

ISSN 2545-8299



**UBA FCE**  
Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



# ANUARIO

## Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo

Nº10 | Diciembre - Mayo | Año 10 | 2018

Buenos Aires, Argentina



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Centro de Estudios Económicos  
de la Empresa y el Desarrollo  
(CEEED)

ANUARIO

ISSN 2545-8299



Nº 10  
Diciembre - Mayo - Año 10  
2018



ANUARIO

Centro de Estudios Económicos  
de la Empresa y el Desarrollo

## Directora

María Inés Barbero. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo / Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (UBA-CONICET), Argentina.

## Comité Editorial

Hebe Mariel Dato. CONICET, Buenos Aires, Argentina.

María Teresa di Salvo. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) adscrito al Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIEP-BAIRES), Buenos Aires, Argentina.

Raúl García Heras. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo / Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (UBA-CONICET), Argentina.

Jorge Gilbert. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo / Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (UBA-CONICET), Argentina.

Juan Lucas Gómez. Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina.

Aníbal Pablo Jáuregui. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo / Instituto Interdisciplinario de Economía Política (UBA-CONICET), Argentina.

Viviana Román. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo / Instituto

Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (UBA-CONICET), Argentina.

Benedicto Flavio Ruffolo. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo / Ciclo Básico Común. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

## Consejo Asesor Externo

Mario Cerutti. Universidad Autónoma de Nueva León, Monterrey-México.

Carlos Dávila L. de Guevara. Universidad de los Andes, Bogotá-Colombia.

Paloma Fernández Pérez. Universidad de Barcelona-España.

Guillermo Guajardo Poto. Universidad Nacional Autónoma de México-México.

Raúl Jacob. Universidad de la República-Uruguay.

Norma Lanciotti. Universidad Nacional de Rosario-Argentina, CONICET.

Andrea Lluch. Universidad Nacional de La Plata-Argentina, CONICET.

Rory Miller. Universidad de Liverpool-Inglaterra.

Nuria Puig Raposo. Universidad Complutense de Madrid-España.

Andrés Regalsky. Universidad Nacional de Tres de Febrero-Argentina.

Javier Vidal Olivares. Universidad de Alicante-España.

---

## Secretaría de Redacción

Viviana Román. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo / Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (UBA-CONICET), Argentina.

## Asistente de Secretaría de Redacción

Martín Ariel Manuli. Universidad de Buenos Aires. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) adscrito al Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIEP-BAIRES), Buenos Aires, Argentina.

## Asistentes Editoriales

Mariana Kunst. Universidad de Buenos Aires. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo

(CEEED) adscrito al Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIEP-BAIRES), Buenos Aires, Argentina.

Tomás Chami Rouvroy. Universidad de Buenos Aires. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) adscrito al Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIEP-BAIRES), Buenos Aires, Argentina.

Hernando Arbelo. Universidad de Buenos Aires. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) adscrito al Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIEP-BAIRES), Buenos Aires, Argentina.

## Diseño de tapa

Gabriela Franca.

**Aclaración:** Todas las opiniones vertidas son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Anuario editado por el Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED),

Facultad de Ciencias Económicas. Propietario: Universidad de Buenos Aires.

Córdoba 2122 - C.P. 1120 - CABA, 2º Piso.

TE: 5285-6826

Dirección electrónica: [ceed@fce.uba.ar](mailto:ceed@fce.uba.ar) / [ceed@econ.uba.ar](mailto:ceed@econ.uba.ar)

ISSN 2545-8299

Registro DNDA en trámite

## Índice

<b>Presentación.....</b>	<b>7</b>
--------------------------	----------

### Dossier

#### **Las nuevas multinacionales**

editado por María Inés Barbero y Mario Cerutti

Introducción: Las nuevas multinacionales, entre la historia y la teoría <b>María Inés Barbero.....</b>	<b>11</b>
--	-----------

Comportamiento reciente de grupos empresariales del norte de México (1985-2017) <b>Mario Cerutti .....</b>	<b>31</b>
--	-----------

Multinacionais brasileiras: estratégias e trajetórias <b>Armando Dalla Costa .....</b>	<b>85</b>
---	-----------

Sin recetas. La internacionalización de multinacionales de software argentinas (2002-2014) <b>Alejandro Artopoulos .....</b>	<b>135</b>
--	------------

Dos grupos económicos às novas multinacionais em Portugal (1970-2010) <b>José Amado Mendes.....</b>	<b>187</b>
---	------------

### *Reseña*

Llorca-Jaña, Manuel y Diego Barría Traverso. eds. 2017. <i>Empresarios y empresas en la historia de Chile: 1930-2015.</i> Santiago de Chile: Editorial Universitaria <b>Araceli Almaraz .....</b>	<b>207</b>
--	------------

<b>Directrices para autores/as.....</b>	<b>215</b>
---	------------



## Presentación

Con esta décima edición del *Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo* (CEEED) iniciamos una nueva etapa de publicación semestral de la revista. Los cambios implementados son producto tanto de la experiencia acumulada a lo largo de estos años en la edición de revistas científicas como de la multiplicación de los intercambios con colegas que integran el staff de publicaciones similares.

El presente número, editado por María Inés Barbero y Mario Cerutti, contiene un dossier sobre las “nuevas multinacionales”. Reune colaboraciones inéditas de investigadores de México, Brasil, Argentina y Portugal, a los que suma un artículo introductorio de revisión que ofrece asimismo aportes originales. El dossier aborda la problemática de las empresas multinacionales de países emergentes o de desarrollo intermedio desde una perspectiva histórica, proponiendo al mismo tiempo establecer puentes con la teoría, revisitándola a la luz de la experiencia concreta de las firmas.

Su preparación ha representado un muy importante esfuerzo colectivo de parte de este equipo editorial y de los evaluadores externos, cuyo aporte deseamos destacar, ya que han contribuido con sus observaciones a enriquecer las colaboraciones de los autores.

