# Construir multinacionales de tamaño mediano: la oportunidad estratégica para la Argentina

**Jorge H. Forteza**

Jorge Forteza es profesor de Estrategia y Competitividad en la Universidad de San Andrés y profesor invitado de la Fundaçao Dom Cabral en Brasil. Asimismo, se desempeña como consultor internacional en áreas de Estrategia, Competitividad y Gobernanza. Es integrante del Consejo Académico del Boletín Informativo Techint.

*El Autor agradece la colaboración y los comentarios de los profesores Jase Ramsay, de la Fundaçao Dom Cabral y Luciana Pagani, de la Universidad de San Andrés.*

**El trabajo plantea que a pesar de la crisis mundial (o al contrario, debido a sus efectos sobre los consumidores y empresas de los países ricos y los nuevos países de alto crecimiento) los próximos años siguen presentando una oportunidad única de crecimiento para varios países emergentes en general y la Argentina en particular.**

**El autor actualiza el análisis sobre las macrotendencias globales después de la crisis de 2008-2009 y a partir de una visión optimista basada en la continuidad de las mismas concluye que seguirán apareciendo oportunidades de inserción en la economía global a las empresas de países emergentes, aunque en un contexto más exigente tanto para los países como para sus empresas. Sólo los países que ofrezcan entornos institucionales y sociales de alta calidad que promuevan emprendedores y ayuden a globalizarse podrán lograr el desarrollo económico y social.**

**El trabajo se focaliza en el rol de las empresas multinacionales de tamaño mediano y trata de contestar la siguiente pregunta ¿Cuál es la real posibilidad que tenemos de desarrollar grandes multinacionales globales como las originadas en China e India?, ¿Cuál es el potencial de ese desarrollo comparado con las oportunidades de desarrollo de un nuevo segmento de multinacionales medianas?**

## I. Tendencias de la economía mundial: ¿qué cambió después de la crisis? ¿qué oportunidades y amenazas surgen para los países latinoamericanos?

Un artículo anterior sobre este tema[1] fue escrito en un momento (el segundo semestre del año 2007), que recordaremos como el *atardecer dorado* de un período especialmente favorable de la economía mundial:

> La economía mundial creciendo al 4,9% en 2007 (con un crecimiento promedio de 4,4% entre los años 1999 y 2007), con las economías desarrolladas creciendo el 2,6 % anual y las emergentes acelerando su crecimiento hasta un nivel promedio de 6,4% en el período 1999-2007 (ver *Gráfico 1*).

> El comercio mundial creciendo al 7% anual, con las exportaciones de los países emergentes creciendo el 12% anual (ver *Gráfico 2*).

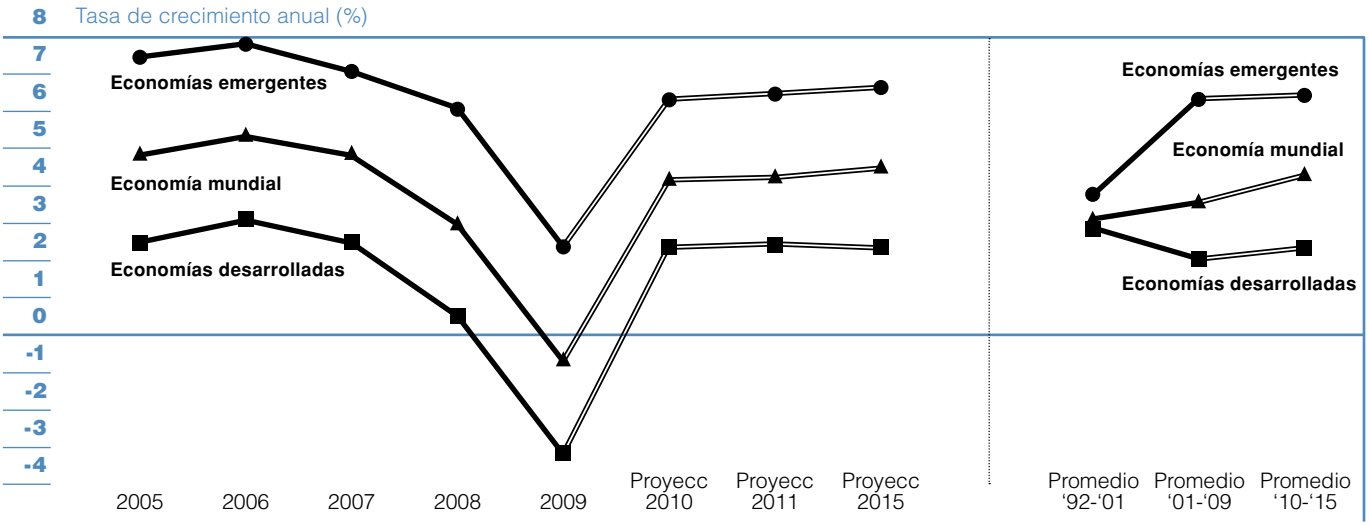
> La Inversión Extranjera Directa orientada hacia los países emergentes, llegando a máximos históricos de más de 400 mil millones de dólares al año, niveles superiores en un 150% a los promedios de comienzos de la década (ver *Gráfico 3*).

> Y un sentimiento generalizado de *riqueza* en los mercados accionarios; como ejemplo, basta recordar el nivel récord de 1.450 puntos del Índice Standard and Poor's 500, el de 12.000 puntos del Índice de Shanghai 180, y los niveles inusitados de precios en los mercados inmobiliarios de Estados Unidos y de Europa.

[1] Forteza, Jorge H. *El entorno económico internacional: oportunidades y desafíos para la Argentina,* Boletín Informativo Techint, mayo-agosto 2008.

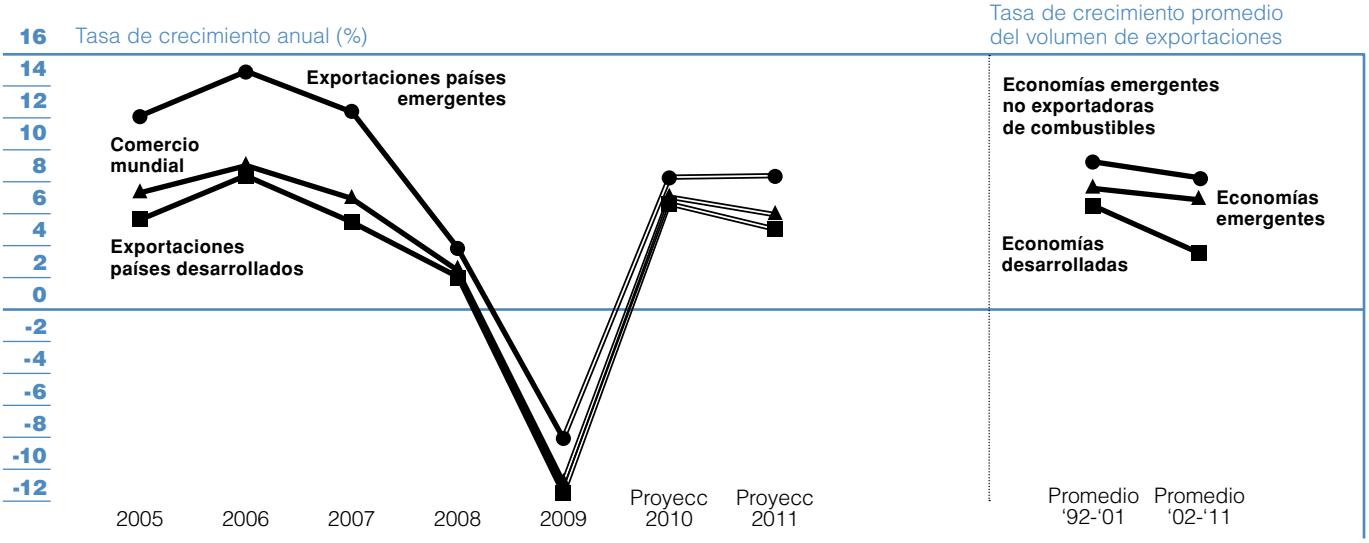
**Gráfico 1. Desempeño reciente y proyecciones de corto plazo de la economía mundial**

Tasa de crecimiento anual del Producto Bruto (%)




Fuente: FMI World Economic Outlook, años 2007-2010, Elaboración propia

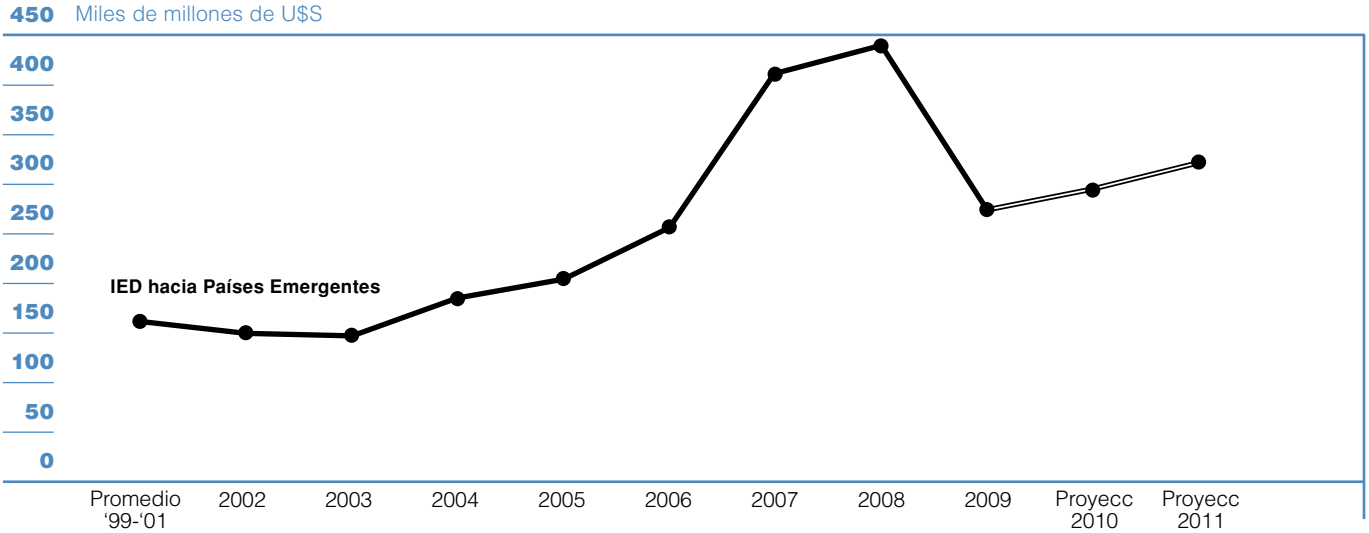
**Gráfico 2. Evolución y proyecciones del comercio internacional de bienes y servicios**




Fuente: FMI World Economic Outlook, años 2007-2010. Elaboración propia

**Gráfico 3. Flujos de inversión extranjera directa hacia los países emergentes**

1999-2008 y Proyecciones 2010-2011




Fuente: FMI World Economic Outlook, años 2000-2009

En ese momento, se acentuaba la discusión acerca de la sostenibilidad de esta *época dorada*, con una polémica creciente entre los que argumentaban que una nueva serie de mega-tendencias globales (la aparición de los nuevos países emergentes, las ganancias continuas de productividad en algunos países desarrollados y el impacto de los avances en las tecnologías de Información y Comunicaciones) darían un empuje sostenido al crecimiento, y aquéllos que señalaban con preocupación la aparición de una burbuja especulativa en los mercados inmobiliarios, accionarios y de materias primas que no tardarían en explotar, acarreando una corrección violenta de la economía mundial.

En el segundo semestre de 2008, llegó el momento de la rendición de cuentas, y desde entonces hemos estado viviendo un período que ya se define como la *Gran Recesión*, con caídas de los indicadores económicos nunca vistos desde los años 30;

> Caída del PBI mundial del 0,6% y una contracción de 3,7% en las economías desarrolladas en 2009.
> Contracciones del comercio mundial del 10,7% y del 38% en la Inversión Extranjera Directa hacia los países emergentes.
> Correcciones en los mercados de capitales del orden del 40 a 50% hasta sus puntos mínimos en marzo de 2009[2].

[ 2 ] Para análisis más detallados del período y de la evolución de la discusión de políticas, ver Fondo Monetario Internacional, *World Economic Outlook*, años 2008 a 2010, OECD, *Economic Outlook*, 2009-2010, y *Asian Development Bank*, Annual Report, 2009

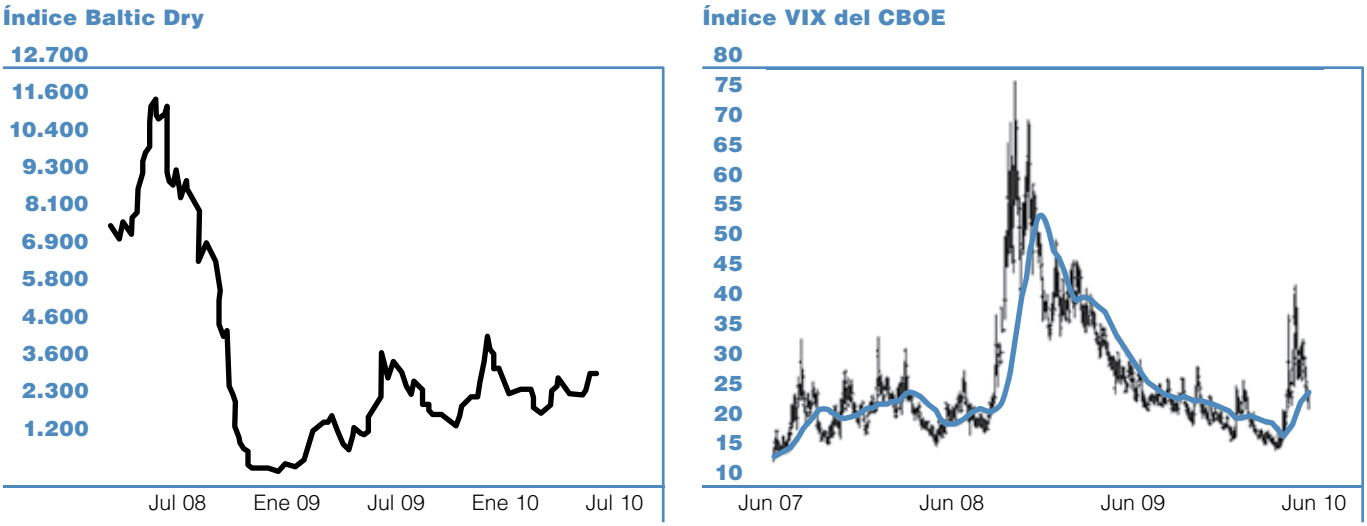
El período comprendido entre septiembre de 2008 y el segundo trimestre de 2009 será recordado y estudiado por los analistas económicos: se llegó a hablar de una crisis generalizada del Sistema Capitalista, pero se pudo comprobar que los gobernantes y los formuladores de políticas habían aprendido de la crisis de los años 30, y que la combinación de esfuerzos de cooperación internacional y de políticas fuertemente expansivas en los países desarrollados (que resultaron en niveles de desequilibrios fiscales que requerirán décadas de esfuerzos para su corrección), sumadas a la casi inexistencia de políticas proteccionistas, permitieron evitar lo peor.

Desde el punto de vista de observación del primer semestre de 2010, puede decirse, con mucha prudencia, dada la nueva etapa de turbulencias que estamos presenciando, que la economía mundial presenta signos de una recuperación lenta y frágil.

> Las últimas proyecciones del Fondo Monetario Internacional presentan expectativas de un retorno al crecimiento de 4% en la economía mundial, pero con una consolidación de la diferencia entre economías desarrolladas creciendo al 2% anual (o incluso menos, considerando los nuevos acontecimientos críticos en Europa) y las economías emergentes, que confirman un potencial de crecimiento del 6-7% anual *(ver Gráfico 1).*
> Un crecimiento del comercio mundial retomando al 6-7% anual (merecen consideración aquí los recientes datos de crecimiento de las exportaciones chinas, del orden del 50% anual, que indican también el vigor de la renovación mundial)[3], y una cierta recuperación de la Inversión Extranjera Directa orientada a los países emergentes hacia niveles cercanos a los 300 mil millones de dólares anuales (lo que representa valores un 30% inferiores a los máximos registrados en 2007-2008, pero de todos modos, superiores en 50% a los del año 2000, y que duplican los observados en el período 1999-2001) *(Ver Gráficos 2 y 3).*
> Podemos observar también cómo algunos indicadores como el Índice de Fletes del Baltic Exchange o el Índice de Volatilidad Vix del Mercado de Chicago han presentado mejoras sustanciales en los años 2009 y 2010 (aunque en el caso del Vix, podemos observar el efecto de las turbulencias del segundo trimestre de 2010) *(Ver Gráfico 4).*

[ 3 ] Financial Times: *Chinese Exports Growth*, 9 de Junio, 2010

**Gráfico 4. Evolución de los índices Baltic Exchange Dry Index y VIX de volatilidad de mercados** (2007-2010)




Fuente: CBOE, Baltic Exchange

Estos datos nos permiten darnos una idea del cuadro macroeconómico global que se está gestando para los próximos años.

