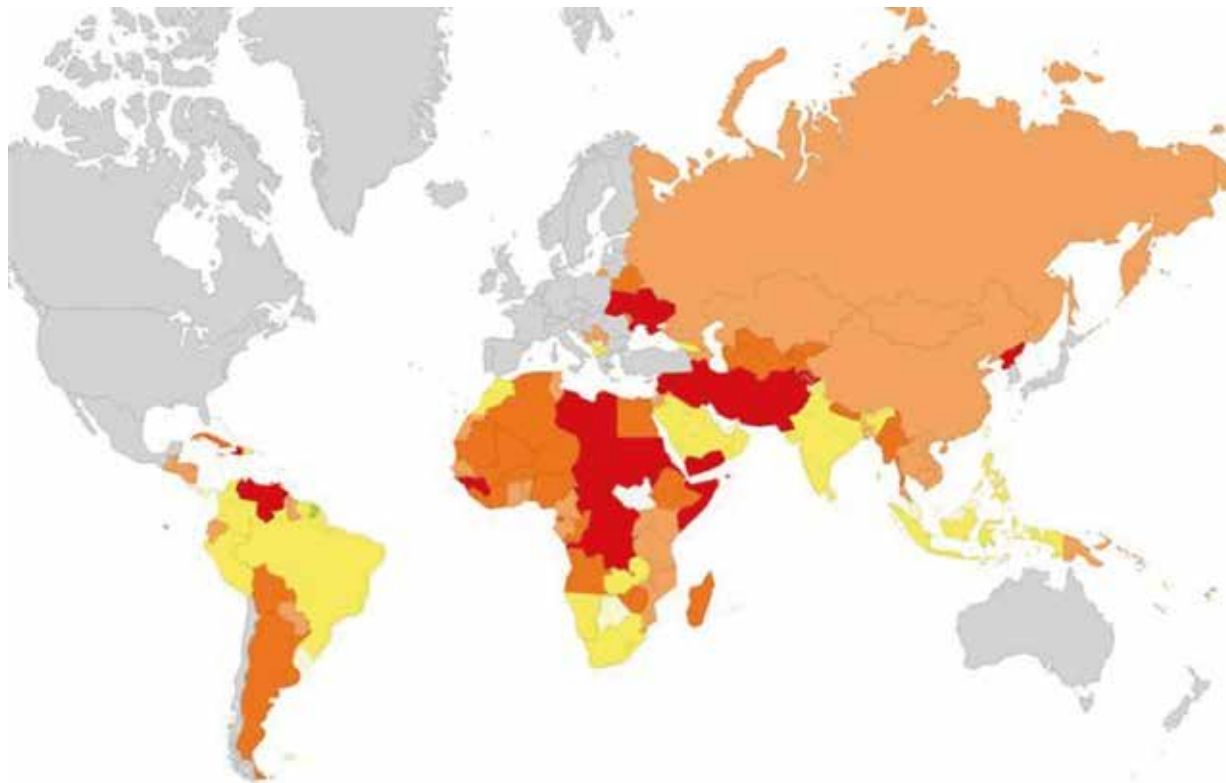
La idea de elegir empresas con perfiles tan diferentes tiene como objetivo demostrar que el sector al que pertenece la compañía no influye en las decisiones adoptadas.

Empresas que poseen una cadena de valor diversa pueden tomar medidas similares. Esto refuerza la idea de que son los factores externos macroeconómicos los que influyen la toma de decisiones.

Puedo concluir, que tal como fue planteado en la hipótesis de esta tesina, cuanto mayor es el riesgo político- económico de un país, menor es el grado de internacionalización de las empresas.

Anexo

En un mapa mundial de riesgo político para los inversores, la Argentina está entre los peores
“Según la empresa AON, la Argentina tiene la calificación de “alto riesgo”, que comparte con Cuba, Bolivia, Congo, Etiopía, entre otros



El “mapa de riesgo político” ubica a los países según seis categorías: Venezuela encabeza el ranking con una decena de países; la Argentina está un escalón por debajo.

La empresa AON, una de las mayores compañías del mundo en gestión de riesgos, seguros y consultoría, presentó ayer el “mapa de riesgo político 2015”, en el que califica a la Argentina como de “alto riesgo”.

Riesgos “legales y regulatorios”, “la injerencia política, la falta de pago y la nacionalización”, el intervencionismo en materia económica. Según AON, estas razones hacen que la Argentina sea un mercado “poco atractivo para el capital privado”.

“El default no fue inesperado: ya había demoras en los pagos. La persistente intervención en la economía, como el control cambiario y la expropiación de inversiones extranjeras, convierte al país en un mercado poco atractivo para el capital privado, a pesar de ciertas políticas conciliatorias en 2014”.