Equipo Editorial



Dossier

**Las nuevas multinacionales**

editado por María Inés Barbero y Mario Cerutti



# Introducción

## Las nuevas multinacionales: entre la historia y la teoría

María Inés Barbero<sup>1</sup>  
Universidad de Buenos Aires, Argentina

### Resumen

Esta contribución se propone analizar el contenido de los artículos incluidos en el presente dossier a la luz de los debates sobre la pertinencia de la teoría clásica de la internacionalización de firmas para explicar la expansión de las empresas multinacionales de países emergentes y de desarrollo medio (las “nuevas multinacionales”). Tras presentar diversas vertientes de las teorías clásicas y de las nuevas propuestas teóricas, se enfoca en el fenómeno de las multinacionales latinoamericanas (las multilaterales), identificando las mayores y las más internacionalizadas, sus países de origen y su especialización sectorial. Luego de sintetizar los contenidos de los distintos artículos que integran el dossier, la introducción se cierra analizando los aportes que ofrecen para fortalecer el diálogo entre teoría e historia.

### Palabras clave

Empresas Multinacionales; Países Emergentes; Teoría; Historia de empresas.

### Abstract

This contribution intends to analyze the content of the articles included in this dossier, in the light of the discussions on the relevance of

---

<sup>1</sup> Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo / Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (UBA-CONICET), Argentina.  
barbero.mariaines@gmail.com

the classical theory of the internationalization of the firms to explain the expansion of multinational companies in emergent countries (the “new multinationals”). After presenting different aspects of classical theories and new theoretical proposals, it focuses on the phenomenon of the Latin American multinationals (“multilatinas”), identifying the largest and the most internationalized, their countries of origin and their sectoral specialization. After summarizing the content of the various articles that integrate the dossier, the introduction closes analyzing their contributions to strengthen the dialogue between theory and history.

### **Key words**

Multinational Corporations; Emerging Countries; Theory; Business History.

### **Introducción**

Uno de los fenómenos más destacados de la segunda economía global, que ha generado perplejidad en managers, consultores y académicos (Cuervo-Cazurra y Ramamurti 2014), ha sido la expansión de empresas multinacionales provenientes de economías emergentes o de ingreso medio (EMNEs), que desde la década de 1990 han ido incrementando su participación en el mercado mundial, compitiendo con las de los países más desarrollados (DMNEs).

Su presencia y su dinamismo han significado un desafío no solo para las grandes compañías internacionales estadounidenses, europeas y japonesas -que han debido enfrentarse a nuevos competidores en sus mercados internos y externos-, sino también para la teoría de la empresa multinacional, que hasta entonces había sido elaborada a partir de la experiencia de las DMNEs en la segunda mitad del siglo XX.

Cabe destacar sin embargo que, aunque las EMNEs han acrecentado drásticamente su participación en la economía global desde los años 1990, su internacionalización se inició varias décadas antes (Wells 1977, Lall 1983). La primera oleada, que comenzó durante los años 1960 y tomó mayor impulso durante la década posterior, fue protagonizada por empresas asiáticas y latinoamericanas, con inversiones destinadas a países limítrofes con menor nivel de desarrollo. La segunda, que tuvo lugar en la década de 1980, fue encabezada por compañías asiáticas, provenientes

de Hong Kong, Taiwán, Singapur y Corea del Sud. Las empresas latinoamericanas, por su parte, se vieron muy afectadas por la crisis de la deuda externa, si bien algunas de ellas continuaron con la actividad internacional. En comparación con la oleada precedente, las inversiones fueron en promedio de mayor escala y en segmentos de mayor sofisticación tecnológica, destinándose su producción a mercados externos al del país receptor (Chudnovsky y López 1999).

La tercera ola de inversiones se inició en la década de 1990. La participación de los países emergentes en los stocks mundiales de inversión extranjera directa (IED) fue aumentando progresivamente desde fines del siglo XX, alcanzando el 7% en 1990, el 10% en 2000, el 14% en 2010 y el 21% en 2015 (UNCTAD 2000 y 2016), si bien la presencia de “nuevas multinacionales” entre las cien mayores no financieras a nivel mundial es todavía muy limitada (UNCTAD 2017). Aunque hasta principios de la década de 1980 predominaron los flujos Sud-Sud, a partir de entonces se fue acrecentando la IED desde países en desarrollo hacia países desarrollados, lo cual implica un desafío a la sabiduría convencional acerca de los flujos de capitales, de tecnología y de conocimiento en la economía global (Ramamurti 2009).

El contexto de la segunda globalización explica en parte la expansión de las EMNEs. La liberalización del comercio mundial provee la plataforma fundamental para su desarrollo, y en paralelo a la apertura de los mercados, la economía global funciona como una red caracterizada por interacciones directas entre las empresas, configurando una *networked global economy* (Mathews 2002, 25). La revolución de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) ha reducido los costos e incrementado los beneficios de la internacionalización, facilitando la deslocalización de actividades. La segmentación de los procesos productivos, favorecida por el cambio tecnológico, ha contribuido a la conformación de cadenas globales de valor. Las políticas públicas, por su parte, han generado economías más abiertas y desreguladas, incentivando los intercambios de bienes y capitales.

En los países emergentes las políticas de apertura y desregulación, generalizadas desde los 1990s, redundaron en escenarios más competitivos, que impulsaron a su vez estrategias ofensivas por parte de firmas locales frente al avance de empresas multinacionales que disputaban sus mercados internos. Muchas empresas de países emergentes fueron forzadas a adoptar estrategias innovadoras para poder sobrevivir, entre

ellas la internacionalización, que implicó profundizar tendencias previas o bien iniciar la expansión más allá de sus fronteras. Los tratados regionales, por su parte, también actuaron como vectores de la internacionalización de las EMNEs, mientras que el retiro de las DMNEs de algunos sectores maduros de actividad abrió oportunidades que fueron explotadas por las EMNEs, que en numerosos casos adquirieron a sus competidoras de los países más desarrollados. En el universo de las multinacionales latinoamericanas -las “multilatinas”- se encuentran empresas líderes mundiales en la minería (la brasileña Vale), el petróleo (la brasileña Petrobras), y en las industrias del cemento (la mexicana CEMEX), del acero (la brasileña Gerdau, las argentinas Tenaris y Ternium) o de alimentos (la brasileña JBS Friboi en carnes, la argentina Arcor en golosinas).