A los fines de nuestro análisis estratégico, es importante intentar traducir estos datos macroeconómicos en respuestas a las preguntas siguientes:

> ¿Qué cambia en la tendencia y la configuración del crecimiento de la economía mundial? ¿Cuál será la velocidad y la forma de la recuperación en los países desarrollados?
> ¿Cómo se comportarán los países emergentes? ¿Cuáles serán los *ganadores* en esta nueva etapa de la economía mundial?
> ¿Qué impacto tendrán estas tendencias en los comportamientos estratégicos de las empresas y en la evolución de los estilos de consumo de los hogares en los países desarrollados y en los emergentes?

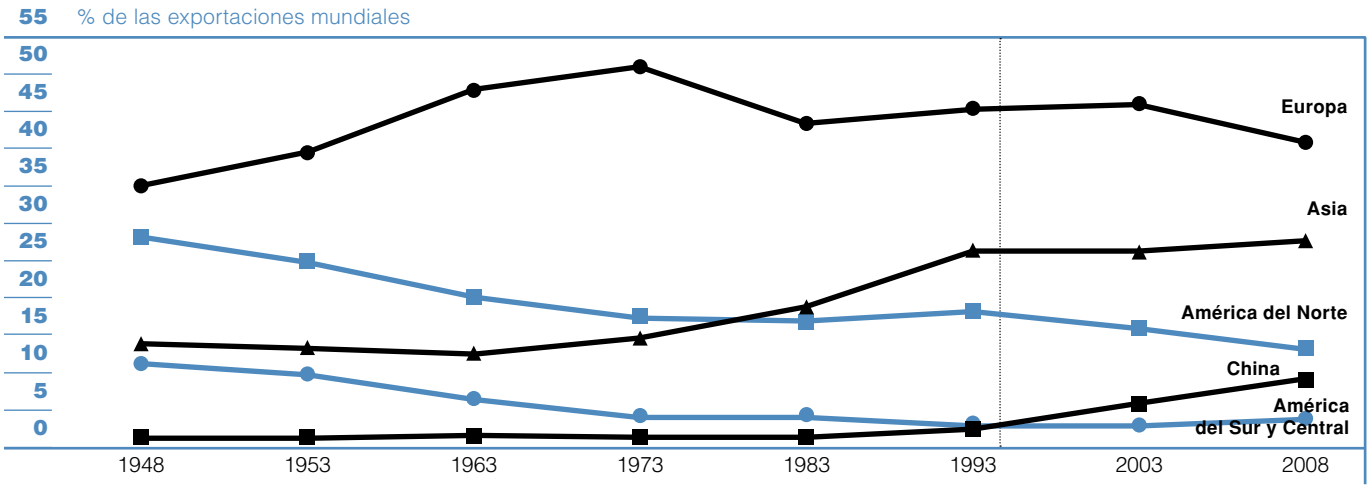
**i. La reconfiguración de la economía mundial**

Comencemos por el análisis de la configuración del crecimiento de la economía mundial. El análisis del *Gráfico 1* muestra que, en el marco de una recuperación de la economía, el fenómeno sobresaliente es el de la profundización de la brecha de velocidad de crecimiento a favor de los países emergentes. En efecto, podemos observar que los países emergentes, que crecían al 1% anual en el período 1992/2001, aceleran su crecimiento al 4,3% anual en el período 2001-2009 y al 4,2% anual en las proyecciones para 2010 a 2015.

La primera conclusión importante para nuestro análisis es que los países emergentes recuperan tasas de crecimiento anuales promedio por lo menos 2 puntos porcentuales superiores a las de los países desarrollados, y 6 a 7 puntos superiores en algunos casos, como en los de China, India y algunos otros países asiáticos. Es de señalar, también, que entre estos países de crecimiento acelerado no encontramos casi ninguno de América Latina; sólo Perú, Chile, Colombia y posiblemente Brasil presentan proyecciones de crecimiento sostenible a tasas superiores al 4% anual.

La resultante de estas velocidades diferenciales de crecimiento es una redistribución gradual del peso de las diferentes regiones económicas: las economías

**Gráfico 5. Participación de las principales regiones mundiales en las exportaciones mundiales**
(1948-2008, %)




Fuente: OMC-World Trade Statistics

emergentes comenzarán a representar una proporción creciente del producto bruto mundial, y del comercio internacional, donde han pasado de generar 25% de las exportaciones mundiales en 1948 a más de 40% en 2008 *(ver Gráfico 5)*. Las proyecciones del Banco Mundial que citáramos en nuestro estudio anterior[4] parecen confirmarse, y nos permiten prever el surgimiento de China como la segunda economía mundial y la consolidación de China, India y Brasil entre las 10 mayores economías del mundo en los próximos veinte años o antes. Proyecciones recientes estiman que los cuatro países BRIC sumarán un 28% del producto bruto mundial, para 2020, comparado a un 18% de Estados Unidos[5]. Es así como analistas económicos del largo plazo comienzan a hablar de una *Nueva Economía Mundial*, de la transición de la *Economía Atlántica* del siglo XX a la *Economía Asiática* del siglo XXI y del regreso a una tendencia secular en la que Asia volvería a representar la mayor parte de la economía mundial, como se había dado ya en el período anterior al siglo XIX, antes de perder su primacía frente a Europa y Estados Unidos en el proceso que K. Pomeranz explica en su brillante análisis de la *Gran Divergencia*[6].

[4] Banco Mundial: *Global Economic Prospects*, Washington, 2007

[5] OECD, *World Economic Prospects;* Goldman Sachs, Emerging Market Prospects, 2010

[6] Pomeranz, Kenneth: *The Great Divergence: China Europe and the Making of the Modern World Economy*, Princeton, 2000

### ii. La recuperación en los países desarrollados: ganadores y perdedores

El otro tema clave para analizar es qué forma va a presentar la recuperación en los países desarrollados, cómo evolucionarán las estructuras sociales y por ende, los comportamientos de los consumidores.

La mayoría de los estudiosos coinciden en un pronóstico de una recuperación *lenta* y de *dos velocidades* en los países desarrollados, con una serie de riesgos y con ciertas tendencias sociales preocupantes. Es cierto que las políticas anticíclicas adoptadas permitieron evitar una *Gran Depresión*, pero como resultado, observamos fuertes déficits fiscales, que para 2011 superarán el 10% del PBI en países centrales como Estados Unidos, el Reino Unido y Japón, y en países desarrollados periféricos como Grecia y España[7].

[7] Fondo Monetario Internacional: *World Economic Outlook*, Abril 2010;

Asimismo, la destrucción de empleos ha sido dramática y podrá corregirse sólo lentamente: las proyecciones de organismos internacionales presentan tasas de desempleo en los países desarrollados promedio entre el 7 y el 15% durante los próximos años, con una persistencia del desempleo de más de 24 meses de duración, y niveles resultantes de desempleo estructural bien superiores a los de comienzos de la década[8].

[8] Fondo Monetario Internacional: *World Economic Outlook*, Abril 2010;

Asimismo, queda claro a la salida de la crisis, que el grupo de *países desarrollados* será mucho menos homogéneo, y que se irá decantando en tres grupos bien diferenciados:

**a. Los países desarrollados que han mejorado continuamente su competitividad y la calidad de su inserción en la economía mundial,** y que aparecen como los *ganadores* de esta etapa post-crisis. Entre ellos podemos señalar claramente a Alemania (son sintomáticas las discusiones recientes acerca del renovado *rol rector* de Alemania en Europa y el retorno a análisis admirativos acerca del *modelo renano,* que había sido descalificado en los años noventa)[9], a países menores y altamente innovadores como Finlandia y, más allá de la discusión abierta sobre la posibilidad de corrección de sus graves desequilibrios macroeconómicos, a los Estados Unidos. Quedarán como objeto de análisis más detallado, los casos de países centrales como Francia, el Reino Unido y Japón (que presenta algunos signos prometedores de recuperación y ha anunciado su ambiciosa estrategia *New Growth Strategy* y Corea, que ha logrado crecer aún en el difícil año 2009 (a través del dinamismo de sus exportaciones a China y aún a Estados Unidos, en el medio de la crisis) y está implementando una ambiciosa estrategia de desarrollo[10].

**b. Los países desarrollados *amenazados,*** con el claro ejemplo de Italia, que combina un envidiable dinamismo de sus empresas y sus regiones con un estancamiento de su competitividad y su calidad institucional[11], y finalmente

**c. Los países recientemente desarrollados** que aprovecharon el período de bonanza de los últimos quince años para entrar al círculo de países desarrollados, pero que en general no avanzaron en mejoras sustanciales de su competitividad y, en algunos casos, empeoraron su perfil de riesgo al dejar aumentar fuertemente su endeudamiento, y sus desequilibrios fiscales, tolerando la aparición de burbujas especulativas en sus mercados financieros e inmobiliarios. Dichos países, entre los que se destacan con grados claramente diferentes de vulnerabilidad, casos como los de España (donde encontramos una discusión que ya habíamos señalado en el estudio anterior acerca de la sostenibilidad del crecimiento y de su pérdida de competitividad ya observable desde los años 2004 y 2005)[12], Grecia, Portugal, Irlanda y algunos países Bálticos y del Centro de Europa (como ejemplo, la discusión acerca de la situación de Hungría), servirán durante tiempo como ejemplos claros de la imposibilidad de sostener niveles crecientes de bienestar que no se justifiquen en una mejora permanente de la competitividad, la calidad institucional y la capacidad de innovación de sus economías y de sus empresas.

Las implicancias de esta recuperación lenta y con alto desempleo y la diferenciación creciente en el bloque de los países desarrollados serán importantes para las tendencias de consumo. Es interesante destacar como se va confirmando una tendencia a una creciente desigualdad en la distribución del ingreso e, incluso, la aparición de nuevas capas de *pobres estructurales* (como se pudo observar recientemente en la discusión social en Japón acerca del crecimiento de los *nuevos pobres*[13]. Las consecuencias de estas tendenciales sociales sobre los comportamientos de consumo deberán analizarse con más detalle en los próximos años, pero ya podemos apuntar un gran interrogante estratégico: en la década pasada hablábamos de *trading up* (la tendencia, popularizada por el *Boston Consulting Group,* según el cual consumidores de países desarrollados, contando con ingresos crecientes y disponibilidades resultantes del fácil acceso al crédito, iban migrando hacia consumos cada vez más suntuarios y diferenciados). Hacia adelante, estaremos probablemente asistiendo a una nueva era de *trading down,* caracterizada por consumos menos conspicuos y una menor lealtad a las mar-

[ 9 ] Albert Michael: *Capitalism vs Capitalism, How America´s obsession with Individual Achievement and Short Term Profit has led it to the brink of collapse,* Whurr Publishers, 1993

[ 10 ] Japan Government: *New Growth Strategy. Towards a Radiant Japan,* Diciembre 2009; Strategy 2010; Korea 2020, A Report to the Government of Korea, 2010

[ 11 ] Stella, G.A. y Rizzo, S.: *La Deriva,* Rizzoli, 2008

[ 12 ] Ejemplos reciente son: Círculo de Empresarios. *España ante el nuevo Paradigma de la Competitividad,* 2005 y Fundación La Caixa, *La Competitividad de la Economía Española,* 2004

[ 13 ] New York Times, 21 de Abril 2010, *Japan tries to face up to growing poverty problem.* Ahikiko, M.: *Shrinking Population Economics - Lessons from Japan,* International House, Japan, 2004

cas, sumadas a una nueva macrotendencia: la mayor conciencia ecológica y el creciente costo de la energía, que irán generando nuevas demandas de consumo orientadas a una mayor responsabilidad ambiental, la trazabilidad de los productos, la medición de la sostenibilidad y de los *carbon footprints* y la vigilancia de las condiciones sociales de producción[14].

[ 14 ] Silverstein, Michael: *Women Want More,* BCG, 2009. World Council for Sustainable Development: Vision 2050, 2010 (www.wbcsd.org)

Como veremos en los capítulos siguientes, estas tendencias no representan solamente amenazas: también abren nuevas oportunidades de mercado para las empresas de los países emergentes.

**iii. Las perspectivas de los países emergentes: ¿Oportunidades y amenazas?**

Ya hemos señalado que los países emergentes venían creciendo al 6,7% anual desde mediados de la década de los 90, pero es necesario señalar que este promedio encubre varias situaciones claramente diferenciadas: por un lado, los países de alto crecimiento de Asia, como China, India, Vietnam, etc., con tasas de crecimiento del 6% o más, por otro, los países emergentes ligados a la economía europea, con desempeños interesantes en los casos de los Países Bálticos, los de Europa Central y Turquía y, finalmente, los países grandes de América Latina (México y Brasil), con tasas de crecimiento que no superan el 4-5% y otros como la Argentina, Perú, Colombia y Chile, con tasas superiores al 5-6 % anual.

Podemos observar que también en este caso, es difícil hablar de un grupo homogéneo de países; el mismo grupo de los BRIC´s presenta países con perspectivas estratégicas y diferenciadas: potenciales *ganadores* como China e India, un gigante que parece despertarse lentamente como Brasil y un país con enorme potencial pero con alarmantes déficits de competitividad y calidad institucional como es el caso de Rusia. No es sorprendente, por lo tanto, que las reuniones cumbre del grupo de los BRIC´s presenten enormes dificultades para definir posiciones conjuntas, que tanto India como Brasil vean a China como un temible competidor industrial y reclamen la revaluación del yuan al unísono con los países desarrollados. Al mismo tiempo, se ha abierto una discusión acerca de si Rusia realmente tiene el potencial de desempeño como para ser llamado un BRIC. En los próximos años, se verá si Rusia puede superar su modelo de crecimiento actual, basado predominantemente en la exportación de hidrocarburos, y migrar hacia un perfil productivo que construya sobre sus innegables capacidades en ciencia básica. El modelo del Parque Científico de Skolkovo será un primer laboratorio en ese sentido[15].

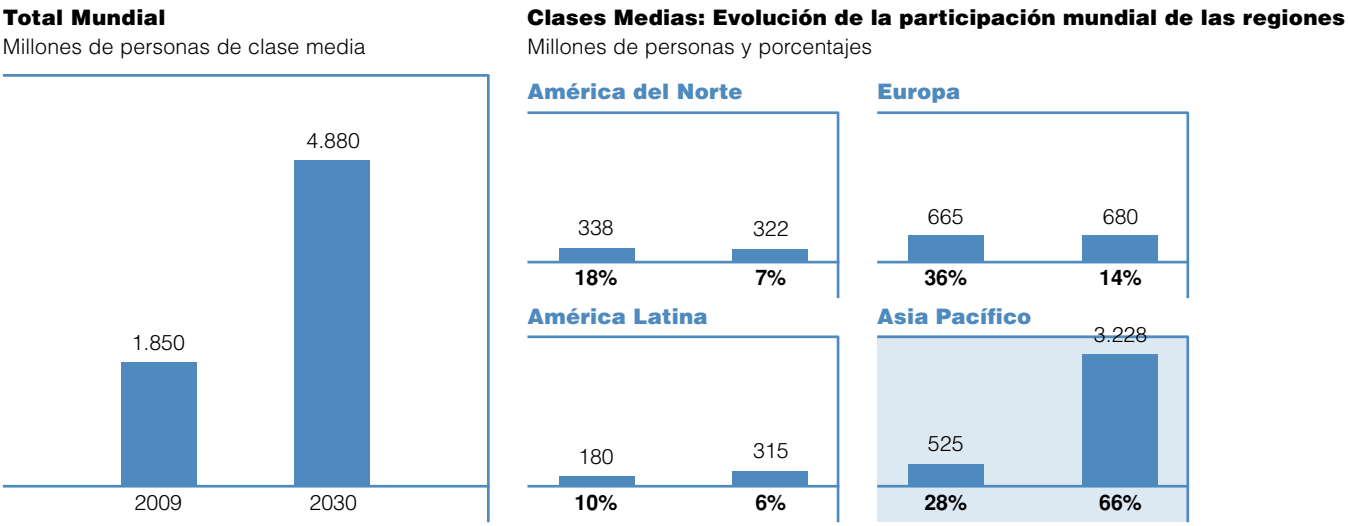
[ 15 ] Financial Times, 20 de Enero de 2010, *Does Russia belong in the BRICs,* Economist Forum

Sin embargo, el dinamismo de las economías emergentes va creando nuevas oportunidades estratégicas a través de la ampliación de sus mercados. Es conocido el crecimiento del número de millonarios en los países emergentes: un reciente estudio presenta proyecciones de fuerte aumento de las capas sociales de altos ingresos en los países emergentes, de los cuales 29% estarán en Asia y 12% en China[16]. Este fenómeno tiene claras implicancias en las estrategias de las empresas orientadas hacia los mercados de productos y servicios de lujo, que deben incorporar ahora a China, India y otros países asiáticos como elementos clave de su desarrollo (ejemplos interesantes son los de empresas como la finlandesa Nokia, que pasó de ser una empresa esencialmente europea en los años 90 a realizar 35% de sus ventas en Asia (de las cuales 13% en China) y a tener 29% de sus empleados en Asia (y 12% en China), la automotriz Audi, que se define como compitiendo en dos *mercados domésticos:* Alemania y China, y empresas líderes en el sector de lujo como la francesa LVMH y las italianas Zegna y Versace, que abren la mayor parte de sus locales nuevos en China[17].