“La voluntad de la Argentina de pagar a sus acreedores es baja y los obstáculos legales de su default técnico podrían afectar el financiamiento doméstico”, agrega.

El documento de la AON otorga la calificación de “Peligro muy alto” a 20 países, entre los que están Venezuela, Irán, Iraq, Afganistán, Ucrania, Corea del Norte y Somalia.

La Argentina está un escalón por debajo. El país comparte la calificación de “alto riesgo” con Bolivia, Cuba, Madagascar, Zimbabwe, Angola, Congo, Etiopía, Guinea Ecuatorial, Nigeria, Níger, Algeria, Malí, Burkina Faso, Ivory Coast, Liberia, Sierra Leona, Mauritania, Bielorrusia, Moldavia, Uzbekistán, Turkmenistán, Tajikistán, Kirgizistán, Nepal y Myanmar.”⁴⁸

⁴⁸ “Riesgo político en la Argentina” (ONLINE). Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1773529-mapa-de-riesgo-politico-aon-argentina-cuba-bolivia-venezuela>. 4 de Marzo del 2015.

CASO 1: H&M

Artículo 1

“El cepo a las importaciones

Otra marca elude a la Argentina

Economía

H&M eligió abrir su primera tienda en Chile

La marca de indumentaria H&M llegará a América del Sur, pero por ahora no tiene planes para el mercado argentino. La firma de origen sueco, que pelea con la española Zara y la norteamericana Gap el título de la marca de indumentaria número uno del mundo, anunció que en los primeros meses de 2013 inaugurará una tienda en Santiago, Chile, en lo que constituye su avanzada en la región.

“Estamos muy contentos de anunciar la apertura de la primera tienda H&M en América del Sur. Este es nuestro primer paso en el Hemisferio Sur, y vemos un gran potencial de desarrollo futuro en esta región, preocupada por la moda”, afirmó el presidente de la compañía, Karl-Johan Persson, a través de un comunicado.

La apertura de la tienda en la capital chilena se concretará en el flamante centro comercial Costanera Center, que pertenece al grupo Cencosud, que en la Argentina ya tiene varias inversiones, incluyendo el shopping Unicenter.

Hennes and Mauritz (H&M) cuenta con 2600 tiendas distribuidas en 44 países de Europa, Asia, América del Norte, África del Norte y Oriente Medio. Hasta el momento, su presencia en América latina se limitaba a la ciudad de México DF.

Cambio de tendencia

La Argentina tampoco figura en los planes de Gap. La firma norteamericana inauguró a fines de 2011 su primera tienda en América del Sur, también en Santiago, y ahora anunció un plan de expansión regional que incluye la apertura de locales en Colombia, Perú, Panamá y Uruguay de Gap y Banana Republic (otra de las marcas de la compañía).

Por su parte, Zara informó que sus planes en la región se limitan al ingreso de las marcas Stradivarius, en México, y Zara Home, en Brasil,

Históricamente, las marcas internacionales elegían a Buenos Aires para iniciar su plan de expansión en la región pero, debido a las trabas a las importaciones que impuso el Gobierno, el mercado argentino está en camino de convertirse en palabra prohibida para las marcas internacionales de ropa.”⁴⁹

Artículo 2

“Crecen en región pero rechazan cepo cambiario y clima de negocios adverso

Las marcas globales esquivan a Argentina

Con sus principales mercados en Europa cada vez más golpeados, la marca portuguesa de zapatos Luis Onofre decidió apostar a América Latina y, hace un par de semanas, anunció un plan de expansión en los principales países de la región.

El programa incluye la apertura de tiendas propias en media decena de países, como Perú, México, Chile, Puerto Rico y Colombia, entre los que no figura Argentina.

Lejos de ser una excepción, la política de la firma portuguesa de excluir al mercado argentino de sus planes de expansión, en el último tiempo se volvió una constante y, en lo que va del año, más de una docena de marcas internacionales de indumentaria, calzado y gastronomía anunciaron la puesta en marcha de un plan de crecimiento en las principales ciudades de la región que no pasa por Buenos Aires, que a esta altura está en camino de convertirse en un destino tan poco atractivo para los inversores extranjeros como Caracas.

La exclusión de Argentina en los planes impacta en todo tipo de marcas. Desde firmas de lujo como Prada, que la semana pasada confirmó que abrirá una tienda en un shopping de Santiago de Chile, o

⁴⁹ “H&M en Argentina” (ONLINE). Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1503698-otra-marca-elude-a-la-argentina>. Data de publicación: 30-08-2012

Dolce & Gabbana, que tras instalarse en Chile y Brasil ahora prepara su ingreso en Colombia y Perú, hasta propuestas más masivas, como la norteamericana GAP, que ya llegó a Montevideo y ahora anunció que su próximo destino en la región será Asunción, o la sueca H&M, que este año inauguró sus primeras tiendas sudamericanas en Ciudad de México y la capital chilena.