De esta realidad se desprenden varias preguntas. ¿Cómo han logrado los países emergentes generar tantas empresas globales en las últimas décadas? ¿Su competitividad ha dependido de las capacidades construidas por las firmas o de las ventajas ofrecidas por sus países de origen? ¿Son adecuadas las teorías clásicas para explicar sus procesos de internacionalización? ¿Deben ser adaptadas o es necesario elaborar nuevos marcos conceptuales?

En la búsqueda de respuestas a dichos interrogantes, la historia y la teoría se entrecruzan y se retroalimentan, en la medida en que los estudios históricos permiten reconstruir las estrategias y trayectorias de las empresas, así como la evolución y las características de los contextos en los que se desempeñan, y a partir de allí analizar las propuestas teóricas a la luz de nueva evidencia empírica.

## **Las EMNEs y la teoría de la empresa multinacional<sup>2</sup>**

La teoría clásica sobre la empresa multinacional comenzó a elaborarse en los Estados Unidos en los 1960s, en el marco de la gran expansión de las DMNEs desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, y continuó desarrollándose en las dos décadas siguientes, basándose fundamentalmente en la experiencia de las compañías multinacionales (EMNs) norteamericanas y europeas. Frente a las limitaciones de la teoría del comercio inter-

---

<sup>2</sup> Este apartado se basa en parte en Barbero (2014 y 2017). Dada la complejidad del tema, ofrece solo una breve síntesis que sirva como introducción a los artículos que integran este dossier.

nacional para explicar por qué las empresas deciden invertir en otros países como alternativa a la exportación, distintos autores propusieron otras explicaciones teóricas, entre las que se destacaron las que identificaron o bien la voluntad de excluir potenciales competidores, aprovechando las propias capacidades, o bien la de reducir costos de transacción.

A mediados de la década de 1970 el economista británico John Dunning elaboró el denominado paradigma ecléctico, con el objetivo de integrar diversas visiones alternativas y ofrecer una interpretación holística sobre el fenómeno de la inversión externa. Según dicho paradigma, conocido también como paradigma *OLI* (*ownership, localization and internalization advantages*), las empresas que se internacionalizan cuentan en primer lugar con ventajas de propiedad específicas, que incluyen activos tangibles e intangibles que les permiten competir en otros mercados. En segundo término, eligen ventajas de localización a partir de las cuales deciden crear filiales en otros países. En tercer lugar, obtienen ventajas al establecer filiales (*market internalization*), que no obtendrían en el caso de exportar sin producir *in loco* o de otorgar licencias (Dunning 2001; Dunning y Lundan 2008).

Otras contribuciones a la teoría de la empresa multinacional han enfatizado la necesidad de considerar no solo las ventajas propias de las empresas (*Firm Specific Advantages, FSA*) sino también las provenientes de sus países de origen y destino (*Country Specific Advantages, CSA*). Mientras que las *FSA* derivan de las ventajas de propiedad de las firmas, las *CSA* son producto tanto de la dotación de factores de los países como de condiciones de orden institucional, social, cultural y político (Rugman 2005).

Los economistas de la escuela de Uppsala se han enfocado en cambio en la dinámica de la internacionalización y en el proceso de aprendizaje que acompaña a la inversión externa, sosteniendo que se lleva a cabo por etapas (*stages*) y es el resultado de una serie de decisiones incrementales que las firmas van adoptando en función de su nivel de conocimiento sobre los mercados de destino, en una secuencia que va sucesivamente de la exportación a través de un agente, al establecimiento de una filial comercial y, eventualmente, a la producción en el país anfitrión (Johanson y Vahlne 1977).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Los cambios en los actores y en los mecanismos de los procesos de internacionalización característicos de las últimas décadas han llevado tanto a Dunning como

Es ineludible mencionar también los aportes de Mira Wilkins, que a partir de sus estudios históricos sobre multinacionales estadounidenses identificó, en forma contemporánea pero independiente respecto de los economistas de Uppsala, las diversas fases de la internacionalización de las firmas (Wilkins 1974) y elaboró una propuesta conceptual para analizar las razones por las cuales las empresas deciden invertir fuera de sus fronteras, identificando cinco parámetros que hacen atractivos a los países de destino: la oportunidad, las condiciones políticas, la familiaridad, la cercanía a un tercer país y los *corporate parameters*, es decir los procesos de aprendizaje y el *corporate style* de las firmas (Wilkins 1994). La autora remarca que dichos parámetros varían en importancia según los momentos, enfatizando que el análisis de los procesos de internacionalización debe ser siempre dinámico, dado que en la historia de las empresas multinacionales “change is the norm” (Wilkins 1994, 27).

El nacimiento y desarrollo de compañías multinacionales procedentes de países emergentes ha implicado un enorme desafío para la teoría elaborada en base a la trayectoria de las DMNEs, dado que distintos aspectos de las experiencias y prácticas de las EMNEs presentan diferencias sustantivas con ellas. Ello ha llevado a diversos autores a cuestionar la pertinencia de los paradigmas disponibles para explicar sus éxitos y su acelerado crecimiento, si bien las posiciones al respecto no han sido homogéneas, oscilando entre respuestas negativas radicales -que sostienen la necesidad de elaborar teorías alternativas (Mathews 2002, 2006)- y posiciones más moderadas -que aun reconociendo los límites de la teoría disponible sugieren enriquecerla y extenderla- (Guillén y García Canal 2009, 2010; Ramamurti 2009).