[ 16 ] *Global Wealth Report,* 2010, Capgemini-M. Llynch

[ 17 ] Steinbock, D.: *Winning across Global Markets: The Case of Nokia,* Jossey-Bass, 2010; e Informes Anuales de las empresas citadas. Xiao Lu, P.: *Elite Chine,* Wiley, 2008; Tsai, J.: *La Chine ex le Luxe,* O. Jacob, 2008

**Gráfico 6. Proyecciones de crecimiento de las clases medias en países emergentes, 2009-2030**




Fuente: OECD, The Emerging Middle Class in Developing Countries, 2010

Pero más allá de los mercados de lujo, el fenómeno más interesante es la aparición de nuevas clases medias en los países emergentes. Un estudio reciente de la OCDE proyecta un crecimiento de las clases medias en el mundo desde 1.800 millones de personas en 2009 a 4.800 millones en 2030, lo que resultará en una impresionante ampliación de los mercados de consumo de las clases medias, con la incorporación de 2.700 millones de nuevos consumidores en China y Asia-Pacífico y 130 millones en América Latina[18] *(ver Gráfico 6)*. También, vemos claramente la aparición de nuevos mercados para productos como los automotores, los teléfonos celulares, los servicios de Intranet, los cosméticos, y un crecimiento acelerado de la distribución masiva; es ilustrativo analizar los informes de empresas como Volkswagen, Nokia, Google, L´Oreal y Carrefour o Tesco para confirmar cómo el Capítulo *Estrategia para Países Emergentes* será el componente principal de sus ambiciones futuras.

[ 18 ] OECD: *The Emerging Middle Class in Developing Countries*, 2010

**iv. Los comportamientos empresarios: ¿Profundización de las cadenas de valor globales?**

En los primeros momentos de la crisis de 2008-2009, se alzaron voces contrarias al proceso de deslocalización de actividades de producción que se venía verificando en la década anterior, y que habíamos señalado en el trabajo anterior como una de las principales *avenidas de crecimiento* abiertas para los países emergentes. Como ejemplo, podemos recordar las expresiones de campaña electoral de Barack Obama contra el *outsourcing* de puestos de trabajo estadounidenses, y la reacción del Presidente Nicolás Sarkozy contra los planes de la automotriz Renault de transferencia de producción desde Francia hacia Turquía.

En realidad, estos primeros momentos de incertidumbre no dieron lugar a grandes movimientos políticos ni a iniciativas restrictivas por parte de los gobiernos de los países desarrollados, y podemos pensar que la tendencia hacia la profundización de cadenas de valor globales continuará, impulsada por los siguientes factores:

a. Las principales empresas transnacionales de los países desarrollados han demostrado sensibilidad a la conservación de actividades productivas en sus mercados domésticos, como modo de preservar empleos de alta calidad o de garantizarse una dosis adecuada de buena voluntad por parte de las autoridades locales, o

incluso de reducción de riesgos políticos en algunos países emergentes con cuadros institucionales menos previsibles; pueden citarse como ejemplos los planes industriales de las empresas automotrices estadounidenses, de Volkswagen y de Fiat, que combinan medidas de defensa o aumento de niveles de empleo en sus países de origen con iniciativas de desarrollo de nuevas capacidades productivas en países emergentes. El caso de Fiat, que propone repatriar producción de Polonia al Sur de Italia, sujeto a una redifinición en las condiciones laborales, será un *test* interesante acerca de la nueva discusión de competitividad en Italia[19].

b. Al mismo tiempo, las empresas transnacionales deben responder a la tendencia de crecimiento acelerado de los mercados de países emergentes, y deberán aumentar sus inversiones en estos países.
c. Las empresas transnacionales enfrentarán durante muchos años necesidades de reorganización y de búsqueda de mayor competitividad, que las llevarán a continuar tomando decisiones de subcontratación *(outsourcing)* y de deslocalización de actividades *(offshoring).* En ese sentido, puede observarse el optimismo con que encaran el crecimiento de estos mercados empresas tales como Accenture y los grandes especialistas de la India como Infosys, Tata Consulting Services y Wipro, que aumentan sus dotaciones en la India pero, al mismo tiempo, van migrando hacia un modelo descentralizado de servicio a sus clientes que implicará, entre otras, importantes ampliaciones de sus presencias en América Latina.
d. Asimismo, las empresas transnacionales de los países emergentes deberán acelerar sus inversiones en países desarrollados, para poder atender adecuadamente esos mercados y generar una actitud política más favorable hacia ellas mediante la creación de empleos; es notable el creciente interés en las inversiones realizadas por empresas chinas como Haier y otras en Estados Unidos: con anuncios de inversiones de 5 mil millones de dólares en 2009, y los crecientes anuncios de creación de un importante centro industrial y logístico en Grecia, liderado por empresas chinas[20]. Asimismo, estas empresas irán también tomando decisiones de subcontratación de actividades productivas y administrativas; cabe señalar el optimismo con que Nasscom, la entidad representativa de las empresas indias de servicios de IT, ve el crecimiento potencial de sus actividades en los países emergentes. Asimismo, es interesante señalar la discusión académica en Estados Unidos, entre pensadores como J. Bhagwati y A. Blinder, acerca del efecto neto de creación de empleos en los procesos de *outsourcing* donde se sostiene que el efecto neto para Estados Unidos será el de creación de empleos calificados[21].

Un fenómeno reciente va a generar una reconfiguración adicional de las cadenas de valor internacionales. Los recientes episodios en las mega-ciudades-plantas de la empresa Foxconn y las movilizaciones de obreros industriales en China están resultando, en el corto plazo, en aumentos de costos salariales de 20 a 30 por ciento. Si sumamos a ello los incipientes gestos de China hacia una paulatina revaluación de su moneda, veremos que, más allá del impacto inicial en la pérdida de competitividad de costos de China, comienza a discutirse sobre si este modelo de concentración de producción en pocas megaplantas en Asia podrá seguir desarrollándose. Son interesantes en este sentido las recientes declaraciones de Terry Gou, fundador de Foxconn, acerca de la necesidad de ir repensando el modelo productivo chino. Se comienza a hablar de dos movimientos que ofrecerán oportunidades interesantes para los países latinoamericanos: la necesidad de ir migrando hacia plantas menores más cercanas a los mercados desarrollados de Europa y América del Norte, y la migración hacia mayores inversiones directas en países emergentes cercanos a esos mercados[22].

[ 19 ] Ver Fiat - Spa: *World Class Manufacturing, Presentation to Financial Analysts,* Abril 2010, y Prodi. R.: *Piu efficienza?* Corriere Della Sera, 20 de junio, 2010; Financial Times, 17 de Junio, 2010, *The Drive to Modernize,*

[ 20 ] Financial Times, 14 de Junio, 2010, *China prepares to invest in Greek projects*; Fortune, 24 de mayo, 2010, *China Wants You*

[ 21 ] Nasscom, *Strategy Review 2008 y 2009;* Bhagwati, J. y Blinder A.: *Offshoring of American Jobs,* MIT Press, 2009

[ 22 ] Financial Times, 8 de junio, 2010, Foxconn to scrap *Factory Town* model

En resumen, en este capítulo hemos planteado que la economía mundial parece encaminarse hacia una recuperación lenta y frágil, con situaciones muy diferenciadas dentro del grupo de los países desarrollados.

Los países emergentes presentan un panorama más positivo de crecimiento, que irá resultando en una transferencia progresiva de poder económico hacia ellos y en especial, hacia los países asiáticos, que recuperarán un rol mundial perdido desde hace dos siglos.

Los mercados de consumo en los países desarrollados presentarán oportunidades menos brillantes que en la década anterior, pero ofrecerán nuevos estilos de consumo y oportunidades para productos y servicios de los países emergentes. Los países emergentes, por su lado, ofrecerán un panorama de expansión tanto de consumos suntuarios como de consumos ligados al crecimiento acelerado de sus clases medias, y toda estrategia de desarrollo global deberá considerarlos como un capítulo clave a encarar.

Finalmente, las cadenas de valor globales continuarán su crecimiento, resultante de las presiones de costos y competitividad que continuarán alimentando decisiones de subcontratación y deslocalización de actividades, de la inversión creciente orientada hacia los países emergentes, y de un factor novedoso: la aparición de empresas transnacionales de países emergentes que irán construyendo su propia red de operaciones a escala global. En el próximo capítulo, analizaremos más detenidamente el fenómeno de crecimiento de estas empresas transnacionales de países emergentes, y las oportunidades y amenazas que generarán para países como la Argentina.

## II. Grandes empresas multinacionales de paises emergentes y empresas multinacionales medianas de países desarrollados: dos actores dinámicos de la nueva economía global

### i. Las empresas multinacionales de países emergentes

Hasta los años 80, el estudio de las empresas multinacionales o transnacionales se concentraba en los casos originados en Estados Unidos y Europa. La literatura de esa década sobre las tendencias de globalización señalaba cómo estas empresas tenían vocación y capacidades para alcanzar posiciones de dominación mundial en sus segmentos de actuación, y las preocupaciones de autores europeos como, por ejemplo, J. J. Servan-Schreiber, en su famoso texto *El Desafío Americano,* se concentraban en cómo contrarrestar el avance arrollador de las multinacionales estadounidenses. Ya a comienzos de la década de los ochenta, este paisaje dominado por las empresas del *mundo atlántico* se vio sacudido por la irrupción de una nueva amenaza: la de las multinacionales japonesas. En el lapso de dos décadas, las empresas japonesas habían pasado de ser imitadoras de tecnología y exportadoras de productos de baja tecnología a construir verdaderas empresas multinacionales con alta capacidad de innovación en productos y en método de gestión. Los casos a estudiar a comienzos de los años ochenta eran los de Sony, Matsushita, Toyota y Honda y en Estados Unidos, y autores como Ezra Vogel anunciaban la llegada irremediable de *Japón Número 1*[23].

En la década de los noventa, comenzaron a aparecer nuevos jugadores en la economía mundial: los países de industrialización reciente en Asia, como Corea, Taiwán y Hong Kong[24], comenzaron a migrar a su vez en un camino similar al emprendi-

**[ 23 ]** Vogel, Ezra: *Japan as Number One: Lessons for America*, Harvard, 1979; *Is Japan Still Number One?* Pelanduk, 2001

**[ 24 ]** Para un estudio de estos casos en mayor profundidad, ver Ramamurti, R.: *Emerging Multinationals in Emerging Markets,* Cambridge, 2009

do anteriormente por Japón; a través de políticas públicas activas y de la formación de sólidos grupos empresarios, fueron apareciendo nuevos casos de éxito como Samsung, Hyundai, LG en Corea y TSMC en Taiwán. También en América Latina fueron apareciendo casos exitosos en México, Brasil y en la Argentina, con los ejemplos del Grupo Techint y de Arcor[25]. También en los años noventa, se observa con interés la aparición de empresas transnacionales españolas, orientadas sobre todo a los servicios públicos y la construcción, con la notable excepción de Zara, que claramente construyó un nuevo modelo de negocios (inspirado en las iniciativas pioneras de Benetton) que sigue siendo un caso de estudio en la literatura[26].

[ 25 ] Chudnovsky, Daniel, Kosacoff, Bernardo, López Andrés, *Las Multinacionales Latinoamericanas*, Fondo de Cultura Económica, 1999

[ 26 ] Durán Herrera, (ed) J.J.: *La Empresa Multinacional Española*, Minerva, 2005. Chan Kim, W. y Mauborgne, R.: *Blue Ocean Strategy*, Harvard, 2005; Badia, E.: *Zara and her Sisters*, Palgrave, 2009

En los últimos diez años se ha acelerado este proceso de crecimiento de empresas transnacionales de países emergentes, con la irrupción de un gran número de empresas chinas, la aparición de grupos indios y de Malasia, y el crecimiento de nuevos jugadores originados en América Latina, Sudáfrica, Turquía y algunos otros países de Oriente Medio. En este período, el fenómeno ha tomado magnitudes significativas:

> Las 100 mayores empresas transnacionales de países emergentes relevadas por la UNCTAD tienen activos en el extranjero por 730 mil millones de dólares y emplean a 2,6 millones de personas fuera de sus países de origen (debe tenerse en cuenta que esta muestra de la UNCTAD incluye a empresas coreanas como LG, Samsung Electronics, Hyundai Motor y KIA que probablemente ya no deberían ser consideradas como originadas en un *país emergente*).
> Los activos de las empresas transnacionales de países emergentes crecen más rápidamente que los de las transnacionales de países desarrollados, pero aún así, sólo 7 empresas de países emergentes figuran dentro de las 100 mayores empresas mundiales.
> El fenómeno de crecimiento acelerado de estas empresas sigue siendo esencialmente asiático: el *Cuadro 1* presenta los orígenes geográficos de las empresas relevadas por diversas fuentes como la UNCTAD (basada en el tamaño de sus activos en el extranjero) o estudios de empresas consultoras o analistas (basadas en criterios que combinan variables cuantitativas con consideraciones cualitativas), entre el 56 y el 77% de las empresas son de origen asiático.
> Las empresas originadas en América Latina representan el 9% de la muestra de la UNCTAD, y hasta el 24 o el 40% de otras muestras más cualitativas. Asimismo, las empresas asiáticas muestran grados de internacionalización (medidas por la importancia relativa de ventas, activos y empleados en el extranjero sobre el total) del orden del 50 al 60%, bastante superiores a los de las empresas de América Latina, que en general presentan valores del orden del 40% en su índice de transnacionalización *(Ver Cuadro 2).*

La pregunta interesante para nuestro análisis es: ¿cómo han surgido estas empresas y qué podemos aprender de los casos de éxito? En los últimos años se ha desarrollado una amplia literatura sobre el tema, que ha orientado la discusión acerca de la importancia relativa de **ventajas del país de origen** (como pueden ser la dotación de recursos naturales, recursos humanos, mercados internos grandes o protegidos e incluso imperfecciones regulatorias y de mercado) comparadas a las **ventajas generadas por las firmas** (o *Firm-Specific Advantages*), ligadas a capacidades estratégicas, de innovación o diferenciación o procesos de gestión que pudieron generar las firmas a lo largo de su historia y que les generaron ventajas competitivas. Recientemente, se ha producido una animada discusión acerca de la importancia relativa de estas dos variables en los procesos de expansión de estas empresas.