La lista también incluye a las marcas norteamericanas American Eagle y Forever 21, que ya abrieron en México, y a la francesa Chevignon, que adelantó para los próximos meses su llegada a Ecuador, Colombia y Perú, mientras que hace unos días se conoció que la española Zara Home -cadena especializada en artículos de decoración y del hogar- ya inscribió la marca para abrir en Santiago de Chile, que de esta manera se sumaría a Rio de Janeiro, San Pablo, Lima y Bogotá.

“Mientras siga esta política, nos tenemos que olvidar de que venga cualquier marca de afuera, porque generalmente trabajan con acuerdos con licenciarios que están obligados a girar regalías al exterior y hoy no pueden hacerlo”, se sinceró Martín Malara, director de Retco, una desarrolladora de shopping centers, que igualmente no descarta un cambio de tendencia.

“Afuera están todos muy expectantes con un giro en la política argentina y si se llega a producir creo que habría una avalancha de nuevas marcas en el país”, agregó.

En otro shopping center tienen una visión más pesimista y no vislumbran un cambio positivo en el mediano plazo. “El problema no es que ya no vengan marcas del exterior, sino que las que habían llegado ahora se están yendo”, aseguró el número uno de los principales centros comerciales del país.

A la hora de explicar la falta de interés de las marcas internacionales por el mercado argentino, en el sector destacan que no se trata de un problema de falta de demanda.

“Las marcas no quieren venir básicamente porque no saben si van a poder importar las colecciones que se trabajan con muchos meses de anticipación. Y, de hecho, hoy, el panorama se volvió a complicar, con todos los ingresos muy parados. Si bien la colección del próximo verano ya entró sin problemas, la situación es muy preocupante para el invierno próximo”, explicó Marcelo Sorzana, director de la consultora Surreal.

El boom de nuevas marcas en la región también llegó a la gastronomía, y si bien en lo que va de 2013 se concretó la llegada de dos cadenas internacionales de comida rápida a Argentina, como P. F. Chang`s (comida china) y KFC (pollo frito), el panorama local está muy lejos de reflejar lo que sucede en mercados vecinos, donde también se vive un boom de desembarcos como los de Popeye y Chicken Factory (en Chile), y Sbarro (que abrirá tiendas en Perú y Colombia).

“El problema del mercado local no pasa por una falta de interés. El público argentino busca cada vez más la novedad y toda propuesta nueva tiene muy buena respuesta”, señaló Damián Pozzoli, uno de los socios del fondo Degasa, que trajo al país a las cadenas KFC y Wendy`s.”⁵⁰

⁵⁰ “H&M en Argentina” (ONLINE). Disponible: <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/marcas-globales-esquivan-argentina.html>.

Caso 2: Vale.

Artículo 1

“Se va del país la brasileña Vale y despide a 6000 empleados en forma inmediata”

El momento tan temido llegó ayer, cuando el gigante brasileño Vale ordenó a sus contratistas “desmovilizar los campamentos” de la mina de potasio que construía en el sur de Mendoza y que constituía el mayor emprendimiento en marcha en la Argentina .

La “desmovilización” significa el despido inmediato de no menos de 6000 empleados , entre puestos directos e indirectos, aunque los cálculos más pesimistas dicen que los afectados podrían ser hasta 11.000.

Desde hacía más de seis meses, Vale, que es la segunda mayor empresa de Brasil y tiene al Estado como accionista, pedía soluciones al gobierno argentino por varios problemas. Entre ellos figuraban los aumentos de los costos locales, que seguían al dólar blue, mientras los capitales ingresados para las inversiones eran comprados por el Banco Central al tipo de cambio oficial.

El gobernador de Mendoza, Francisco “Paco” Pérez, dijo que se evalúa la posibilidad de que el emprendimiento sea continuado junto al Estado nacional, por intermedio de Enarsa, y pidió “paciencia” a los obreros. También se menciona la posibilidad de incorporar capitales locales y de atraer inversiones de Arabia Saudita.

Los propietarios de las empresas proveedoras de servicios y alquiler de maquinarias comenzaron rápidamente a realizar gestiones para cobrar lo que Vale les adeuda y a iniciarle reclamos por caída de contratos y lucros cesantes. Obran contra reloj, sabiendo que tienen pocos días para plantear embargos, antes de que la empresa deje la Argentina.

Fuentes empresariales involucradas sostienen que muchos empresarios están seriamente afectados, ya que adquirieron maquinarias y equipos para prestar servicios y atender la construcción de la mina.

La obra entró en receso en diciembre por las fiestas de fin de año y nunca volvió a ponerse en marcha. En enero Vale dijo que buscaba soluciones y que por ello seguiría demorando la reanudación de los trabajos. Ya por entonces el gobernador Pérez amenazó con la quita de la concesión.