John Mathews sostiene que mientras en la teoría convencional las empresas cuentan con recursos para internacionalizarse, las EMNEs o *challenger multinationals* se internacionalizan para obtener recursos, en particular activos estratégicos y capacidades, y lo hacen de manera veloz. A partir de esta comprobación, discute la pertinencia de la teoría recibida para explicar su internacionalización y concluye que es preferible desarrollar un nuevo marco conceptual para comprender el proceso de internacio-

---

a Johanson y Vahlne a revisar en trabajos más recientes sus propuestas originales, incorporando variables institucionales y remarcando el rol de las redes en los procesos de internacionalización. Ver por ejemplo Dunning (2001) y Johanson y Vahlne (2009).

nalización, proponiendo un paradigma alternativo, al que denomina *LLL* (*linkage, leveraging, learning*). El *linkage* (vinculación) implica la adquisición de recursos por medio de diversas formas de colaboración con otras firmas, que permiten reducir los riesgos y la incertidumbre que conlleva la operación en mercados externos. El *leveraging* (apalancamiento) se deriva del *linkage*, en la medida en que los vínculos con otras empresas ofrecen recursos que pueden ser apropiados por los *latecomers*. El *linkage* y el *leveraging* confluyen a su vez en un proceso de aprendizaje (*learning*) y facilitan según Mathews la internacionalización acelerada, permitiendo que numerosas pequeñas y medianas empresas puedan operar a escala mundial, integradas en redes internacionales, compitiendo de manera satisfactoria con las empresas transnacionales clásicas (Mathews 2002, 2006).

Mauro Guillén y Esteban García Canal se encuentran entre los representantes de posiciones más moderadas, ya que, desde la perspectiva de la *Resource-Based View*, tratan de identificar las características específicas de las que denominan “nuevas multinacionales”, sin proponer un paradigma teórico alternativo. A diferencia de Mathews, afirman que los EMNEs se internacionalizan tanto para adquirir activos intangibles (mediante alianzas internacionales y la compra de empresas en mercados desarrollados) como para aprovechar activos de los que ya disponen, de naturaleza gerencial, organizativa y también política, dada su experiencia en operar en contextos de gran incertidumbre, debilidad institucional y mercados regulados. Con respecto a la pertinencia de la teoría recibida, sostienen que la declinación del modelo tradicional de EMNs no implica necesariamente el rechazo de los marcos conceptuales existentes, señalando que la falta de las capacidades clásicas en tecnología o en marketing no implica la ausencia de otras capacidades, y en lo que concierne a las etapas de la internacionalización, expresan que dentro de las EMNEs coexisten firmas que se internacionalizan en forma gradual, comenzando por los países vecinos, con otras de rápida internacionalización en busca de activos estratégicos, por medio de alianzas o adquisiciones (Guillén y García Canal 2009, 2010).

Otros fenómenos recientes, aunque no exclusivos de las EMNEs, han llevado a cuestionar los modelos teóricos elaborados en los años setenta. Entre ellos cabe mencionar a las *born global companies*, denominadas también *global start ups* o *new international ventures*, definidas como empresas que desde su fundación buscan ventajas competitivas a través del uso de recursos y de la venta de productos en más de un país (Oviatt y

McDougall 1994, 49). El rasgo más característico de estas firmas es justamente su temprana internacionalización, que ha llevado no solo a confrontar su experiencia con la escuela de Uppsala, sino también a identificar sus ventajas competitivas. Son en general firmas intensivas en tecnología, especializadas en nichos de mercado, que han adoptado estructuras flexibles que les permiten acceder a proveedores y clientes alrededor del mundo desde su nacimiento.

## **Las Multilatinas**

Si bien las multinacionales asiáticas son claramente predominantes dentro de las EMNEs, las multinacionales latinoamericanas, denominadas también multilatinas o translatinas, ocupaban en 2011 el segundo lugar, con 9 de las 100 mayores EMNs de países emergentes (UNCTAD 2013).

La internacionalización de empresas latinoamericanas, como ya mencionamos, no es un fenómeno reciente. Más allá de experiencias aisladas de firmas argentinas a comienzos del siglo XX, las multilatinas tuvieron un rol muy activo en la primera oleada de internacionalización de economías emergentes, durante los 1960s y 1970s, mostraron un menor protagonismo en los 1980s y recuperaron su dinamismo desde los 1990s, en el marco de los procesos de reforma estructural que llevaron a la liberalización y desregulación de los mercados y a la privatización de empresas estatales.

El auge de la IED desde Latinoamérica en las últimas tres décadas ha sido facilitado por diversos factores de contexto, a nivel tanto internacional como nacional. En lo que concierne al escenario internacional, las multilatinas se han visto beneficiadas, al igual que las EMNEs en general, por la liberalización y el auge de los intercambios de bienes, servicios y capitales en el contexto de la segunda economía global, al igual que por la revolución de las TICs. Algunos autores han puesto el énfasis en su posibilidad de acceder a los mercados internacionales de capitales, que les permitió endeudarse en condiciones relativamente comparables a las de sus contrapartes de la OCDE, reduciendo el costo del financiamiento y facilitando las adquisiciones en el exterior (Santiso 2008). En cuanto a los contextos locales, los países latinoamericanos fueron implementando, en diversos momentos y con distintos ritmos, reformas estructurales que implicaron la liberalización y desregulación

de sus mercados, la apertura externa y la privatización de las empresas públicas. Chile estuvo a la vanguardia de este proceso, iniciando las reformas en los 1970s. El resto de los países las fue adoptando entre fines de la década de 1980 y mediados de la de 1990. Algunos, como Argentina, Chile y Perú, las aplicaron en forma más agresiva, mientras que otros, como Brasil, México y Colombia, lo hicieron de manera más gradual. Las reformas fueron acompañadas en algunos países por el desarrollo de un mercado de capitales local -como en el caso de Chile-, o bien por la oferta de crédito público destinado a sostener la expansión de los campeones nacionales -como en Brasil desde la década de 2000- (Finchelstein 2012). Contemporáneamente a la liberalización y apertura de las economías, se establecieron tratados de libre comercio, tanto en América del Norte -el NAFTA, entre EE.UU., Canadá y México, que se firmó en 1994- como en América del Sud -el Mercosur, entre Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay, concretado en 1991-.