**Cuadro 1. Regiones de origen de las empresas transnacionales de países emergentes** (porcentaje de cada muestra)

| | Asia | | | | América Latina | | | | Otros | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | China (incluye Hong Kong) | India | Otros | Total | México | Brasil | Otros | Total | | |
| UNCTAD 100 mayores ETN´s | 37 | 2 | 38 | **77** | 5 | 3 | 1 | **9** | 14 | 100 |
| BCG *Top 100 Global Challengers* | 36 | 20 | 6 | **62** | 7 | 14 | 3 | **24** | 14 | 100 |
| *Emerging giants* (Van Agtmael) | 12 | 12 | 32 | **56** | 16 | 16 | 8 | **40** | 4 | 100 |

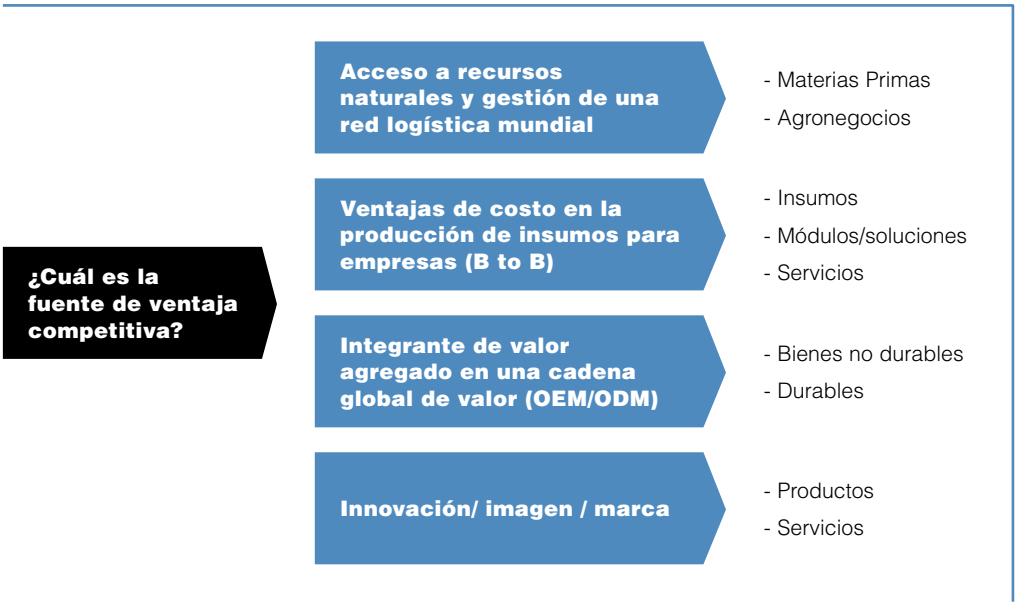
Fuente: UNCTAD, BCG, Van Agtamael

**Cuadro 2. Niveles de transnacionalización de empresas de Asia, India y América Latina** (porcentaje de casos; índice de transnacionalización)

| Índice TNI | China | Hong Kong | Taiwán | Corea | Singapur | India | México | Brasil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Superior a 0,50 (%) | - | 89 | 57 | 40 | 100 | 50 | 66 | 33 |
| Entre 0,30 y 0,50 (%) | 54 | 11 | 35 | 40 | - | - | - | 33 |
| Inferior a 0,30 (%) | 46 | - | 8 | 20 | - | 50 | 33 | 33 |
| Número total de casos relevados | 11 | 27 | 14 | 5 | 9 | 2 | 3 | 3 |

Fuente: UNCTAD, Erasmus Database, elaboración propia

**Gráfico 7. Cuatro modelos de globalización**




Para los fines de nuestro análisis, propondremos estudiar algunos modelos de desarrollo que creemos representan estrategias de crecimiento diferenciadas; para los interesados en compararlos con otras definiciones, proponemos remitirse a estudios recientes de académicos y empresas consultoras[27]. Los cuatro modelos alternativos que proponemos son los siguientes, como se presentan en el *Gráfico 7.*

**1. El modelo exportador de recursos naturales y gerenciador de una cadena logística mundial**

En este caso, la empresa comienza explotando dotaciones de recursos naturales

[ 27 ] Como ejemplo de la discusión, puede citarse el debate realizado en la Conferencia Anual del Columbia Vale Center, en Noviembre de 2009. Ramamurti, R. y Singh, J.: *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge University Press, 2009; Boston Consulting Group: *The Top 100 Global Challengers*, 2009

en su país de origen con una ventaja absoluta de costos, se consolida como exportador y puede evolucionar hacia la explotación de recursos en otros países y el gerenciamiento de una cadena logística mundial.
Los casos más representativos de este modelo son las grandes empresas petroleras o mineras; en América Latina podemos citar casos como los de Vale en Brasil o Codelco en Chile. La mayor parte de las multinacionales relevadas en Rusia pertenecen a este modelo, y China ha desarrollado grandes multinacionales orientadas hacia la importación de materias primas ocupando crecientemente posiciones en los países productores a través de la inversión directa o asociaciones, en un proceso que está creando niveles de inquietud y discusión política crecientes[28].

[ 28 ] Ver, por ejemplo, *A Ravenous Dragon,* The Economist, 15 de marzo, 2008; Michael, S. y Bennet, M., *La Chinafrique,* Editorial Grasset, 2008

**2. El modelo basado en ventajas de costos en la producción de insumos para clientes industriales**

En este caso las empresas se especializan en la producción de insumos intermedios, que pueden ser productos como acero, manufacturas de acero o productos químicos o incluso servicios, como en el caso de las empresas de la India en los servicios de tecnología de la información. La evolución típica de estas empresas las lleva a reforzar su nivel tecnológico y a internacionalizarse para acercarse a sus clientes industriales, y posteriormente a intentar pasar de la posición de productor de insumos básicos a la de proveedor de insumos diferenciados con creciente valor tecnológico. Esta política de *upgrading* fue seguida con éxito por varias de las empresas taiwanesas en el sector de semiconductores[29], también en el caso de Tata Steel, y se puede observar claramente en casos de éxito latinoamericanos, como Cemex y el Grupo Techint.

[ 29 ] Berger, S., y Lester, R. Eds.: *Global Taiwan,* M. E. Sharpe, 2005

**3. El modelo de proveedor de componentes o productos de alto valor agregado en una cadena global de valor**

En nuestro artículo anterior, señalábamos la tendencia creciente a una concepción *modular* de la empresa, donde las mayores empresas multinacionales van revisando su configuración de actividades y van subcontratando actividades de producción o administrativas inicialmente, e incluso actividades de diseño o innovación, posteriormente.
Esta tendencia (que ilustramos en el *Gráfico 8*), va abriendo nuevas oportunidades para el crecimiento de empresas de este grupo estratégico.
En este caso, podemos observar empresas que han comenzado fabricando y exportando componentes industriales y han migrado progresivamente a la producción de productos completos que son vendidos con la marca de su cliente (la estrategia de OEM u *Original Equipment Manufacturer*). Algunas empresas profundizan esta estrategia con el agregado de capacidades de diseño o de consolidación de módulos más importantes y logran avanzar hacia posiciones de ODM *(Original Design Manufacturer).* Estas estrategias se han observado en los casos de varias empresas asiáticas como la coreana Samsung Electronics (que recorrió un ciclo completo desde la fabricación de semiconductores hasta el desarrollo de productos con su marca propia[30]). Otros casos interesantes pueden observarse en Taiwán, que ha desarrollado una eficaz política pública de desarrollo tecnológico que ha posibilitado el crecimiento de empresas como TSMC, MediaTek, Acer y Hon Hai o el caso de Embraco, empresa brasileña líder en el segmento de compresores. También, puede observarse esta estrategia en actividades de servicios, donde varias de las empresas líderes de la India en servicios básicos de tecnología de información pudieron avanzar hacia la prestación de servicios de gestión de procesos de negocios (BPO) o de procesos intensivos en conocimiento (KPO), los casos de Infosys, Tata Consulting y Wipro son ilustrativos de esta trayectoria[31].

[ 30 ] Chang, Se-tin: *Sony versus Samsung,* Wiley, 2008; Mitchell, T., *Samsung Electronics and the Struggle for Leadership of the Electronic Industry*

[ 31 ] Para un análisis en detalle de las estrategias competitivas en el sector de TI ver: Arora, A. y Gambardella A., *From Underdogs to Tigers,* Oxford University Press, 2006, y Forteza, Jorge, *Presentación al Congreso Anual de la CESSI,* 2008

**Gráfico 8. Una visión *modular* de la empresa: dos decisiones clave: quién realiza cada actividad y dónde...**

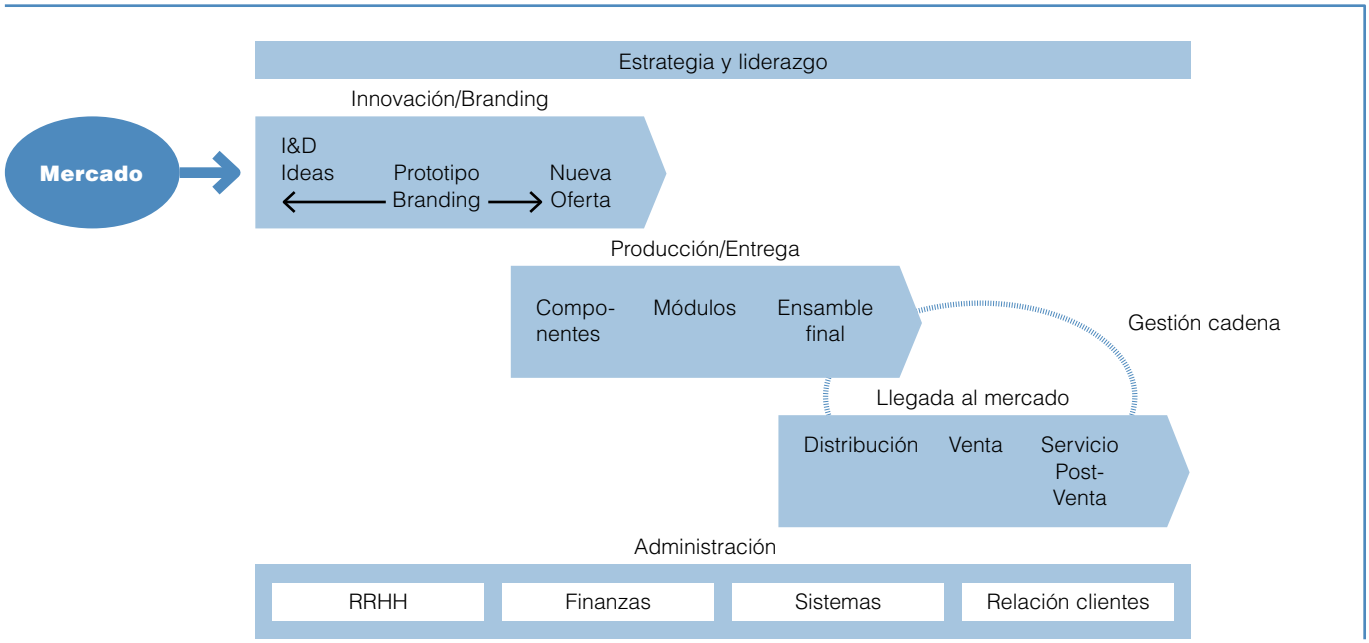
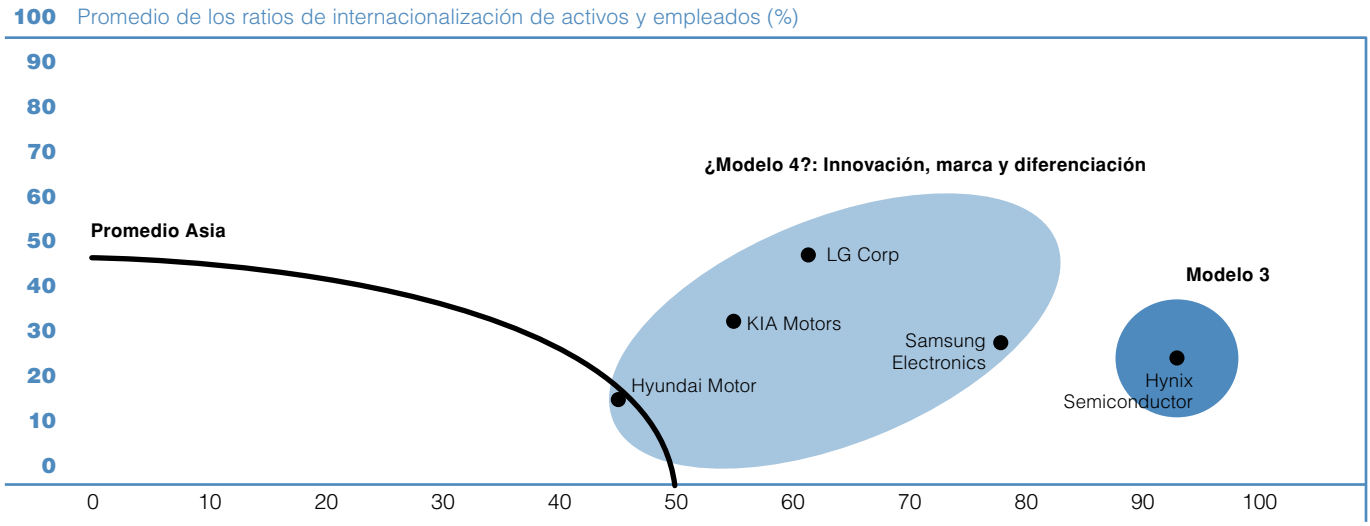
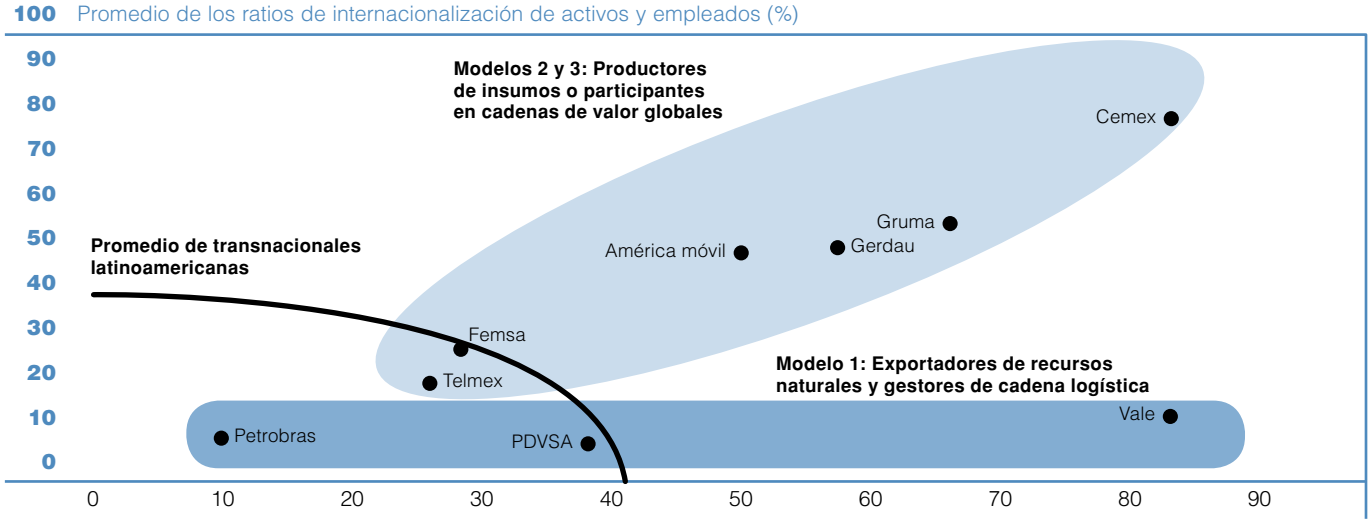



**Gráfico 9. Empresas transnacionales de Corea y sus modelos de internacionalización**




Fuente: UNCTAD/ Erasmus Database. Elaboración propia

**Gráfico 10. Empresas transnacionales latinoamericanas y sus modelos de internacionalización**




Fuente: UNCTAD/ Erasmus Database. Elaboración propia

**4. El modelo de innovación y diferenciación**

Finalmente, algunas empresas logran romper la barrera que las separa de los consumidores finales y comienzan a producir productos con su propio diseño (inicialmente, muchas veces copiado de empresas líderes, como se observa en los famosos casos de empresas chinas de tipo *shan zhai*) y van consolidando progresivamente una marca que es reconocida por los consumidores finales. En general, estas empresas van creando productos que compiten inicialmente en los segmentos de calidad y precios más bajos, y, si son exitosos, van ascendiendo hacia segmentos de mayor calidad y contenido de innovación. Este fue el camino recorrido por las empresas japonesas y que llevó a que marcas como Sony y Toyota se ubicaran entre las más admiradas, y que ha sido repetido en la última década por empresas coreanas como Samsung Electronics, LG y Hyundai. Algunas empresas chinas como Haier, en el segmento de electrodomésticos o Chery, en la industria automotriz, están comenzando a recorrer este camino[32].