Gestiones políticas

Todo parecía supeditado a que se solucionaran los problemas en la cumbre que iban a mantener las presidentas de Brasil, Dilma Rousseff, y de la Argentina, Cristina Kirchner, y que se postergó, por ahora sin fecha, por la muerte del presidente de Venezuela, Hugo Chávez.

Vale decidió no esperar a que se produjera el encuentro de las presidentas y decidió paralizar las obras “Quisiera creer que es una última posición de fuerza de los brasileños para tratar de arreglar la situación, pero parece difícil de creer que se tome una posición tan dura para luego dar marcha atrás”, dijeron dos empresarios involucrados.

El tema fue tratado ayer en la habitual reunión de directivos de la UIA, donde lamentaron que Vale se haya precipitado a tomar un decisión antes de que se re programe el encuentro entre las mandatarias.

Entre los contratistas la opinión también es que la ruptura muestra el enorme deterioro que ha sufrido la relación bilateral con Brasil. “Ya ni Dilma quiere venir a hacer inversiones al país; el futuro es sombrío en la materia”, señalaron.

El proyecto de extracción de potasio para producir fertilizantes incluía, además de la mina en Mendoza, una vía férrea y una terminal portuaria en Bahía Blanca, y tenía previsto un costo de 6000 millones de dólares. Vale dice haber invertido ya unos 2200 millones.

Las autoridades nacionales y provinciales buscan desesperadamente una solución. “Hace un mes, cuando comenzaron las serias dudas sobre la continuidad del proyecto, Axel Kicillof nos prometió que tendrían una alternativa si Vale se iba, pero evidentemente no la tienen”, dicen los involucrados.⁵¹

⁵¹ Empresa Vale (ONLINE). Disponible:

<http://www.lanacion.com.ar/1562632-se-va-del-pais-la-brasilena-vale-y-despide-a-6000-empleados-en-forma-inmediata>. 13 de marzo del 2013

Artículo 2

Un conflicto que Vale lo que pesa

“El anuncio de la minera brasileña de suspender su proyecto en Mendoza pone al descubierto en toda su crudeza un choque de intereses sin precedentes. El papel del Bndes. La mayor lentitud china. Los actores en juego.

Nada de Apocalipsis. Nada de catástrofe final. Pero tampoco una fricción sin trascendencia. La relación entre la Argentina y Brasil enfrenta el mayor conflicto de intereses desde el 25 de mayo de 2003: el de la minera Vale en Mendoza, que anunció la “suspensión indefinida” de su inversión para explotar potasio en Mendoza.

El ministro de Planificación Federal, Julio De Vido, dijo que la empresa suspendió el proyecto y frenó las inversiones pendientes porque quiere descargar en la Argentina sus problemas globales. Le contestó el presidente de Vale, Murilo Ferreira. Mencionó el tipo de cambio y la inflación como obstáculos que obligarían a la minera a replantear las condiciones para seguir con el megaproyecto. En los planes iniciales involucraba 5900 millones de dólares para la explotación minera, un ferrocarril y un puerto. Además de Mendoza, el proyecto tendría ramificaciones en Río Negro, Neuquén, la provincia de Buenos Aires y La Pampa. Vale dijo el 12 de marzo último que ya invirtió 2200 millones de dólares.

Privatizada por el gobierno de Fernando Henrique Cardoso en 1997, Vale tiene gestión privada pero fuertes vínculos con el Estado. El accionista mayoritario es Bndespar. Otro es Previ, un fondo de pensión privado que completa la jubilación de funcionarios del Banco de Brasil y otros empleados del Estado. Entre los dos alcanzan el 65 por ciento de las acciones.

Bndespar es nada menos que la sociedad anónima encargada de controlar las participaciones empresarias del poderoso Banco Nacional de Desarrollo, para poner su nombre en castellano.

El Bndes es la principal herramienta estatal para la expansión de la obra pública, para compensar los perjuicios de la crisis económica mundial sobre Brasil con nuevos emprendimientos de infraestructura y será uno de los financiadores del futuro Banco del Sur junto con la CAF, la Corporación Andina de Fomento.

Vale es la segunda minera del mundo después de Barrick Gold y está diversificada. A nivel planetario regentea proyectos relacionados con mineral de hierro, potasio, aluminio y carbón. El potasio es uno de los insumos para la elaboración de fertilizantes. En mineral de hierro Vale es el mayor del globo.

La Vale original es parte del desarrollo industrial impulsado por el Estado brasileño tanto como Petrobras. La fundó el entonces presidente Getúlio Vargas en 1942. El mineral de hierro tiene cierto lazo con la industria. Cuando Vargas aceptó colaborar con los Estados Unidos de Franklin Delano Roosevelt en la Segunda Guerra Mundial, lo hizo en buena medida con el estímulo de la promesa de una inversión para una siderúrgica en Volta Redonda, en el Estado de Río de Janeiro.