La globalización y las reformas estructurales significaron tanto oportunidades como desafíos para las empresas latinoamericanas. La estabilización de las economías locales y la reanudación del crecimiento, tras la “década perdida” de 1980, implicaron la reactivación de la demanda, del crédito y de la inversión. La privatización de compañías estatales, por su parte, abrió a las firmas privadas la posibilidad de acceder a sectores antes reservados al Estado o de adquirir empresas públicas con las cuales previamente competían. Pero al mismo tiempo, los mercados internos se hicieron mucho más competitivos y atractivos para las empresas multinacionales en plena expansión en el marco de la globalización.

El ingreso masivo de empresas extranjeras en América Latina implicó la venta de gran cantidad de firmas locales a EMNs, pero significó asimismo la consolidación de las empresas latinoamericanas que fueron capaces de competir con grandes jugadores internacionales tanto en sus mercados internos como a nivel mundial.

La IED procedente de países latinoamericanos creció significativamente desde comienzos de la década de 1990 y continuó durante el nuevo siglo. El flujo anual de IED, que fue en promedio de 32.091 millones de dólares entre 2005 y 2009, alcanzó en 2012 a 47.362 millones (CEPAL 2016). Si bien todavía en 1994 no había firmas latinoamericanas en la lista de las 100 mayores empresas multinacionales publicada en el *World Investment Report* de UNCTAD, desde 1999 comenzaron a estar representadas por CEMEX, y en 2011 ya eran nueve.

No existen estadísticas oficiales para el conjunto de las multinacionales latinoamericanas, pero sí rankings elaborados por organismos internacionales, instituciones académicas y publicaciones periódicas, que permiten identificar entre otros aspectos los países de origen de las compañías y su especialización sectorial. La clasificación propuesta recientemente por Mauricio Losada-Otálora y Veneta Andonova (2017, 17-27) identifica 226 multilatinas, todas ellas con ventas superiores a 100 millones de dólares.<sup>4</sup> Los países que se destacan por la cantidad de EMNs son Brasil y México, con 62 cada una, seguidas muy de cerca por Chile, que cuenta con 58. Un segundo grupo está encabezado por Colombia, con 27, seguida de lejos por Argentina, con 9, y por Perú, con 5. Bolivia, Guatemala y Panamá cuentan con una cada una.

El ranking de la revista *América Economía*, que se publica en forma anual, es confeccionado en base a un índice de internacionalización de las empresas.<sup>5</sup> La clasificación de las cien más internacionalizadas en 2015, es encabezada por Brasil (30), seguido muy de cerca por México (26) y luego por Chile (18). Un segundo grupo está integrado por Colombia (10), Argentina (7) y Perú (5). Guatemala y Venezuela, por su parte, cuentan con una multinacional cada una.<sup>6</sup> En cuanto al ranking de Boston Consulting Group para 2018, identifica 100 multilatinas, encabezadas por las mexicanas (28) y las brasileñas (26), seguidas por las chilenas (18), las colombianas (11), las argentinas (9) y las peruanas (5), más una costarricense y una salvadoreña.<sup>7</sup>

Más allá de las diferencias en las magnitudes, todos los rankings coinciden en señalar la preeminencia de multilatinas brasileñas, mexicanas

---

<sup>4</sup> Los autores no incluyen en el ranking a empresas que facturen menos de 100 millones de dólares al año, a empresas estatales ni a las casas matrices de los grupos económicos, sino a sus compañías en forma independiente. Los datos en base a los cuales se elaboró el ranking registran las ventas del año 2011.

<sup>5</sup> El índice de internacionalización se calcula en base a cuatro indicadores: el % de ventas anuales logradas fuera del país de origen, el % de empleados fuera del país de origen, la cobertura geográfica y la expansión de cada compañía en el año considerado.

<sup>6</sup> <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/> Acceso el 20 de agosto de 2018. Las 100 se completan con una empresa mixta chileno-brasileña.

<sup>7</sup> Boston Consulting Group. 2018. "Why multilatinas hold the key to Latin America's Economic Future". <https://www.bcg.com/publications/2018/why-multilatinas-hold-key-latin-america-economic-future.aspx> Acceso el 20 de agosto de 2018.

y chilenas, y de ubicar en un segundo grupo a las colombianas, argentinas y peruanas. Colombia es el país que más posiciones ha ganado en los últimos años, seguido por Perú, y Argentina es el caso más paradójico, ya que habiendo sido pionera desde los años 1960 fue perdiendo participación en forma gradual, por efecto principalmente de sus condiciones macroeconómicas e institucionales. Chile, por su parte, es el país latinoamericano con una mayor proporción de EMNs en relación con su PIB, lo cual fortalece su posición frente a México y Brasil.

En cuanto a la estructura sectorial de la inversión externa de empresas latinoamericanas, se trata, mayormente de industrias maduras, entre las que sobresalen alimentos y bebidas, seguidas a distancia por química y petroquímica, forestal/celulosa, siderurgia y cemento. En general la especialización sectorial de las multilatinas se ha vinculado a la dotación de recursos naturales, incluyendo empresas mineras y petroleras. En contraposición a las empresas asiáticas, son muy pocas las que operan en sectores de tecnología de punta. Sin embargo, como indica un estudio reciente de Boston Consulting Group, en los últimos diez años se ha incrementado el número de las que bautiza como *technolatinas* (especializadas en tecnología de la información y las comunicaciones), así como de las firmas productoras de bienes de consumo y de las empresas financieras (Boston Consulting Group 2018).

De todos modos, el hecho de que predominen firmas no tecnológicas no implica que las multilatinas no hayan sido capaces de desarrollar diversos tipos de innovaciones y capacidades que sustentan su competitividad externa, sobre todo en tecnología de procesos, en gestión y desarrollo de modelos de negocios y en distribución y marketing. Un dato que se desprende tanto de la lectura de los rankings como de la información cualitativa disponible es la abrumadora presencia de firmas pertenecientes a grupos económicos diversificados, otro de los factores que contribuyen a sostener su competitividad, gracias a la disponibilidad de recursos y capacidades a nivel corporativo.