Es claro que este cuarto modelo es el más exigente y el más difícil de alcanzar; aún hoy puede decirse que el mundo de las marcas y la diferenciación está dominado por las empresas de países desarrollados. Estudios recientes sobre las marcas más valiosas del mundo, permiten observar que la casi totalidad de las 100 marcas más valiosas del mundo provienen de países desarrollados: En efecto, estos muestran que del 52 al 57% de las marcas más valiosas tienen origen en América del Norte, del 34 al 39% en Europa Occidental, y del 7 al 9% en Corea o Japón. Un solo trabajo, el de la consultora Brand Z considera que 13% de las marcas más valiosas son originarias de países emergentes, con 7 originarias de China, 2 de Rusia, 2 de Brasil y una de India y México[33].

[ 32 ] Para estudios de casos de empresas chinas, ver Sull, Donald: *Made in China*, Harvard 2005; Tse, Ed: *The China Strategy*, Basic Books, 2010; Simon, D. y Cong, C.: *China´s Emerging Technological Edge*, Cambridge Univ. Press, 2009

[ 32 ] Interbrand: *The Top 100 Global Brands*, 2009; Brand Z, 2009, *Top 100, Most Valuable Global Brands*

Estos cuatro modelos de desarrollo estratégico pueden ilustrarse a partir del análisis detallado de las bases de datos de la UNCTAD sobre empresas transnacionales, y de los rankings de empresas transnacionales realizados por organismos que colaboran con el Centro Vale de la Universidad de Columbia, como la Fundaçao Dom Cabral en Brasil y la Agencia Prosperar en nuestro país.

En primer lugar, sabe señalar, como surge del análisis del *Cuadro 2*, que las empresas asiáticas presentan mayores niveles de transnacionalización. Sin embargo, es engañoso presentar promedios generales para Asia; no deberíamos incluir el caso especial de Hong Kong, que presenta una gran mayoría de empresas que operan especialmente en el mercado chino y no son verdaderamente transnacionales. Al excluir el caso de Hong Kong, observamos que, de todos modos el 57% de las empresas taiwanesas y el 40% de las coreanas presentan índices de transnacionalización superiores al 50%, mientras que sólo el 33% de las empresas brasileñas presentan estos valores.

Para poder analizar casos más puros, presentamos en los *Gráficos 9* y *10* el análisis del comportamiento de las empresas coreanas y latinoamericanas.

En el caso de las empresas coreanas, al combinar en el eje de las abscisas la proporción de ventas extranjeras sobre el total con un indicador compuesto en el eje de las coordenadas que promedia la proporción de activos y empleados en el extranjero como proporción del total, podemos observar la presencia de modelos *Tipo 3* (exportador de componentes o módulos) en el caso de Hynix Semiconductores, y la aparición de embriones de modelos *Tipo 4* (transnacionales con amplia presencia global, que compiten con productos diferenciados), en los casos de Hyundai Motors, KIA Motors, LG Corp. y Samsung Electronics. Los análisis de valor de marcas glo-

bales que hemos citado anteriormente presentan una situación prometedora para estas empresas coreanas: tanto Hyundai, y Samsung aparecen entre las principales 100 marcas mundiales, con, por ejemplo, un valor de la marca Samsung de entre 11 mil y 17 mil millones de dólares según el estudio que consultemos (comparable a los valores marcarios de Dell, Mastercard, u Honda)[34]. Todavía está abierta la discusión acerca de si estos casos podrán confirmarse como jugadores globales de marca, dadas ciertas limitaciones en su capacidad de innovación y de flexibilidad en sus métodos de gestión y de management intercultural y temas más amplios relativos a la creatividad y dinamismo cultural de la sociedad coreana[35], pero seguramente serán casos interesantes de estudio para el futuro.

[34] Brand Z. *Top 100 Most Valuable Global Brands 2010 Interbrand;* The Top 100 Global Brands, 2009

[35] Ver South Korea: *Finding its place on the World Stage,* McKinsey, 2010, y Korea 2020, *Global Perspectives for the Next Decade,* Random House, 2009

El caso de las empresas líderes latinoamericanas, que presentamos en el *Gráfico 10,* nos permite observar ejemplos claros de modelo *Tipo 1* (exportador de recursos naturales y gerenciador logístico global), en los casos de Vale, PDVSA y Petrobras. Asimismo, observamos varios ejemplos de competidores en los modelos *Tipo 2* y *Tipo 3* como los casos de Gerdau en acero, Cemex en cemento y Telmex y América Móvil en servicios de telecomunicaciones. Deberá verse si casos como los de Femsa y Gruma se consolidarán como jugadores de marca y seguirán los pasos de los pocos jugadores diferenciados en mercados finales que presenta la región, como pueden ser Embraer, Havaianas, Natura y Arcor.

Como señalábamos, hay un cierto fenómeno de moda en la proliferación de los estudios de las nuevas empresas trasnacionales, especialmente en los casos de la India y China, donde estos estudios llevan a afirmaciones (quizá un poco exageradas) que pregonan la irrupción de nuevos competidores dominantes mundiales, portadores de un estilo de management que superará al occidental[36]. El análisis de los datos nos permite afirmar que la gran mayoría de estas empresas se concentran todavía en modelos extractivos de recursos naturales o en actividades manufactureras en las posiciones inferiores de las cadenas de valor internacionales, y que muy pocas de ellas emergen como competidoras en mercados diferenciados y de marca. Por ahora, sigue siendo más interesante para las necesidades de nuestra región estudiar los verdaderos casos de éxito observados en Taiwán y Corea del Sur, que los casos de India y China. Precisamente en Taiwán y en Corea del Sur, encontramos también ejemplos interesantes del otro grupo dinámico de empresas trasnacionales, el de las empresas medianas, que analizaremos a continuación.

[36] Ver, como ejemplo de esta visión: Cappelli, P., Singh, H., et.al, *The Indian Way: How India´s Top Business Leaders are Revolutionizing Management,* Harvard, 2010

### ii. Las empresas multinacionales medianas: actores dinámicos y poco conocidos de la economía mundial

Los países desarrollados son conocidos especialmente por sus grandes empresas transnacionales, que ocupan posiciones dominantes en la mayoría de los sectores económicos, y que son considerados activos estratégicos de sus países de origen. El estudio de la UNCTAD sobre las 100 mayores empresas transnacionales no financieras muestra, como dijimos anteriormente, que estas son predominantemente originarias (en más del 90%) de países desarrollados; donde observamos los hechos siguientes:

> Sólo cinco países concentran casi el 70% de las empresas transnacionales: Estados Unidos (19), Francia (14), Alemania (13), Reino Unido/Holanda (14) y Japón (10).
> Otros grandes países desarrollados sólo generan entre dos (Italia) y cuatro (Holanda y Suiza) transnacionales.

> Los nuevos países desarrollados han generado tres empresas, en el caso de Corea las ya mencionadas LG, Samsung y Hyundai, y España, con los casos conocidos de Telefónica, Endesa y Repsol.
> Como ya señalamos, entre el 80% y el 90% de las principales marcas mundiales también se originan en países desarrollados.

Pero, aún en los casos de países que producen un gran número de multinacionales, como Estados Unidos, Alemania y Japón, observamos que éstas generan una proporción minoritaria de las exportaciones (y por supuesto, del empleo) de estos países. La pregunta interesante que surge es, por ejemplo, más allá de la contribución de sus 13 grandes transnacionales, ¿cómo logra Alemania ser el primer exportador mundial, con una participación del 9% de las exportaciones de productos y 6,4% de los de servicios? ¿Cómo Italia, con sólo dos transnacionales entre las 100 primeras, logra mantener un rol importante como exportador mundial, con 3,3% del mercado mundial de productos y un nivel similar en servicios?[37]

[ 37 ] World Trade Organization. *World Trade Statistics*, 2009

La respuesta, en los casos de Alemania, Italia, Japón y hasta en el caso de Taiwán, es que estos países han logrado desarrollar un denso tejido de empresas medianas que se han consolidado como empresas multinacionales. Veamos algunos ejemplos:

> El analista y consultor alemán Hermann Simon viene estudiando desde hace 20 años el caso de los *hidden champions*, o *líderes en la sombra*, un segmento de empresas que están siempre entre las tres líderes mundiales de su mercado en el mundo o que dominan el mercado europeo, con ventas promedio de 400 millones de dólares anuales (pero de las cuales 50% facturan menos de 200 millones de dólares al año), que emplean en promedio 2.000 personas (pero más de 50 sólo menos de 1.000) y que exportan en promedio el 60% de su producción. Un reciente estudio de la VDW (la Asociación Alemana de Fabricantes de Máquinas Herramientas), señala que las exportaciones del sector a China (que representa el 21% del total de sus ventas al exterior) crecieron 13% en el crítico año 2009, tres veces más rápido que las de Estados Unidos, su competidor más cercano[38].
> El estudio del sector empresario italiano ha destacado desde hace décadas el fenómeno de los Distritos Industriales, o *clusters;* las aglomeraciones de empresas pequeñas y medianas que logran competir y cooperar al mismo tiempo y que ocupan posiciones de liderazgo en sus mercados mundiales. En los últimos años, este fenómeno se ha acentuado en Italia; ante el progresivo debilitamiento o desaparición de las grandes multinacionales italianas (con algunas honrosas excepciones como Fiat), puede observarse que la absoluta mayoría de las exportaciones y la inversión externa es realizada por empresas medianas. Italia ha desarrollado nuevos casos de éxito como Luxottica, Merloni, Benetton, Illy, Zegna, Barilla y otras que son consideradas *multinazionali tascabili* (o de bolsillo). Más allá de estos casos notorios, existen casos relevantes más pequeños como Brembo, Moto Guzzi, Ferrero, Emmetti Spars o Permasteelisa que dominan segmentos tan diversos como autopartes, motocicletas, golosinas, mástiles de competición, yates de lujo o cristales de alto desempeño para la construcción. Es notable, además, cómo Italia logra colocar cuatro marcas entre las 100 de mayor valor mundial: nombres como Gucci, Ferrari, Prada y Armani que, son casos ilustrativos de empresas medianas con imagen global[39].

[ 38 ] VDW: *The German Machine Tool Industry in 2009;* VDMA: German Engineering Federation; Simon, Hermann: *Hidden Champions XXI*, Jahrhunderts, Campus Verlag, 2007; *Hidden Champions of the 21st Century*, Springer, 2009

[ 39 ] Ver: Sori, E.: *Merloni da Fabriano al Mondo*, Egea, 2005; Picchio, N.: *L´Italia che conta*, Sole 24 Ore, 2003

Recientemente, estas empresas están dando origen a nuevos modelos competitivos que representan una evolución desde los *Distritos* basados en Italia, a nuevas redes internacionales de generación de valor o a asociaciones de empresas en nuevas alianzas competitivas, como la asociación Alta Gamma o el modelo *Slow Fashion*[40]. Se ha profundizado incluso el estudio de casos de empresas medianas con fuerte capacidad de innovación y de internacionalización: son las empresas que forman el grupo denominado del *Cuarto Capitalismo.* Los estudiosos de este fenómeno, entre los que destacan Giuseppe Turani y Andrea Colli, señalan que, después de los Tres Capitalismos de la gran empresa privada, la empresa pública y los *Distritos,* están surgiendo nuevas redes empresariales con alta capacidad competitiva internacional. El Banco de Inversión Mediobanca otorga anualmente un premio a empresas destacadas del *Cuarto Capitalismo,* con tamaños menores a los 300 millones de euros de facturación y menos de 500 empleados, entre las que se destacan empresas de sectores tan variados como la metalmecánica, las energías alternativas, la construcción industrial, calzados, autopartes y servicios personales. Estas empresas presentan una proporción de ventas externas promedio del 40%. Es interesante señalar que las mismas aprovechan plenamente las oportunidades de reconfiguración productiva a través del *outsourcing* y el *offshoring* que hemos mencionado: el 26% de las empresas medianas dinámicas tiene como intención subcontratar una proporción creciente de sus actividades, siguiendo una política que definen como *"Buy more, make less (and better)"* (comprar más, producir menos y mejor)[41].

[ 40 ] Ver: www.altagamma.it ; www.slowfashionhouse.com

[ 41 ] Ver MedioBanca: Premio MedioBanca alle medie imprese dinamiche (www.mediobanca.it), años 2007-2010; Turani, G.: *Il Grande Nord,* Il Mulino, 1996; Colli, A.: *Il Quarto Capitalismo,* Marsilia, 2002; Union Camere: *Le Medie Imprese: il Made in Italy che guida la Ripresa,* Marzo 2010

- Estudios recientes sobre el caso japonés, muestran que, al mismo tiempo que las grandes multinacionales japonesas se ven amenazadas por nuevos competidores, las empresas coreanas (ya es caso de estudio el ejemplo de cómo Samsung pudo superar en varios segmentos de alto valor agregado e innovación al histórico líder Sony), existe un denso tejido de empresas medianas japonesas denominadas *chuken kigyo* que dominan mercados mundiales de alto valor, como la construcción nuclear (Japan Steel Works), los componentes electrónicos (TEG, Murata) y la miniaturización de componentes (Shimano, Nidec, YKK), etc.[42].
- Incluso el caso de Taiwán, que nos impresiona por la aparición de grandes empresas que dominan mercados mundiales, como son los casos de TSMC, Quanta, Hon Hai, Acer y HTC, ya mencionados, basa su éxito exportador en un tejido de empresas medianas, como las 400 que se agrupan en el Parque Científico de Hsinchu, y que se especializan en segmentos muy especializados de componentes electrónicos. Estas empresas realizan su investigación y desarrollo primordialmente en Taiwán, y han ido migrando sus actividades de manufactura a China u otras localizaciones de bajo costo en Asia[43].
- Del mismo modo, otros países más pequeños, considerados como ejemplos de desarrollo exitoso, como Israel, Finlandia y Nueva Zelanda se caracterizan por la gran variedad de empresas multinacionales medianas que dominan segmentos de alto valor; varias de ellas con excelentes ejemplos de empresas *born global* (o nacidas globales), que fueron orientadas casi desde su inicio a la conquista de mercados mundiales y que no se apoyaron en un gran mercado doméstico[44].

[ 42 ] Ver, por ejemplo: Fayard, P.: *Le Reveil du Samurai,* Ed Dunod, 2006; Fuller, M. y Beck, J.: *Japan´s Business Renaissance,* McGraw Hill, 2006; *Japan´s Technology Champions,* The Economist, 7 de noviembre, 2009

[ 43 ] Amsden, A. y Chu, W.: *Beyond Late Development, Taiwan´s Upgrading Policies,* MIT Press, 2003; Hybrid Vigour, The Economist, 29 de mayo, 2010

[ 44 ] Para el caso de Israel, ver: Senor, D. y Singer, P.: *Start-Up Nation,* Council Foreign Relations, 2009. Para el caso de Nueva Zelanda, ver: Oram, R.: *Reinventing Paradise,* 2007 y Carden, S.: *New Zealand Unleashed,* Random House, 2007. Para el caso de Estonia, ver: Jacob, A.: *Les Pays Baltes,* Alvik Eds, 2004

Sobre la base de las investigaciones realizadas anteriormente, entre las que se destacan las de autores como Hermann Simon, Suzanne Berger y los estudios realizados en el seno de la Universidad de San Andrés, intentamos resumir algunas características comunes a todos estos ejemplos de multinacionales medianas que puedan servir de orientación para nuestra discusión posterior acerca de las oportunidades para la Argentina. Entre los factores clave de éxito de estas multinacionales medianas, podemos citar los siguientes:

> La mayoría de estas empresas han definido un foco estratégico en una definición muy *angosta* de su mercado objetivo: tienen líneas de productos muy estrechos y su proposición de valor es normalmente una combinación de fuerte contenido tecnológico con una alta capacidad de adaptación a su oferta a las necesidades de sus clientes.
> La definición de su segmento objetivo es angosta, pero al mismo tiempo muy internacional: el segmento elegido se desarrolla sobre base global a través de una amplia red de filiales o distribuidoras; Hermann Simon señala en su estudio que es común encontrar que estas multinacionales medianas operan entre 20 y 50 o más filiales extranjeras[45].
> Estas empresas se concentran en desarrollar relaciones de alta *intimidad* con sus clientes objetivo; dedican fuertes recursos al trabajo conjunto con sus clientes; a la innovación conjunta y al servicio post-venta y dedican proporcionalmente menos recursos a actividades de marketing o publicidad. Otras empresas de este grupo son innovadoras, pero no necesariamente invierten grandes recursos propios en investigación y desarrollo sino que generan la mayoría de sus innovaciones en el trabajo con los clientes y en mejoras incrementales, como claros ejemplos del proceso de co-innovación que ya señaló Eric Von Hippel[46].
> Son empresas con un núcleo de desarrollo y producción en general muy enraizado en un territorio (los famosos Distritos italianos y alemanes o los Parques Científicos coreanos o taiwaneses), y van migrando su producción muy lentamente y prudentemente a otros países, generalmente ante la necesidad de estar más cerca de sus clientes.
> Son empresas con modelos organizacionales muy simples, en general de tipo funcional, y con Centros Corporativos pequeños...
> ...y son en general empresas con una fuerte cultura, en general ligada al hecho de que la gran mayoría son productos de varias generaciones familiares o que son todavía lideradas por emprendedores[47].