No se mete pero se mete

Al presidente de Vale lo eligen los accionistas. Existe, en Brasil, el supuesto de que el Estado no se mete. Y oficialmente el Estado o cumple con ese supuesto de no meterse o, al menos, hace que lo cumple. Sin embargo, la prensa económica de Brasil, como el diario Valor, publicó que la presidenta Dilma Rousseff presionó de manera discreta pero firme para que el número uno de la minera fuera Murilo Ferreira. Sea como fuere, Dilma asumió en 2011 y Murilo reemplazó a su antecesor, Roger Agnelli, en mayo de 2012. Rousseff lo conocía de cuando ejerció su primer cargo con el presidente Luiz Inácio Lula da Silva, en 2003. Antes de ser la jefa de la Casa Civil (en términos argentinos, la Jefatura de Gabinete más la Secretaría Legal y Técnica más la Secretaría de Inteligencia), Dilma fue ministra de Minas y Energía.

Otro dato para ilustrar hasta qué punto el Estado brasileño participa, aunque de distinto modo, en Vale y en su accionista mayoritario Bndespar. El presidente de esta última sociedad es Fernando Damata Pimentel, ministro de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior.

Antes de que cualquier problema económico o comercial con la Argentina llegue al Planalto, la Casa Rosada brasileña, Pimentel siempre funciona como la penúltima instancia. Luego de él sólo queda Dilma.

¿Qué opinan del tema Dilma y Cristina Fernández de Kirchner? Suspendieron una reunión formal prevista justo cuando murió Hugo Chávez. Acaban de hablar en Roma, donde se cruzaron en por la inauguración papal de Francisco, pero parecen cuidarse como si supieran que en algún momento deberán intervenir si es que no quieren convertir una situación de freezer en un incendio. Hasta ahora esa respuesta sólo se puede obtener por inferencia. Es imposible de imaginar que De Vido hablase sin indicación o consulta previa con Cristina. No sólo por su estilo disciplinado. También porque, más allá de los

estilos, la Constitución establece que el Poder Ejecutivo es unipersonal. Lo ejerce la persona que ocupa la presidencia y los ministros son simples colaboradores. Pimentel participó de las últimas negociaciones, a comienzos de marzo, pero no habló en público del tema.

¿Es razonable pensar que Ferreira haya hablado sin una consulta previa con Brasilia? Más aún: ¿es razonable imaginar que lo haya hecho nada menos que en Hong Kong, una de las vidrieras internacionales del mundo de los grandes negocios?

La tensión

Un nivel de conflicto de intereses como éste no se produjo nunca desde que Lula asumió el 1° de enero de 2003 y Néstor Kirchner, el 25 de mayo del mismo año. Hay chisporroteos permanentes por la administración de importaciones y exportaciones, en especial en sectores que fabrican bienes de consumo como electrodomésticos. Hubo en 2004 un período de relación presidencial congelada entre Lula y Kirchner. En parte se debió a que el entonces ministro de Hacienda, Antonio Palocci, se desentendió de las negociaciones argentinas de la deuda, y en parte a que funcionarios del gobierno argentino pensaban que Lula no sólo tenía una buena relación personal con Eduardo Duhalde, sino que lo apoyaba justo cuando Kirchner se había propuesto de-sembargar personalmente en el peronismo bonaerense para disputar la jefatura directa. Pero luego todo fue romance. En 2007 Cristina continuó la buena relación con Lula y con Brasil y en 2011 Dilma mantuvo el nexo privilegiado con la Argentina mientras desplegaba una relación más o menos cordial, de acuerdo con el momento, con su colega de la Casa Rosada.

Cuando Kirchner murió, el 27 de octubre de 2010, Lula dijo a la televisión en Buenos Aires que lo rescataba por tres cosas. Una, la integración sudamericana. Otra, la devolución de la autoestima a los argentinos. La tercera, una vocación por reindustrializar el país.

Consultas de a funcionarios argentinos y brasileños que pidieron reserva de su nombre –todos parecen tener noción de la gravedad del momento– dejaron una conclusión: cuando se discutió el proyecto original, Vale y el Estado brasileño comprendieron que no podía hacerse al estilo colonial portugués, es decir sobre la base de un modelo de enclave sin tener en cuenta el desarrollo local. “Es una inversión demasiado grande para que sólo participen empresas brasileñas”, dijo uno de los funcionarios. Agregó que la complejidad es que no hay en juego sólo una concesión minera, ni solamente la construcción de un ferrocarril, sino procesos legales de liberación de terrenos o de derecho de paso que son jurisdicción de varias intendencias. Otro de los funcionarios dijo que en cualquier análisis había que tener en cuenta el equilibrio entre el principio de evitar el enclave y los costos concretos de la contratación de proveedores locales. “Quizás uno de los problemas esté allí y no, como aparece, en la negociación sindical con la Unión Obrera de la Construcción”, razonó. Otro de los consultados subrayó que la inversión no se topó con críticas a la minería en sí misma y su utilización de agua como sí ocurrió con el proyecto de la Barrick en San Juan.