## **México, Brasil y Argentina**

Tres de los artículos que integran este dossier están referidos a multilatinas de México, Brasil y Argentina. Incluyen a dos países líderes y a uno rezagado, y responden de manera implícita o explícita a las preguntas formuladas al comienzo de esta Introducción.

El de Mario Cerutti –“Comportamiento reciente de grupos empresariales del norte de México (1985-2017)”- reseña la actuación de media docena de grupos nacidos y desarrollados en el norte de México, particularmente en Monterrey, la primera región industrial del país. El período considerado por el autor se inicia luego de la crisis terminal que experimentó la economía mexicana en 1982, tras el default de la deuda externa. Frente a la apertura comercial, las más grandes empresas mexicanas debieron enfrentar un severo proceso de reconversión, definiendo a partir de 1985 una política que apostó al escenario global. Cerutti analiza en profundidad la trayectoria de cuatro grupos empresariales diversificados, tres de ellos regiomontanos (CEMEX, Vitro y Gruma) y uno perteneciente a la región de La Laguna (LaLa), y ofrece asimismo información sobre otros dos originarios de Monterrey (FEMSA y Alfa). A partir de una sólida evidencia empírica, el autor reconstruye su trayectoria histórica, sus estrategias pasadas y recientes y su proceso de expansión dentro y fuera de México. Identifica cómo, a partir de mediados de la década de 1980, fueron experimentando profundos cambios, apostando a incrementar su competitividad por diversas vías, que incluyeron la innovación tecnológica y la adopción de nuevos modelos de gestión, en un proceso que, refiriéndose a Vitro, el autor denomina “de reconversión material y mental”.

Por último, Cerutti presenta al final del artículo una serie de comentarios y reflexiones. En ellos destaca el rol de las familias empresariales en la constitución y desarrollo de los grupos (todos ellos son de propiedad familiar), así como la experiencia y los recursos acumulados en el mercado interno durante la etapa de industrialización por sustitución de importaciones, que sirvieron a su vez de plataforma para la internacionalización. Enfatiza asimismo el rol de los vínculos de larga data entre los Estados Unidos y la región fronteriza de Nuevo León como facilitadores de la expansión externa de empresas regiomontanas, remarcando que es necesario considerar tanto los aciertos como los errores de las firmas, sin ocultar sin embargo la solidez de sus cimientos y la perdurabilidad intergeneracional de las familias propietarias. Para el caso de Lala señala también un fenómeno que se replica en otras experiencias latinoamericanas -la vinculación entre el desarrollo de las empresas agroalimentarias y el del sector agropecuario- además de reflexionar sobre el derrame del dinamismo de las empresas de Monterrey hacia otros territorios del Norte de México y sobre los aportes que ofrece el estudio de las multilatinas desde una perspectiva regional.

En síntesis, el autor alega que la descripción de la historia de estos grupos ratifica que su robusta participación en el mercado interno configuró una de las claves para enfrentar con firmeza los nuevos desafíos, pero también señala que su secular relación con la economía de Estados Unidos los había fortalecido para expandirse con vigor hacia los mercados externos.

En su artículo sobre “Multinacionais brasileiras: estratégias e trajetórias”, Armando Dalla Costa examina, basándose en los conceptos de *Firm Specific Advantages (FSA)* y de *Country Specific Advantages (CSA)*, el fenómeno de la internacionalización de empresas brasileñas. Para comprender mejor tanto sus trayectorias como sus estrategias, elige dos grupos de compañías. El primero, integrado por Petrobras (petróleo y gas), Gerdau (siderurgia) y Odebrecht (ingeniería), se expandió utilizando fundamentalmente sus *FSA*, mientras que el segundo, conformado por Vale (minería), JBS Friboi (alimentos) y Brasil Foods (alimentos), se apoyó principalmente en *CSA*<sup>8</sup>.

Tras presentar el mencionado marco conceptual, el autor ofrece algunas consideraciones generales sobre las principales características de las multinacionales brasileñas, para enfocarse luego en las trayectorias y las estrategias de las empresas seleccionadas. Para cada uno de los casos ofrece una minuciosa reconstrucción de su proceso de expansión del mercado interno al mercado internacional (al cual ingresan desde la década de 1990), utilizando información proveniente de fuentes primarias de las compañías, complementada con la consulta de fuentes secundarias. La muestra incluye una empresa estatal (Petrobras), una estatal privatizada (Vale) y cuatro grupos económicos privados (Gerdau, Odebrecht, JBS Friboi y Brasil Foods).

A lo largo del texto Dalla Costa menciona cómo en forma paralela a su expansión las empresas fueron construyendo diversos tipos de capacidades competitivas, que incluyeron, según los casos, la innovación tecnológica basada en I&D (Petrobras), la construcción de un modelo de negocios (Gerdau), la difusión del conocimiento y la capacitación (Ode-

---

<sup>8</sup> Las empresas mencionadas tienen como principal actividad la que se ha indicado entre paréntesis, pero cuatro de ellas forman parte de grupos económicos diversificados (Gerdau, Odebrecht, JBS Friboi y Sadia). Petrobras, por su parte, se ha integrado hacia distintos negocios dentro del sector de petróleo y gas, y Vale ha ido ampliando su campo de acción dentro de la minería.

brecht), los modelos innovadores de gerenciamiento y producción (Vale), la capacidad logística y de gestión (JBS Friboi) y la capacidad de innovación sumada a ventajas en distribución (Sadia). Su principal conclusión es que las multinacionales brasileñas más internacionalizadas supieron aprovechar las ventajas ofrecidas por el país, en términos de recursos naturales y humanos, y al mismo tiempo desarrollar tecnologías, innovaciones, productos y procesos propios que las diferencian y les permiten operar con ventajas en el escenario global.