[45] Simon, Hermann, op.cit

[46] Von Hippel, Eric: *The Sources of Innovation,* MIT Press, 1994. *Democratizing Innovation,* MIT Press, 2005

[47] Sobre el rol preponderante de las empresas de propiedad familiar en este grupo, ver, por ejemplo, Gordon, G. y Nicholson, W: *Family Wars,* Kogan Page, 2008 y Blondel, C.: *L´Entreprise Familiale Sauvera t-elle le capitalisme?* Eds. Autrement, 2008

En este capítulo hemos analizado dos tipos de modelos empresarios dinámicos en la economía mundial y que pueden resultar de interés para la evaluación de las opciones abiertas para el desarrollo empresario argentino: las nuevas empresas transnacionales de países emergentes y las transnacionales medianas, en general originarias de países desarrollados.

Hemos podido analizar el caso de las transnacionales de los países emergentes, y podemos ver cómo son, en general, empresas orientadas a la exportación de recursos naturales o la provisión de componentes o módulos a una cadena de valor agregado. Hemos visto que existen sólo cerca de diez a veinte de estas empresas que compiten en mercados de alta diferenciación y con modelos de negocios innovadores; entre ellas sobresalen los casos de Cemex, Techint, Hyundai, LG, Samsung, Tata Steel, Embraer, Infosys, Tata Consulting, Natura y algunas más.

Por otro lado, hemos visto que existe otro modelo empresario exitoso: el de empresas multinacionales medianas, en general originarias de países desarrollados, que logran insertarse en nichos muy específicos de los mercados internacionales, con propuestas de alto valor agregado. Hemos visto que estas empresas generan la mayor parte de las exportaciones de países desarrollados como Alemania, Italia y Japón, y que también son el fundamento del éxito de países de alto desempeño como Finlandia, Israel y Taiwán.

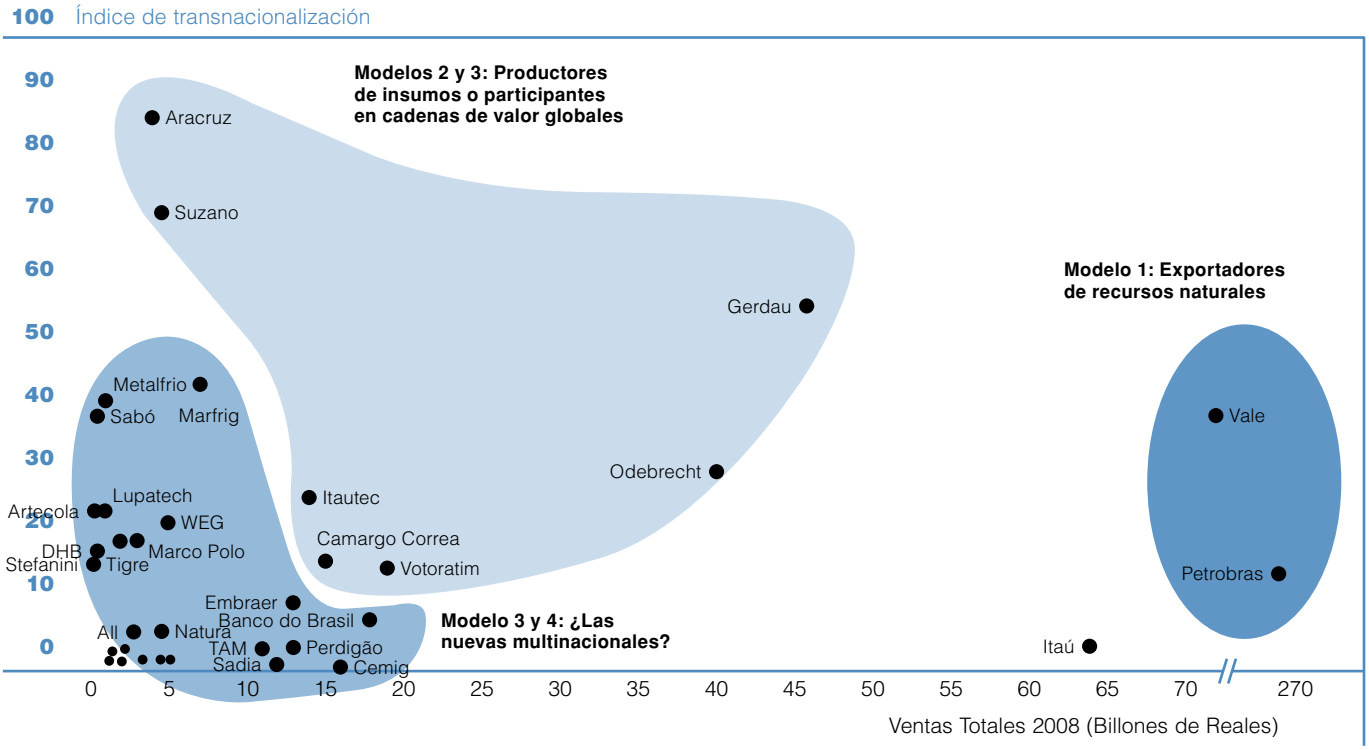
En el próximo capítulo nos orientaremos al análisis del paisaje empresario en el Cono Sur, con especial énfasis en Brasil, y luego abordaremos el análisis de los casos empresarios argentinos, las oportunidades abiertas para ellos, y las implicancias en materia de necesidades de desarrollo estratégico e institucional para que nuestro país pueda generar una nueva generación de empresas multinacionales medianas.

## III. El potencial de desarrollo de empresas multinacionales medianas en el cono sur y en la Argentina. Las oportunidades y las necesidades en materia de desarrollo empresario e institucional

Para encarar el análisis de las perspectivas de desarrollo de empresas multinacionales en nuestra región y en la Argentina, comenzaremos por estudiar el caso en Brasil.

Brasil ya es un tema de la agenda política en la Argentina, por la fuerte ola de inversiones que han realizado empresas como Marfrig, Friboi, Camargo Correa, Inbev, Banco de Brasil y otras. A su vez, Brasil ofrece ya casos de empresas exitosas a nivel mundial, entre las que se estudian sobre todo los casos de Embraer, Vale y ejemplos de construcción de marcas exitosas como Havaianas y Natura. El análisis del ránking de las cuarenta mayores empresas transnacionales brasileñas, realizado por la Fundaçao Dom Cabral, permite confirmar la validez del modelo de análisis propuesto en el caso de las multinacionales asiáticas *(ver Gráfico 11).* En efecto, el análisis de los datos permite confirmar la existencia de grandes empresas representativas del modelo *Tipo 1* (exportadoras de recursos naturales y gerenciador de cadenas logísticas): los casos de Vale y Petrobrás, y de casos de los modelos *Tipo 2* y *Tipo 3* (insumos para cadenas de valor industriales), como son los casos de Votorantim, Odebrecht, Camargo Correa, Aracruz, Suzano y Embraco.

**Gráfico 11. Las principales 40 empresas transnacionales brasileñas. Análisis del grado de internacionalización**




Fuente: Ranking 2009 Empresas Brasileñas, Fundação Dom Cabral, Elaboración Propia

Sin embargo, la conclusión más interesante de nuestro análisis es que Brasil está construyendo un grupo amplio de *hidden champions* o nuevas multinacionales; si observamos los casos de empresas medianas (a nivel internacional) y con niveles de internacionalización crecientes, podemos observar ejemplos de empresas con propuestas de valor muy similares a las que podría desarrollar la Argentina:

> Alimentos con marcas blancas o con desarrollo de marcas propias: Sadia, Perdigão (combinadas recientemente como Brazil Foods) Marfrig y Friboi.
> Cosméticos y calzados: Natura, Arezzo.
> Autopartes y módulos para la industria automotriz y la construcción: Sabó, WEG y DHB.
> Material de transporte y bienes de capital: Marco Polo, Metalfrio, Bematech y Tigre.
> Especialidades químicas: Artecola.
> Servicios profesionales de tecnología de información: Stefanini y CPM Braxis.

Puede observarse que la mayoría de estas empresas tienen ventas inferiores a los 500 millones de dólares, pero el análisis detallado de sus estrategias y modelos de negocio (cuya descripción excede el marco de este trabajo), nos permite observar que todas ellas están avanzando en estrategias de internacionalización que ya superan la etapa inicial de exportación y avanzan hacia la instalación de filiales comerciales y productivas en América Latina y en países emergentes clave como China, India o Rusia (los casos de Sabó y de Marco Polo son especialmente ilustrativos en este sentido)[48].

[ 48 ] Ver Ramsay, J.: *Analise do Ranking das Multinacionais Brasileiras*, Fundaçao Dom Cabral, 2009 y Forteza, J., Ramsay, J.: *Can Emerging Market Multinationals Create Sustainable Shareholder Value?*, FDC, 2010

En el caso chileno, llama la atención que las mayores empresas transnacionales chilenas son también representativas de los modelo *Tipo 1* o *Tipo 2* como los casos de Codelco, CMPC, Masisa y Soquimich, pero está logrando construir empresas de marcas reconocidas en casos tan disímiles como los vinos (Concha y Toro), la distribución masiva y las tiendas departamentales (Jumbo y Falabella) y los servicios profesionales y de tecnología de información (Sonda). Los políticos y empresarios chilenos son conscientes de la necesidad de acelerar el desarrollo de nuevas empresas medianas competitivas internacionalmente, y han lanzado un proceso de formulación estratégica y de construcción institucional a través del Programa de Desarrollo Productivo e Innovación, ligado a la Presidencia de la República. El análisis del Plan Estratégico obtenido resulta especialmente interesante para nosotros, ya que propone fortalecer el crecimiento de *clusters* productivos en sectores muy cercanos a las ventajas competitivas de la Argentina, como son los casos de agronegocios, turismo, contenidos audiovisuales y servicios a las empresas (como los servicios en tecnología de la información o el mantenimiento de aeronaves). Para cada uno de estos *clusters* empresarios se han desarrollado planes estratégicos y programas concretos de apoyo para el desarrollo empresario[49].

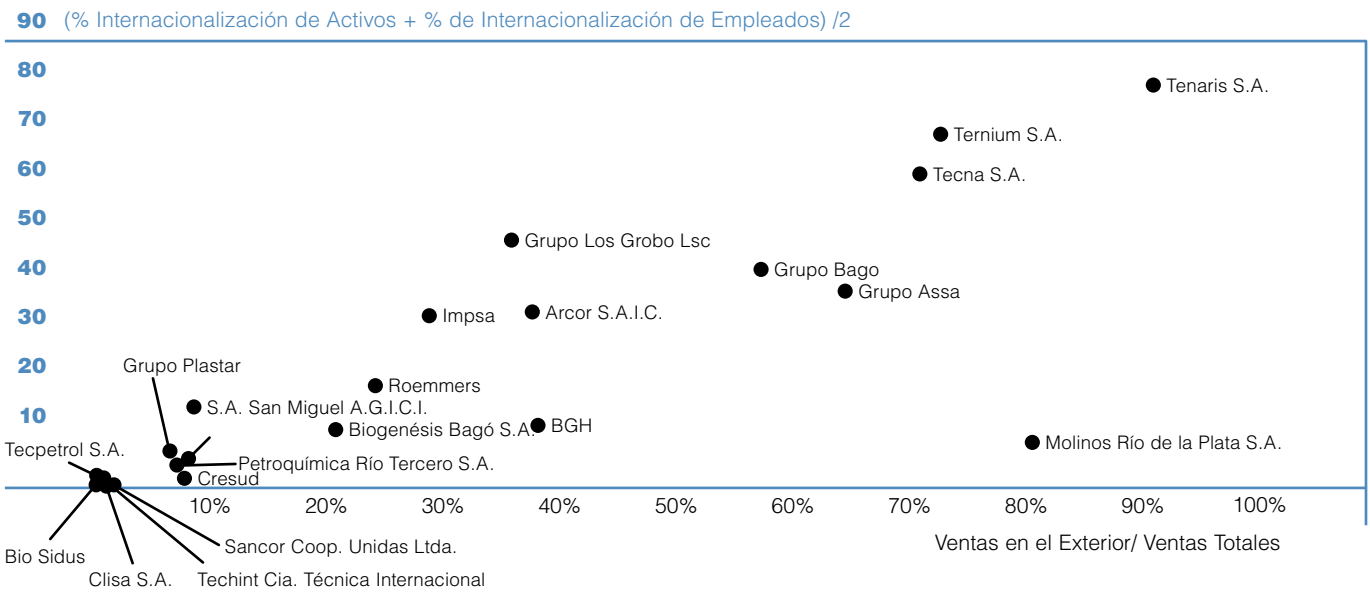
[ 49 ] Consejo de Innovación de Chile, *Hacia una Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad*, 2007 (www.consejodeinnovación.cl)

Pasemos ahora al análisis de las oportunidades abiertas a la Argentina. En nuestro trabajo anterior y en el primer capítulo de éste hemos analizado las macrotendencias de comportamiento de las empresas y de los individuos que continuarán ofreciendo oportunidades para el desarrollo de empresas exitosas originadas en los países emergentes. Hemos también, confirmado, a través del análisis de la experiencia de los países desarrollados y del caso de Brasil, que estas oportunidades no están sólo disponibles para grandes multinacionales de más de 5 ó 10 mil millones de dólares de facturación: el análisis cuidadoso de los datos nos demuestra que son varias las multinacionales de 200 a 1.000 millones de dólares que

**Cuadro 3. Las propuestas de valor argentinas: una primera aproximación**

| Propuesta de Valor | Descripción | Casos Representativos |
|---|---|---|
| 1 | Insumos de alta calidad para industrias alimenticias, producidos con alta productividad y calidad ecológica | Granos y derivados, Pesqueras |
| 2 | Alimentos de alto valor con marcas de distribuidores o marcas propias | Carnes, Carnes Especiales, Especias, Vinos |
| 3 | Vestimenta y calzados con diferenciación de marca o diseño | Vestimentas y Calzados para grandes cadenas o con marca propia |
| 4 | Insumos para industrias manufactureras | Acero, Tubos, Aluminio, Metales procesados |
| 5 | Componentes o módulos para cadenas industriales internacionales | Autopartes, Componentes |
| 6 | Productos y servicios basados en ciencias de la vida | Farmacéutica, Biotecnología, Servicios clínicos |
| 7 | Bienes de capital o durables intensivos en mano de obra calificada y *customización* a las necesidades de los clientes | Máquinas, Herramientas, Máquinas Agrícolas, Equipos de Medicina, Industria Nuclear |
| 8 | Servicios profesionales con buena relación calidad/precio y con proximidad física y cultural a los clientes | Servicios de Tecnología de Información, Ingeniería, Diseño, Publicidad, Consultoría, Software |
| 9 | Bienes culturales | Industria Editorial, Audiovisual, Contenidos |
| 10 | Turismo y servicios para la tercera edad | Diferentes segmentos de turismo (cultural, de aventuras, pesca y caza, viñedos, etc.) y servicios para residentes de la tercera edad |

**Gráfico 12. Niveles de internacionalización de las principales empresas argentinas**




logran ocupar posiciones atractivas y rentables en los mercados internacionales. En el caso de la Argentina, pensamos que estas tendencias macroeconómicas y de estilos de consumo abren oportunidades para por lo menos 10 propuestas de valor diferenciadas que las empresas argentinas podrían satisfacer. Vemos brevemente en el *Cuadro 3* cada una de estas propuestas de valor y algunos ejemplos de empresas argentinas que las están encarando o que tendrían potencial de crecimiento rentable en estos segmentos.