Dilemas

El gobernador de Mendoza, Francisco Pérez, dijo que si Vale decide dar por cerrada su participación, igual habrá un proyecto en Río Colorado. Nadie es capaz de adivinar el futuro, pero las declaraciones de Ferreira en Hong Kong permiten dudar razonablemente del optimismo de Pérez. ¿Qué minera querrá meterse si la número dos del mundo se va? ¿Cuál querrá hacerlo cuando la que se va es, justamente, del país vecino y aliado? ¿O el optimismo explícito de Pérez fue para tranquilizar a los mendocinos antes de las elecciones de octubre de 2013 y las presidenciales y para gobernador de octubre de 2015?

Una de las cuestiones en danza, que paradójicamente no autorizan a dar el tema por clausurado, es la inversión que Vale ya hizo.

Por el lado de la empresa, ¿Vale estará dispuesta a perder 2200 millones de dólares?

Por el lado del Estado brasileño, ¿asistirá indiferente a una pérdida de ese porte?

Por el costado oficial argentino, es obvio que la inversión ya realizada supone una carta fuerte. Significa que Vale tiene dinero enterrado en el desierto mendocino y no querrá irse dejándolo bajo tierra.

Puesto el tablero en este nivel, el problema político pasa a ser otro. ¿Hasta qué punto exacto puede usar la Argentina esa carta? ¿Cuál es, para los dos gobiernos, el límite preciso en el cual un conflicto de intereses se transforma en un fenómeno capaz de perturbar la relación más sólida que tiene cada uno con otro país?

La cuestión desnuda una parte de la crisis mundial y el modo en que afecta a Sudamérica.

El Bndes se expandió hasta sus actuales 200 mil millones de dólares en buena medida para financiar grandes obras que aumentarían la productividad global brasileña cuando los privados redujeron su nivel de inversión.

El banco fue clave en los últimos años para compensar en Brasil el ciclo económico recesivo de Europa y de los Estados Unidos.

Si, sólo para completar el análisis, casi como una licencia poética, se deja al margen cualquier responsabilidad voluntaria o estructural de los protagonistas argentinos del conflicto, la suspensión se debe a un proceso que terminaría favoreciendo a la Argentina: el objetivo de dinamizar el crecimiento de Brasil en medio del colapso mundial. Brasil es, junto con China, el principal destino de las exportaciones argentinas, con el agregado de que el componente industrial es mayor que la soja exportada a China.

El mercado chino es, de paso, un componente esencial de esta historia. China descendió su ritmo de crecimiento ya en 2012. La célebre tasa china no fue del 10 o 12 por ciento sino del 7,5. El primer ministro Wen Jiabao pronosticó este mes un crecimiento del 7,8 por ciento.

El gobierno argentino no maneja ningún escenario de reducción de la demanda de soja. La soja es un producto de primera necesidad porque es utilizada tanto para la alimentación de cerdos como de seres humanos. En cambio Dilma dijo en 2012, durante una visita a Beijing, que a Brasil le preocupa la volatilidad de la demanda de mineral de hierro. Si el crecimiento chino baja es porque desciende la tasa de aumento de Producto Bruto industrial. Si la industria crece con menor ímpetu, el uso de acero será menor. Un círculo vicioso que afecta a los chinos y cae en cascada sobre Brasil y encima de la Argentina.

"El superciclo de los commodities se terminó", acaba de declarar Murilo Ferreira. Razones hay de sobra, a uno y otro lado. La cuestión es que cuando se trata de la relación privilegiada entre dos países, cuando ambos se eligieron, la razón no alcanza si la meta es resolver el conflicto."⁵²

⁵² "Razones por las cuales Vale abandono Argentina" (ONLINE). Disponible: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-216462-2013-03-24.html>. 24 de marzo del 2013.

Artículo 3

“El Gobierno lamenta la “decisión unilateral” tomada por la minera Vale

El Gobierno Nacional lamentó “la decisión unilateral” de la empresa brasileña VALE de abandonar el proyecto Potasio Río Colorado, pese a los esfuerzos del Estado Nacional y las jurisdicciones provinciales y municipales.