El artículo de Alejandro Artopoulos sobre multinacionales argentinas -“Sin recetas. La internacionalización de multinacionales de software argentinas (2002-2014)”- nos remite a otra geografía y a otra especialización sectorial, dado que trata sobre dos *technolatinas*. El trabajo analiza los fundamentos sociotécnicos de la internacionalización de dos empresas -Grupo ASSA (gA) y Globant- en el contexto de la internacionalización de la industria de tecnologías de la información (IT) en la Argentina. Como punto de partida, remitiendo a los debates teóricos sobre las nuevas multinacionales, el autor presenta como interrogante cuáles son las ventajas de propiedad específicas de las multilatinas de software, y en qué medida se extienden a activos tecnológicos intangibles, a la gestión del capital intelectual acumulado en el mercado doméstico y al relacionamiento con instituciones de educación superior en ciencia y tecnología. Tras una sección dedicada a la internacionalización del sector de software y servicios informáticos (SSI) argentino desde los años 2000, en un ambiente de acelerado cambio tecnológico, reconstruye y analiza el proceso de internacionalización de las dos firmas seleccionadas, identificando algunos rasgos comunes (como la rápida expansión externa y la capacidad de desarrollar e implementar tecnologías de la información) y otros diferenciadores, dado que mientras Globant se fue especializando en las actividades más complejas de la cadena de valor los servicios de IT, gA se especializó en los servicios tecnológicos de software empresarial.

Artopoulos concluye su artículo proponiendo respuestas a los interrogantes con los que lo había iniciado. Afirma que ambas empresas se convirtieron en multinacionales basándose en ventajas de propiedad “clásicas”, gracias a su capacidad para diseñar servicios de nuevo tipo basados en la anticipación de los cambios tecnológicos. En cuanto a los tiempos y modos de la internacionalización, considera que ambas empresas recorrieron un sendero de aprendizaje a la Uppsala, en el que los vínculos con firmas multinacionales fueron el punto de partida. Como síntesis sostiene

que gA y Globant parecen revelar la complementariedad de paradigmas, en un punto medio entre Dunning y Mathews, combinando a la vez una trayectoria en la que se evidencian aspectos tanto de los *stages* de Uppsala como de las firmas *born global*.

### **Las multinacionales portuguesas**

En el cuarto artículo incluido en este dossier –“Dos grupos económicos às novas multinacionais em Portugal (1970-2010)”- José Amado Mendes reconstruye aspectos del proceso de internacionalización de empresas en distintas etapas de la historia económica portuguesa, poniendo el foco en el nacimiento y desarrollo de grandes grupos económicos y la posterior formación de multinacionales. Como punto de partida, el autor ofrece una síntesis sobre la trayectoria de la historia de empresas en Portugal, para centrarse luego en el comportamiento de los principales grupos económicos en diferentes contextos institucionales. De acuerdo con el autor, durante el Estado Novo (1933-1974) se asistió a la formación y desarrollo de poderosos conglomerados bajo un régimen de fuerte regulación estatal. Con las nacionalizaciones llevadas a cabo tras la Revolución de 1974 dichos grupos fueron en gran medida desmantelados, pero desde fines de los 1970s y comienzos de los 1980s se constituyeron los llamados “nuevos grupos”, favorecidos por los procesos de reprivatización de la década de 1980 y por el ingreso de Portugal a la Comunidad Económica Europea a comienzos de 1986.

En base a estudios de caso Mendes identifica características comunes de la inversión externa de los grupos portugueses, entre las que destaca la preferencia por países de destino con proximidad geográfica, lingüística o cultural y el rol de las fusiones, adquisiciones y joint-ventures. En sus conclusiones propone una agenda de investigación, señalando la necesidad de realizar estudios sobre las motivaciones de la internacionalización, sobre las distintas generaciones de empresarios y sobre el accionar de las empresas multinacionales en el ámbito de la responsabilidad social corporativa.

El caso portugués permite contrastar las experiencias de las multilatinas con las de un país de desarrollo intermedio, que al haber contado en el pasado con un imperio colonial y formar parte de la Unión Europea desde la década de 1980 ha tenido a su alcance oportunidades y recursos de los que las empresas latinoamericanas han carecido. De todos modos,

encontramos también elementos comunes, como el predominio de grupos económicos entre las empresas multinacionales y la inestabilidad institucional que se prolongó a lo largo de varias décadas del siglo XX.

## Comentarios finales

Retomando los interrogantes presentados al inicio de esta introducción, los cuatro artículos que integran este número permiten esbozar algunas respuestas. Al tratarse de estudios históricos de caso con un enfoque comparado, revelan las estrategias de internacionalización de las empresas permitiendo identificar tanto *Country Specific Advantages* como *Firm Specific Advantages*. Las CSA operaron no solo a nivel nacional, sino también, como en el Norte de México, a nivel regional. Además de dentro de las CSA, hubo coyunturas adversas que empujaron a las firmas a internacionalizarse, como la crisis de los 1980 en México y la de 2001-2002 en Argentina.

Pero no se trató solo de CSA. Los artículos ofrecen suficiente evidencia acerca de las ventajas competitivas que la mayor parte de las multilatinas fue construyendo a lo largo del tiempo, primero en sus mercados locales y luego en el exterior, integrándose en redes, adquiriendo empresas o asociándose con *partners* extranjeros. En este punto debería hablarse de dos generaciones. Por una parte, la de las “multilatinas clásicas”, en general especializadas en sectores maduros y en las que la internacionalización fue parte de un proceso de largo plazo y por etapas. Por otra, la de las “nuevas multilatinas”, que podrían equipararse a las *technolatinas* y son más afines a las *born global*.

Más allá de esta diferenciación, queda claro que todas las empresas estudiadas contaron con diversos tipos de ventajas de propiedad en el momento de internacionalizarse, confirmando la pertinencia del paradigma *OLI*, si bien a lo largo de su proceso de internacionalización fueron asimilando rasgos del paradigma *LLL*.