Cabe señalar que la Agencia Prosperar ha profundizado el análisis de estas Propuestas de Valor y ha lanzado prometedores programas de promoción de inversiones y empresas en estos segmentos de mercado.

El análisis de los estudios realizados por la Agencia Prosperar en el marco de su colaboración con el Columbia Vale Center permite aproximarnos al estudio de algunos de los casos de estos potenciales *líderes emergentes* en la Argentina *(Ver Gráfico 12).*

Es sabido que la Argentina ha podido generar pocas multinacionales globales, y que estas son de tamaño menor que sus comparables del resto de América Latina o de Asia: salvo los casos de Tenaris, Ternium, Molinos y Arcor, no encontramos empresas con ventas superiores a 2 mil millones de dólares.

En aquellas con facturación inferior a 1.000 millones de dólares, comenzamos a encontrar modelos empresarios con crecientes niveles de internacionalización y con propuestas de valor que confirman nuestras hipótesis; son especialmente interesantes los casos de: (cabe señalar que aquí sólo asentamos los ejemplos de las empresas participantes en el listado oficial de Prosperar, y que existen varios otros ejemplos de éxito en los mercados internacionales)

> San Miguel en agronegocios
> Los Grobo en modelos innovadores de agricultura
> Bagó en farmacéutica
> Assa en servicios informáticos y Tecna en servicios de ingeniería

Aunque no disponemos de una muestra suficientemente representativa de datos económicos y financieros para el análisis, los estudios de casos realizados en la Universidad de San Andrés[50] y en el Observatorio Pyme[51] permiten identificar casos prometedores que pueden crecer a modelos de multinacional emergente en todo el rango de propuestas de valor que estamos proponiendo. Estos estudios permiten estimar potenciales de exportaciones del orden de los 40 a 50.000 millones de dólares, que se obtienen del análisis de los potenciales de estos nichos de mercado a nivel global y de casos comparables de países emergentes (Brasil, México, India, China, Turquía, Eslovaquia, Polonia, Africa del Sur) o de países desarrollados con dotaciones de recursos similares a los de la Argentina, como Australia, Nueva Zelanda, los Países Bálticos e Israel.

[50] Universidad de San Andrés, Cátedra de Estrategia y Competitividad, *Estudios de Casos*, 2004-2009

[51] Fundación Observatorio Pyme, Observatorios Pyme Sectoriales y Regionales y Barbero, M.I. y Devoto, V.: *Contra Viento y Marea*, Ed. Bononiae Livris, 2009

Ahora bien, para poder capitalizar sobre estas oportunidades, es necesario reflexionar sobre las capacidades empresarias e institucionales que se deberán construir en los próximos años. Proponemos encarar este análisis reflexionando sobre tres niveles de estrategia y construcción de capacidades:

> Las acciones de desarrollo estratégico y de internacionalización a realizar por las empresas.
> Los foros e instituciones público-privados necesarios para avanzar en la construcción de multinacionales medianas
> El marco institucional y de condiciones de competitividad que debe ofrecer la Argentina.

**1. Las acciones de desarrollo empresario:**
Para reflexionar sobre las capacidades a desarrollar por las empresas, presentaremos un Modelo de Creación de Valor Internacional que hemos desarrollado conjuntamente con el Núcleo de Internacionalización de la Fundación Dom Cabral de Brasil[52].

[52] Ver: J. H. Forteza y J. Ramsay, *How can emerging market companies create sustainable value through internationalization?*, Universidad de San Andrés y Fundaçao Dom Cabral Five-Diamond Conference, Agosto de 2009

El trabajo de preparación del modelo parte de una constatación: los procesos de internalización son especialmente dificultosos, y, los casos en los que se dispone de datos confiables, demuestran que son pocas las ocasiones en los que las empresas crean valor para sus accionistas al expandirse geográficamente. Al tratar de explicar este fenómeno, partimos de un análisis de las capacidades y competencias que estas empresas han desarrollado inicialmente y que les han permitido sobrevivir y ser exitosas en sus mercados de origen, aún en casos de apertura drástica de la economía y de alta presión competitiva por parte de las empresas multinacionales, como fue el caso de la Argentina en la década de los '90.

**Gráfico 13. El proceso de creación de conocimiento y valor en operaciones internacionales**

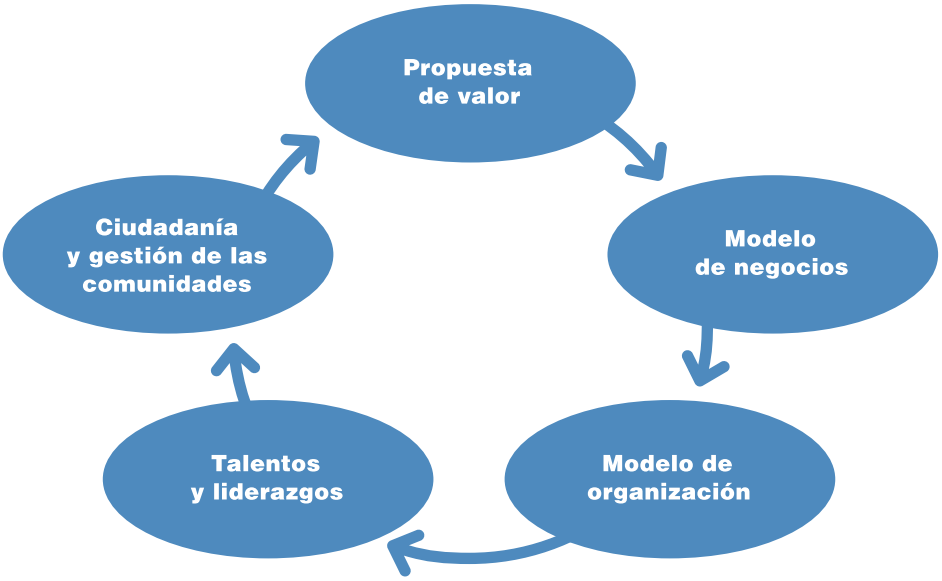
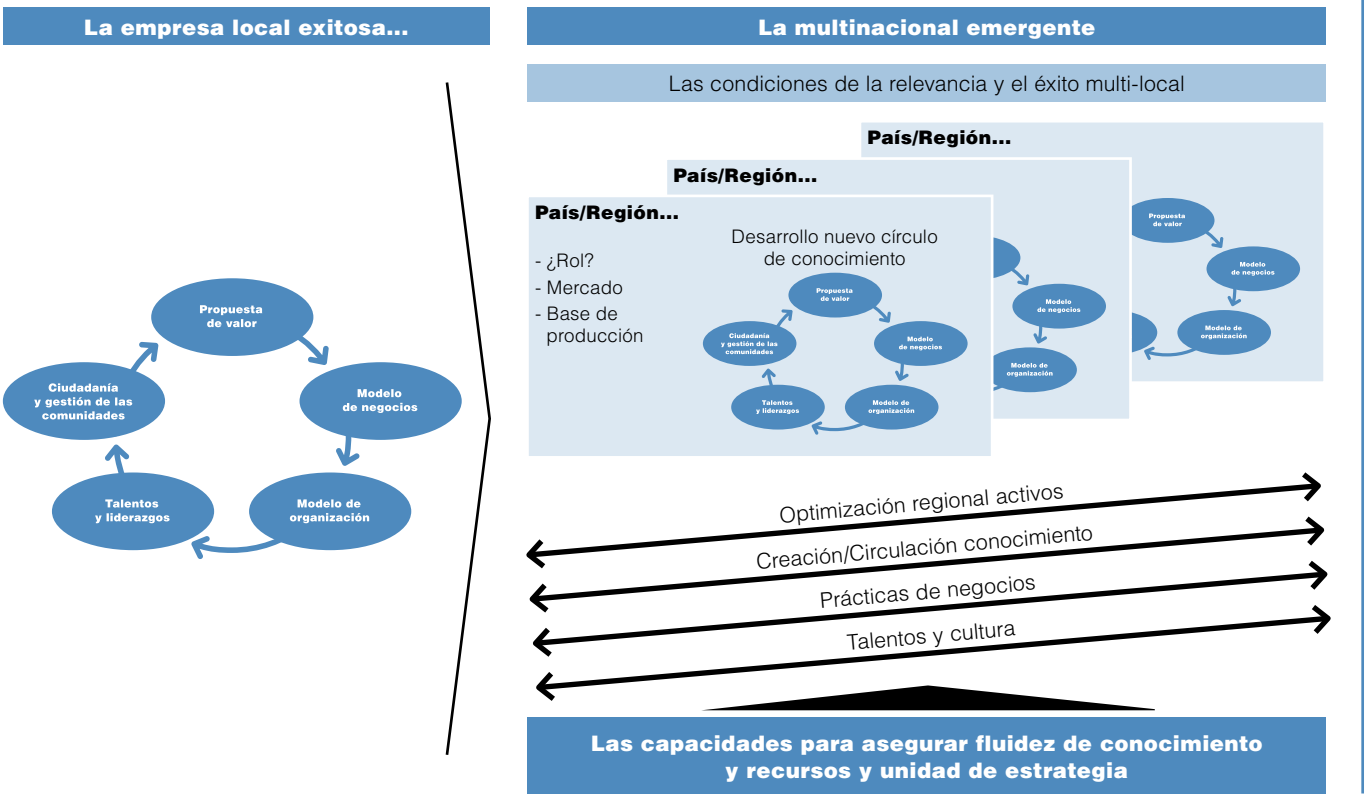



**Gráfico 14. De la empresa local exitosa a la multinacional emergente**



Estas empresas han sido exitosas y han podido defenderse contra el embate de las multinacionales porque han podido crear un *ecosistema* internamente congruente, que puede explicarse como se presenta en el *Gráfico 13*.

Las mismas han desarrollado una **propuesta de valor,** o sea una combinación de oferta de producto/servicio, precio, calidad, servicio e imagen que se ha adaptado especialmente bien a las características de los consumidores o las industrias en su mercado local. Esto les ha permitido enfrentarse a multinacionales que han llegado con productos o servicios diseñados para países desarrollados y que han tenido problemas de adaptación o de aceptación en estos mercados. El análisis histórico del caso de Arcor[53] muestra un claro ejemplo del desarrollo de una sucesión de propuestas de valor que le aseguraron el éxito local: el descubrimiento relativamente reciente de los atractivos de la *Base de la Pirámide* (recordemos que el trabajo genial de C. K. Prahalad sobre el tema sólo tiene seis años de antigüedad) por parte de las grandes multinacionales ha servido para confirmar la necesidad estratégica de desarrollar una propuesta de valor *relevante*[54] para mercados emergentes.

[ 53 ] Ver, J. H. Forteza, Kosacoff, B. y Barbero, M.I. et.al, *Going Global from Latin America, The Case of Arcor,* Mc Graw Hill, 2004

[ 54 ] Prahalad, C. K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid,* 5th Anniversary Edition, Wharton Publishing, 2009

Esta **propuesta de valor** original se ha ido llevando al mercado a través de sus elementos clave de competitividad: el modelo de negocios, entendido como las decisiones tomadas en materia de estrategia de distribución, de producción y de cobertura de la cadena de valor, y el modelo de organización adoptado, especialmente en la organización de las actividades de gerenciamiento y apoyo a las operaciones. Las empresas exitosas de países emergentes han sabido adoptar estructuras relativamente más simples que las de las multinacionales, con mayor responsabilización de los gestores lo que les ha dado mayor flexibilidad y velocidad de reacción ante los entornos volátiles e imperfectos típicos de los países emergentes.

Finalmente, las empresas locales han logrado ser especialmente atractivas en los mercados de talentos, al ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional más claras y rápidas que en grandes multinacionales, y han sabido explotar las imperfecciones de mercados y su presencia en las comunidades locales para ser **ciudadanos activos** y gerenciar activamente a sus **comunidades;** los estudios realizados por autores como Tarun Khanna han puesto especial énfasis en esta capacidad de lidiar con las imperfecciones como una base decisiva de construcción de capacidades competitivas[55].

[ 55 ] Khanna, Tarun: *Billions of Entrepreneurs,* Harvard Business School Press, 2007

Al combinar estas variables, cobra importancia la noción de **congruencia** entre las decisiones estratégicas tomadas y las capacidades competitivas que son necesarias, y la noción de un proceso circular de **aprendizaje** y de **creación de conocimiento,** en el cual cada recorrida por el círculo resulta en procesos de mejora continua y creación de nuevas capacidades, como ha descripto de modo único I. Nonaka en sus estudios precursores de las empresas japonesas[56].

[ 56 ] Nonaka, Ikujiro: *The Knowledge Creating Company,* Harvard, 2008 y Managing Flow, Palgrave, 2008

Ahora bien, esta combinación de capacidades empieza a ser cuestionada al iniciar un proceso de internacionalización. Ahora, la empresa ya comienza a *jugar como visitante* y necesita actualizar la definición de su modelo competitivo, ya que al entrar en otros países se encuentra con fuertes competidores locales y con multinacionales. En estos casos, puede comenzar a cometer los mismos errores clásicos que hemos observado en las multinacionales.

Al comenzar a utilizar las geografías de actuación, la multinacional emergente deberá entonces *recorrer* este círculo de creación de conocimiento, poniendo especial énfasis en las siguientes preguntas, que ilustramos en el *Gráfico 14:*

- En cada nueva Geografía (o combinación de ellas), responder a la pregunta: ¿Cuál es la misión estratégica a cumplir en esta geografía: estamos buscando acceso al mercado? ¿Buscamos aprovechar condiciones competitivas de producción para exportar a otras geografías? o ¿buscamos combinar acceso al mercado con producción? La respuesta a este interrogante determinará el tipo de *Círculo de Creación de Valor* que debemos construir. Un estudio reciente de E. Tse[57] grafica esta diferencia para el caso de la decisión estratégica de entrar en China: ¿tratar a China como mercado o como parte de una cadena global de producción? Las implicancias de esta respuesta, que debemos encarar para los casos en Brasil o de México, son cruciales para las empresas argentinas.
- En cada geografía clave, deberemos adaptar nuestro Círculo de Conocimiento y Valor a las condiciones competitivas y de mercado locales. Es claro que no empezamos con una hoja en blanco: todo el arte reside en tratar de apalancar la mayor parte posible de conocimiento originario y adaptar sólo en casos claros de falta de correspondencia con el entorno local...
- Finalmente, cuando se han desarrollado un cierto número de geografías, los esfuerzos de creación de nuevos niveles de Conocimiento y Valor pueden resultar también en una empresa multi-doméstica, que ha fragmentado sus operaciones y que se encuentra con costos crecientes de complejidad que generalmente resultan en bajos niveles de creación de valor para los accionistas.
- En este proceso, pasan a ser clave lo que llamamos *capacidades para asegurar fluidez de conocimiento y recursos y unidad de estrategia:* éstas pueden ser formas organizacionales o procesos que aseguren la optimización de activos productivos sobre bases superiores a las de una sola geografía, la creación y circulación de conocimiento, la difusión de mejores prácticas de negocios, el desarrollo de talentos y de una cultura distintiva, y la capacidad de renovación estratégica. Pensamos que, como lo anticipó Yves Doz en su análisis de las trampas estratégicas que enfrentan las multinacionales[58], sólo cuando una multinacional mediana logra recorrer este camino, puede tener la posibilidad de un desarrollo internacional exitoso.