A lo que agregó que “el gobierno argentino desea llevar tranquilidad a los trabajadores y aquellas empresas contratistas de que arbitrará todos los medios conducentes a la continuidad del proyecto y a recuperar la dinámica de trabajo prevista, teniendo en cuenta el fuerte impacto económico y social que produce el abandono del emprendimiento por parte de la empresa VALE”.

A través de un comunicado de prensa, las autoridades nacionales recordaron que “VALE S.A. ingresó al proyecto Potasio Río Colorado, ubicado en la provincia de Mendoza, Argentina, en febrero de 2009, luego de adquirir la concesión de los activos a la empresa Río Tinto”.

“El gobierno argentino desea llevar tranquilidad a los trabajadores y aquellas empresas contratistas de que arbitrará todos los medios conducentes a la continuidad del proyecto y a recuperar la dinámica de trabajo prevista

En ese marco, la operadora brasileña diseñó en Potasio Río Colorado la mayor unidad de producción de cloruro de potasio del mundo, con una capacidad de 4.3 millones de toneladas por año.

“VALE pretexto que estimó inicialmente el monto de inversión para desarrollar el proyecto en 5,9 mil millones de dólares, destinados a la construcción de la mina, la infraestructura de transporte asociada (400 nuevos kilómetros de ferrocarril), la construcción de una terminal portuaria propia y una generadora de electricidad y las inversiones necesarias para dar cohesión integral al proyecto”, sostiene el parte de prensa.

A lo que agrega que “a los dos meses de su inicio VALE incrementó su estimación a 8,6 mil millones de dólares, para elevarlo más tarde a 10,9 mil millones lo que manifiesta afecta significativamente la competitividad y el atractivo del proyecto”.

“Lo cierto es que la actual crisis económica internacional originada en los países desarrollados viene impactando fuertemente en los niveles de consumo de diferentes commodities mineras, lo que derivó en una menor demanda y menores precios de la principal fuente de ingresos de VALE, el mineral de hierro”, sostuvo el documento dado a conocer esta noche.

Estas circunstancias implicaron la reducción de los ingresos por ventas en la compañía, afectando significativamente su balance, al punto que en el último trimestre de 2012 la empresa declaró pérdidas por 2.600 millones de dólares.

A raíz del achicamiento del negocio de VALE a escala mundial, la empresa tomó la decisión de replantear y reestructurar el desarrollo de nuevos proyectos alrededor del mundo, entre los que se encuentra Potasio Río Colorado.

Según distintos informes públicos, VALE decidió reducir sus inversiones sustancialmente, suspendiendo y abandonando distintos emprendimientos, y concentrándose en la producción de su producto tradicional (mineral de hierro), dejando de lado sus planes de diversificación a otros minerales.

Para dar continuidad a la inversión comprometida, VALE exige que se implementen entre otras las siguientes medidas: Pago con bonos de deuda externa a valor nominal, recuperación anticipada de IVA, eliminación de retenciones al cloruro de potasio y reducción de los compromisos de inversión ante las diferentes jurisdicciones.

El conjunto de lo solicitado implicaría un aporte estatal de aproximadamente 3 mil millones de dólares en el curso de dos años y sin contraprestación alguna, que deben sumarse a los beneficios impositivos para la minería que existen en nuestro país lo que es de público y notorio .

Ante la situación de dificultades que viene experimentando la empresa VALE, el gobierno nacional y las diferentes jurisdicciones involucradas en el proyecto se comprometieron al diálogo permanente y en todo momento propusieron alternativas para garantizar la continuidad de la construcción del proyecto, que aún a pesar del actual contexto de crisis internacional, mantiene su atractivo económico y financiero.

En diciembre VALE interrumpió unilateralmente las inversiones paralizandolas obras de construcción con un grave impacto laboral social y económico para la región afectada.

“El gobierno argentino desea llevar tranquilidad a los trabajadores y aquellas empresas contratistas de que arbitrará todos los medios conducentes a la continuidad del proyecto y a recuperar la dinámica

*de trabajo prevista, teniendo en cuenta el fuerte impacto económico y social que produce el abandono del emprendimiento por parte de la empresa VALE”, concluye el comunicado”.*⁵³

⁵³ “Vale SA abandona Argentina”(ONLINE). Disponible:
<http://www.telam.com.ar/notas/201303/10093-el-gobierno-lamenta-la-decision-unilateral-tomada-por-la-minera-vale.html>. 11.03.2013

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Adams, J y Mendelsohn, M.(1986). Recent developments in franchising. *Journal of Business Law*. Pág. 206-19.
- Aylin, D. (1987): Franchising has its dark side. *Accountancy*, 99 (112). Pág 113-117.
- Brandenburg, M (1986). Free yourself from servitude. *Accountancy*, 98. Pág 11-18
- Cignacco, B. “*Comercialización internacional para PyMES*”. Ed Macchi Grupo Editor
- Czinkota, M.R., Rivoli, P y Ronkainen, I.A (1992): *International Business*, 2 edición, Fort Worth, TX. Dryden
- Dunning, J. (1981) “*International production and the multinational enterprise*”. Londres. Ed. Allen& Urwin
- Dunning, J. (1988) “*Explaining international production*”. Londres. Ed. Unwin Hyman
- Dunning, J. (1988) “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions. *Journal of International Business studies*. Geortown University. Vol 19.
- Ellis, P. (2000) “*Social ties and foreign market entry*”. *Journal of international. Business Studies*. Vol 3
- Fillis, I (2001) “*Small firm internationalization: An investigative survey and future research directions*”. *Management Decisions*. Vol 39.p 767-783.
- FONTANARROSA, Rodolfo O.(1976) *Derecho Comercial Argentino*, Depalma, Bs. As.
- Hennart, J.F y Larimo, J (1998). *The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: does national origin affect ownership decisions?* *Journal of international Business Studies*, 3th cuatrimestre.
- Hymer, S (1976). “*The international operations of national firms. A study of direct foreign investment*”. Boston. MIT Press.
- Jack Fleitman, Mc Graw. “*Negocios Exitosos*” (2000), Ed. Hill Interamericana, Págs. 22 y 23
- Johanson y Wiedersheim, P. (1975). “*The internationalization of the firm. Four swedish cases*”. *Journal of management studies*. Londres. Ed. London School of Economics. Vol 12.
- LEVITT, T (1983): “*La globalización de los mercados*”, *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, pág. 49-64.
- Melin, L (1992). “*Internationalization as a strategy process*”. *Strategic Management Journal*. Vol 13.
- Olivier, C (1997) “*Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views*”. *Strategic management journal*.
- PORTER, M. E. (1991): “*La ventaja competitiva de las naciones*”, Plaza y Janes, Barcelona.
- Porter, M. (1990). “*The competitive advantage of nations*” Nueva York: The Free Press
- Rialp, A. (1999), “Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura”, *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre 1999, nº 781, pp. 117-128.
- Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York
- Smith, A. y Reney, M.C. (1997). *The mating dance: a case study of local partnering processes in developing countries*. *European management journal*.
- Terpstra, V. y Sarathy,R. (1994): *International marketing*, 6 edición, Fort Worth, TX. Dryden
- Vernon R. (1966). “*International investment and international trade in the product cycle*”. *Quarterly journal of economic*. Cambridge
- Welch, L.S., y Luostarinen, R. (1988), “Internationalisation: Evolution of a Concept”, *Journal of General Management*, Vol. 14 (2), pp. 34-55.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust implications*. Nueva York. Free Press

SITIOS WEB:

- Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa. (ONLINE).*Informe del Ministerio de Industria*. Disponible:<http://www.pymes.org.ar/sitio/modules.php?name=News&file=article&sid=442>
- “Cepo cambiario” (ONLINE). Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1522087-el-cepo-cambiario-cumple-un-ano-el-impacto-directo-en-el-dolar-las-propiedades-y-el-turismo>. 31 dic 2012
- “Concepto de globalización según el FMI” (ONLINE).Disponible: <http://economia-globalizacion.blogspot.com.ar/2006/01/qu-es-la-globalizacin.html>. 15 de Febrero 2015
- “Concepto de globalización según el FMI” (ONLINE). Disponible: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2002/esl/031502s.htm>. 15 de Febrero 2015

- Empresa Vale (ONLINE). Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1562632-se-va-del-pais-la-brasilena-vale-y-despide-a-6000-empleados-en-forma-inmediata>. 13 de marzo del 2013
- “H&M” (ONLINE). Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/H%26M#cite_note-1. 2 de Marzo del 2015
- “H&M en Argentina” (ONLINE). Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1503698-otra-marca-elude-a-la-argentina>. Data de publicación: 30-08-2012
- “H&M en Argentina” (ONLINE). Disponible: <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/marcas-globales-esquivan-argentina.html>.
- Ministerio de industria (ONLINE). Disponible: <http://www.industria.gob.ar/institucional/>. 1 marzo 2015.
- Razones por las cuales Vale abandono Argentina” (ONLINE). Disponible: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-216462-2013-03-24.html>. 24 de marzo del 2013.
- Riesgo país según el Banco Mundial (ONLINE). Disponible: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK>. 23 de marzo 2015.
- “Riesgo político en la Argentina” (ONLINE). Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1773529-mapa-de-riesgo-politico-aon-argentina-cuba-bolivia-venezuela>. 4 de Marzo del 2015.
- “Vale SA abandona Argentina”(ONLINE). Disponible: <http://www.telam.com.ar/notas/201303/10093-el-gobierno-lamenta-la-decision-unilateral-tomada-por-la-minera-vale.html>. 11.03.2013