[ 57 ] Tse, Edward: *The China Strategy,* Harvard Business School Press, 2010

[ 58 ] Doz, Y., Santos, J. y Williamson, P. *From Global to Metanational,* Harvard, 2001. Doz, Y. y Kosunen, M. *Fast Strategy,* Wharton Publishing, 2008

Sin embargo, la experiencia internacional demuestra que recorrer este camino de internacionalización progresiva y de aprendizaje continuo es un desafío muchas veces imposible para la mayoría de nuestras aspirantes a multinacionales medianas. Es verdad que existen también varios ejemplos de empresas *born global* (o *nacidas globales*) que se crean ya sobre la base de una propuesta de valor orientada a clientes extranjeros: conocemos los ejemplos de la pequeña empresa de software, los diseñadores de juegos o de aplicaciones para ecosistemas creados por líderes de la industria como Apple y Nokia, la empresa de tests clínicos proveedores de farmacéuticas globales, o el *lodge* de Patagonia orientado a una clientela de lujo internacional. En estos casos, el círculo de Conocimiento y Creación de Valor se recorre al nacimiento de la empresa y se logra diseñar velozmente, sin el legado (a veces pesado) de la experiencia acumulada en el mercado interno. Estas empresas son más cercanas a los casos de las empresas de Israel o de Estonia, conocidas en los estudios ya citados de D. Senor y P. Singer. Estos casos son interesantes para la Argentina, y deben promoverse activamente, pero no alcanzarán jamás a cubrir las necesidades de desarrollo de un país de 40 millones de habitantes. La Argentina debe cuidar y promover tanto sus grandes multinacionales como sus microempresas *nacidas*

*globales*, pero pensamos que la promesa de un país desarrollado se cumplirá sólo si podemos desarrollar centenares de estas *multinacionales medianas*, para las cuales el camino de la internacionalización es arduo y desafiante. En las próximas dos secciones presentamos algunos elementos de la Agenda Estratégica a nivel institucional regional, sectorial y nacional que será necesaria para alcanzar este objetivo.

**2. Las acciones estratégicas de cooperación entre empresas y de construcción de instituciones público-privadas**

El camino de crecimiento internacional presentado en la sección anterior es, ante todo, un proceso de creación de conocimiento, que se articula acerca de la resolución de las cuestiones siguientes.

> Adoptando los conceptos de I. Nonaka, ¿cómo convertir el conocimiento *tácito* acumulado en décadas de actuación en el mercado doméstico, en conocimiento *explícito* que permita construir la primera versión del Círculo de Creación de Conocimiento y Valor?
> Una vez entendida la base de competitividad local, ¿cómo avanzar en la validación de estas capacidades en el mercado internacional? ¿Qué combinación de mercados geográficos y de segmentos de clientela privilegiar? Aquí se presentan algunos enfoques característicos adoptados por multinacionales de países emergentes:
  - **El desarrollo por expansión a geografías vecinas,** donde la propuesta de valor original requiere menos adaptación y la *distancia* cultural y de gerenciamiento (en la terminología adoptada por P. Ghemawat) es manejable. Pueden citarse los ejemplos de nuevas multinacionales turcas o egipcias, como Orascom (en telecomunicaciones), Koc Holding y Vestel, en productos electrodomésticos expandiéndose en Oriente Medio, empresas tailandesas como CP Foods o algunas mexicanas ya citadas, como ejemplos representativos.
  - **El desarrollo por expansión o mercados con segmentos de clientes con comportamientos similares:** en este caso, la empresa traslada su propuesta de valor a países con niveles de desarrollo semejante, o va a buscar consumidores de niveles económicos comparables a los que sirve en su mercado local: son casos como los de las operadoras de telefonía móvil chinas expandiéndose en Asia e India y las empresas chinas como Chery o Galanz exportando a países emergentes.
  - **La expansión a países desarrollados, construyendo presencias en segmentos socioeconómicos más bajos o mercados industriales más sensibles a precio, o buscando un posicionamiento diferenciado con fuerte contenido de marca o contenido cultural:** aquí veremos casos de expansión de propuestas innovadoras como Natura o Havaianas hacia Europa, la neocelandesa Icebreaker hacia Estados Unidos, o el caso de Haier en su entrada a Estados Unidos. De todos modos, este proceso de estudio de los mercados internacionales y de posicionamiento y adaptación de la propuesta de valor es complejo, y requiere recursos que muchas veces exceden las capacidades profesionales de nuestras candidatas a multinacionales.
> Definido el posicionamiento en geografías y segmentos objetivos, comienza quizás la etapa más ardua: la de la construcción del modelo de negocios multinacional, compuesto, como hemos visto de decisiones estratégicas acerca de:
  - La ubicación de activos productivos.
  - La integración (o no) en cadenas internacionales de valor, en cuáles de ellas y en qué condiciones de generación de valor agregado.

- El modelo de organización.
- Cómo asegurarse la disponibilidad de talentos en los mercados objetivos y, finalmente, pero no por ello menos importante, cómo ser un *buen ciudadano* en los mercados de destino.

Como podemos imaginar, este programa de actividades muchas veces supera las capacidades profesionales de nuestras empresas. Se habla mucho de los obstáculos financieros al desarrollo de nuevas empresas multinacionales (y es claramente una limitación importante), pero pensamos que las brechas de conocimiento y de gestión estratégica son aún más difíciles de encarar, y requieren el desarrollo de mecanismos innovadores de cooperación entre empresas y entre las empresas y el sector público. Un primer ensayo de clasificación de las iniciativas a desarrollar resulta en los siguientes modelos posibles:

> Mecanismos de cooperación entre empresas de un mismo sector: aquí debemos recurrir a la amplia experiencia existente en el desarrollo de *clusters* o distritos productivos, de los cuales encontramos ejemplos interesantes en Italia, Alemania y regiones españolas como Cataluña y el país Vasco[59]. Estas dos regiones españolas son consideradas actualmente como las *locomotoras* industriales que podrán sacar a España de su crisis. En este caso, el Uruguay ha lanzado una política de desarrollo de *clusters* que ofrece una experiencia de interés para la Argentina[60].

> Nuevas formas de cooperación entre empresas: La forma original de los *clusters* ha ido evolucionando hacia la configuración de nuevas organizaciones en red y con cobertura internacional, entre los cuales podemos observar:
  - *Clusters* que deslocalizan parte de sus actividades de producción mientras mantienen en su territorio original actividades estratégicas como el diseño, como podemos ver en los casos de grupos de empresas lideradas por Zara en Galicia, Luxottica en el Veneto o la creación de polos de producción en Rumania o en China por parte de empresas italianas o alemanas.
  - Creación de nuevas marcas *macro*, que agrupan a varios jugadores y que se expanden juntos al exterior, como el caso de la agrupación italiana *Slow Fashion*.
  - La creación de nuevas cadenas de valor donde empresas con capacidades de diseño y creación de marcas se alían con otras que les brindan acceso a mercados clave y nuevas bases de producción para una complementación industrial (como el caso de la reciente alianza de la italiana Della Valle con una empresa china líder en el mercado de calzados, con el objetivo de acceder al mercado chino, pero también de complementar sus líneas de productos y sus capacidades productivas), la reciente alianza de Fiat con el Grupo Tata con objetivos similares, o de la creación de una nueva cadena de valor *virtual* a través de la alianza con empresas que denominamos *orquestadores de redes*, como es el caso de la empresa Li and Fung[61], que gerencia alrededor de 40 mil millones de dólares de comercio internacional para una amplia gama de aliados.

> Instituciones público-privadas orientadas a la aceleración del desarrollo internacional de las empresas.

Varios países desarrollados han capitalizado la experiencia de agencias públicas orientadas a acelerar el desarrollo internacional a empresas y están migrando hacia la formación de modelos *en red*, donde se buscan crear redes internacionales de alianzas y de generación de conocimiento que son puestas a disposición de las empresas. Uno de los casos más interesantes es el de Nueva Zelanda, que con su

**[ 59 ]** Para un excelente estudio de la experiencia del país Vasco, ver: Azua, J. *Clusterizar y Globalizar la Economía*, Quintero Editores, 2008 y *Clusterizing and Globalizing the Economy*, Enovating Lab, 2008. *Cataluña después de la crisis*, Generalitat de Catalunya, Junio de 2010

**[ 60 ]** Jung, A., Garbarino, et.al, *Clusters en el Uruguay*, ACDE, 2006

**[ 61 ]** Para el caso de Li & Fung, ver: Fung, V, *Competing in a Flat World*, Wharton Publishing, 2007 y Bang Han, F: *100 Years of Li & Fung*, Thomson, 2007

agencia *New Zealand Trade and Enterprise* define su misión como la de promover *acceso mejor y más rápido a redes internacionales* y ofreciendo programas como el *Beachhead*, donde las empresas deben asociarse, cubrir parte de los gastos, y trabajar sobre un plan de acción y objetivos concretos que aseguren el compromiso de la empresa, de los funcionarios y de los especialistas en el recorrido del proceso de creación de conocimiento y valor. En nuestro país, la agencia Prosperar ha lanzado el programa *Pioneros* con objetivos similares y que está comenzando a presentar resultados alentadores[62].

[ 62 ] New Zealand Trade and Enterprise: *Annual Report, 2009.* Agencia Prosperar, 2009

En los próximos años, las empresas y el sector público de la Argentina deberán avanzar en la construcción de algunos de estas nuevas formas de organización. Asimismo, la sociedad argentina deberá resolver si quiere jugar un rol activo y de creciente valor agregado en la nueva economía mundial que hemos descripto; para ello, la Argentina también deberá encarar una amplia Agenda de Construcción Institucional; en la próxima sección pasaremos a describir algunas de las necesidades más urgentes en esta área.

### 3. Las acciones a encarar por la sociedad: hacia una agenda estratégica de inserción en la nueva economía global

Hemos ya analizado las oportunidades que ofrece la nueva economía mundial y cómo la Argentina puede ofrecer por lo menos diez propuestas de valor basadas en sus recursos y sus capacidades competitivas. Hemos visto que la Argentina ya puede mostrar ejemplos prometedores de empresas en todos estos segmentos, pero sabemos además que la mayoría de estas empresas son muy pequeñas y están en una etapa muy incipiente y frágil de su desarrollo internacional. La literatura académica argentina de autores como Jorge Katz, Eduardo Ablin, Bernardo Kosacoff y otros[63] presentan muchos ejemplos de sectores competitivos como los actuales que se estaban desarrollando en los años 60 y 70 y que nunca pudieron completar su ciclo de desarrollo internacional e incluso sucumbieron ante la persistencia de un entorno hostil para el desarrollo empresario.

[ 63 ] Ver, por ejemplo:Katz, J. Ablin. E. y Kosacoff, B.: *Internacionalización de Empresas y Tecnología de Origen Argentina,* 1986

Pensamos que las condiciones de la nueva economía mundial ofrecen una nueva oportunidad a la Argentina: la de construir una nueva generación de multinacionales medianas y, como resultado, llegar a ser un país desarrollado en los próximos 25 a 30 años. Sin embargo, esta efervescencia microeconómica y creativa que presenta nuestro país podría terminar en un nuevo fracaso, si la sociedad argentina no se decide a encarar algunos de estos temas de una Agenda Estratégica:

> **Las condiciones generales de competitividad:** la Argentina presenta una posición muy mediocre en materia de competitividad; nuestro país se ubica en el puesto 85 del ránking 2009/2010 de Competitividad Global presentado por el World Economic Forum (a comparar a las posiciones 30 de Chile y 56 de Brasil[64]). El recientemente publicado Indice de Competitividad del IMD, nos coloca en el puesto 55, (sobre una muestra de 58 países), versus el puesto 28 de Chile y el 38 de Brasil[65].

[ 64 ] World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report, 2009-2010*

[ 65 ] *World Competitiveness Yearbook*, IMD, 2010

> **La calidad institucional y la corrupción:** en el mismo ránking del WEF, nuestro país figura en el puesto 126 en la dimensión de Calidad Institucional (sobre un total de 133 países), frente al puesto 35 de Chile y el puesto 93 de Brasil. En la clasificación internacional de Percepción de corrupción elaborada por Transparency Internacional, la Argentina se ubica en el puesto 106 (sobre un total de 180 países), versus los puestos 25 de Chile y 75 de Brasil[66]. En esta dimensión, es

[ 66 ] Transparency International: *Corruption Perceptions Index* 2009

también necesario aclarar que la corrupción parece ser un fenómeno difundido en toda la sociedad argentina: en la clasificación del Comportamiento Ético de las Firmas que integra el índice de competitividad del WEF, nuestro país se ubica en el puesto 120 (muy similar al de corrupción estatal), versus el puesto 21 de Chile y el 95 de Brasil.

- **El entorno para los empresarios:** la calidad del entorno para los empresarios es una variable clave en el desarrollo de empresas pequeñas y medianas; las imperfecciones en esta dimensión son esencialmente *regresivas*, ya que castigan mucho más a las empresas chicas que las grandes. En el último ránking *Doing Business* del Banco Mundial, la Argentina se ubica en el puesto 118, (versus Chile en el puesto 49, y Brasil, que tiene también una extensa agenda a resolver en este tema, en el puesto 129)[67]. Asimismo, la Argentina deberá renovar su atractivo para la inversión directa, ya que las empresas multinacionales generan nuevas oportunidades de inserción en cadenas de valor a sus proveedores de productos y servicios.
- **La capacidad de innovación:** Los académicos y los políticos de países con buen desempeño ponen un acento creciente sobre el hecho de que la competencia en la nueva economía internacional se dará sobre la base de la generación de innovación y conocimiento. Sabemos que la Argentina es una sociedad con amplias reservas de creatividad, pero éstas se traducen en posiciones mediocres a nivel internacional: la Argentina figura en el puesto 75º del Indice de Innovación preparado por el INSEAD (Chile en el puesto 42º y Brasil en el puesto 68º)[68]. Nuestra producción académica es importante y diversa, pero se traduce sólo en una posición 36º en la clasificación SCImago de cantidad de producción de ciencia y en una posición más baja en la clasificación de calidad de la producción científica[69].
- **La calidad educativa:** Sabemos que la Argentina presenta todavía indicadores de difusión educativa relativamente altos, los que resultan en clasificaciones en los puestos 59º de educación primaria y 55º de educación superior en el Índice de Competitividad del WEF (dimensión en la que todavía figuramos mejor que Brasil, pero donde Chile ya nos ha superado...). Sin embargo, análisis más detallados acerca de la calidad de la Educación, como las pruebas internacionales PISA de la OCDE, muestran que la Argentina ha perdido su ventaja histórica en el continente y ya ha sido sobrepasada por Chile y Uruguay, mientras que Brasil se nos acerca sostenidamente. Asimismo, es importante señalar que ningún país de América Latina está obteniendo resultantes comparables a los de los países asiáticos dinámicos: el desafío de la calidad de educación rige para toda nuestra región...
- **La calidad de la sociedad:** Es sabido que indicadores como el Indice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas nos colocan en el puesto 49º mundial, bastante por encima de nuestra posición en función del ingreso per cápita, en el puesto 59º[70]. También sabemos que un indicador clave como la Distribución del Ingreso presenta una clara tendencia al deterioro (aunque ésta es una situación compartida, y aún más grave en nuestros vecinos Chile y Brasil, con la excepción del Uruguay).

[ 67 ] World Bank Group: *Doing Business 2010*

[ 68 ] INSEAD; *Global Innovation Index 2009-2010*

[ 69 ] SCImago, *International Science Ranking, 2009*

[ 70 ] UNDP, *Human Development Report*, 2009. IMF, *World Economic Outlook*

La pregunta fundamental que debemos hacernos como sociedad es la siguiente: ¿Puede un país estar en los puestos 49 a 59 según indicadores de *stocks* acumulados de recursos como el desarrollo humano, y a la vez encontrarse generalmente en puestos más cercanos a los 80 (o peores) en indicadores de competitividad, innovación, educación y calidad institucional, que son las variables predictoras del crecimiento futuro? Este artículo ha intentado argumentar que el mero entorno

económico mundial será cada vez más exigente, y que *brechas* como las que presenta la Argentina entre sus niveles módicos de bienestar presente y los predictores de desarrollo, no serán sostenibles en el tiempo. Los casos de crisis recientes en la Europa Meridional nos deberían servir de ejemplo y fuente de reflexión.

Este documento no pretende presentar una Agenda Estratégica completa para el país, pero sí llamar la atención sobre algunos temas clave en los que la sociedad argentina deberá concentrar su actuación en los próximos años para poder aspirar a revertir su estancamiento actual y retomar un sendero viable de crecimiento.
Hemos presentado las oportunidades que ofrecerá la nueva economía mundial; hemos visto que estas discontinuidades ofrecen nuevas oportunidades de desarrollo a las empresas y las regiones de la Argentina. Hemos intentado también presentar una Agenda Estratégica que propone acciones a desarrollar por las empresas, individualmente o en cooperación con el sector público así como temas a ser encarados por la sociedad en su conjunto. También, dijimos que el entorno internacional ofrece oportunidades pero que se hará cada vez más exigente: las crisis que están viviendo países europeos recientemente desarrollados que no supieron fortalecer sus capacidades sociales de competitividad o innovación, deberían alertarnos acerca de la urgencia de encarar este proceso de desarrollo estratégico de nuestras empresas y nuestras capacidades como Sociedad en el plazo más corto posible.