La propuesta de Guillén y García-Canal se revela muy adecuada para el estudio de las nuevas multinacionales y de las ventajas específicas de propiedad que las caracterizan. De este modo los trabajos incluidos en este dossier permiten comprobar el rol de los grupos económicos en los procesos de internacionalización, en la medida en que facilitan el acceso a recursos y capacidades. También revelan, según los casos, el papel jugado por las *political capabilities*, por la destreza para operar en nichos o en

economías poco desarrolladas, por el desarrollo de marcas étnicas, por la habilidad para gestionar fusiones y adquisiciones y para operar en red.

Quiero destacar, por último, la necesidad de avanzar no solo con los estudios comparados entre multilatinas de distintos países con un enfoque histórico, sino también en la comparación de las multilatinas con las multinacionales de otros países emergentes o de desarrollo medio, una tarea pendiente que se vería facilitada por la realización de proyectos conjuntos.

Hace casi dos décadas John Dunning definió a los estudios sobre *International Business* como un campo interdisciplinario (Dunning 1989). Otros reconocidos autores han señalado, por su parte, la necesidad de fortalecer los estudios históricos en dicho ámbito de estudio, destacando tanto su pertinencia para iluminar cuestiones conceptuales como el hecho de que ciertos temas solo pueden ser abordados desde un enfoque de largo plazo (Jones y Khanna 2006, 453). Desde esa perspectiva, esperamos que los trabajos incluidos en este número contribuyan al fortalecimiento del diálogo y de los vínculos entre historiadores y otros científicos sociales interesados en la investigación sobre empresas multinacionales.

## Referencias

Barbero, María Inés. 2013. *Multinacionales latinoamericanas en perspectiva comparada. Teoría e historia*. Bogotá: Universidad de los Andes. Serie Cátedra Corona n.º 23.

\_\_\_\_\_. 2017. “Las multinacionales chilenas: contextos, trayectorias, estrategias”. En *Empresas y empresarios en la historia de Chile: 1930-2015*, editado por Manuel Llorca-Jaña y Diego Barría, 235-284. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Boston Consulting Group. 2018. *Why Multilatinas Hold the Key to Latin America's Economic Future*. Acceso el 20 de agosto de 2018. <https://www.bcg.com/publications/2018/why-multilatinas-hold-key-latin-america-economic-future.aspx>.

Comisión Económica para América Latina (CEPAL). 2006. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2005*. Santiago de Chile: ONU.

\_\_\_\_\_. 2007. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2006*. Santiago de Chile: ONU.

\_\_\_\_\_. 2013. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2012*. Santiago de Chile: ONU.

\_\_\_\_\_. 2016. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2015*. Santiago de Chile: ONU.

Chudnovsky, Daniel y Andrés López. 1999. “Las empresas multinacionales de América Latina. Características, evolución y perspectivas”. En *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, editado por Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López, 347-385. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Cuervo-Cazurra, Álvaro y Ravi Ramamurti. 2014. “Introduction”. En *Understanding Multinationals from Emerging Markets*, editado por Álvaro Cuervo-Cazurra y Ravi Ramamurti, 1-12, Cambridge: Cambridge University Press.

Dunning, John H. 1989. “The Study of International Business: A Plea for a More Interdisciplinary Approach.” *Journal of International Business Studies* 20, n.º 3: 411-36.

\_\_\_\_\_. 2001. “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future”. *International Journal of the Economics of Business* 8, n.º 2: 173-190.

Dunning, John y Sarianna Lundan. 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Chentelham: Edward Elgar.

Finchelstein, Diego. 2012. “Políticas públicas, disponibilidad de capital e internacionalización de empresas en América Latina: los casos de Argentina, Brasil y Chile”. *Apuntes. Revista de Ciencias Sociales*, n.º 70: 103-134.

Guillén, Mauro y Esteban García Canal. 2009. “The American model of the multinational firm and the ‘new’ multinationals from emerging economies”. *Academy of Management Perspectives* 23, n.º 2: 23-35.

\_\_\_\_\_. 2010. *The New Multinationals*, Cambridge: Cambridge University Press.

Johanson, Jan y Jan-Erik Vahlne. 1977. “The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”. *Journal of International Business Studies* 8, n.º 1: 23-32.

\_\_\_\_\_. 2009. “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”. *Journal of International Business Studies*, n.º 40: 1411-1431.

Lall, Sanjaya. 1983. "The Rise of Multinationals from the Third World". *Third World Quarterly* 5, n.º 3: 618-626.

Losada-Otálora, Mauricio y Veneta Antonova. 2017. "Multilatinas-where do we find them?". En *Multilatinas. Strategies for Internationalisation*, editado por Veneta Antonova y Mauricio Losada Otálora, 11-34. Cambridge: Cambridge University Press.

Mathews, John. 2002. *Dragon Multinational. A New Model for Global Growth*. Oxford: Oxford University Press.

\_\_\_\_\_. 2006. "Dragon multinationals. New players in 21<sup>st</sup> century globalization". *Asia Pacific Journal of Management* 23, n.º 1: 5-27.

Oviatt, Benjamin y Patricia McDougall. 1994. "Toward a Theory of International New Ventures". *Journal of International Business Studies* First Quarter: 45-64.

Ramamurti, Ravi. 2009. "Why study emerging-market multinationals". En *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, editado por Ravi Ramamurti y Jitendra Singh. Cambridge: Cambridge University Press.

Revista América Economía. 2017. *Ranking Multilatinas 2016*. Acceso el 20 de agosto de 2018. <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/>

Rugman, Alan. 2005. *The Regional Multinationals*. Cambridge: Cambridge University Press.

\_\_\_\_\_. 2009. "Theoretical Aspects of MNEs from Emerging Economies". En *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, editado por Ravi Ramamurti e Jitendra V. Singh, 42-63. New York: Cambridge University Press.

Santiso, Javier. 2008. "La emergencia de las multilatinas". *Revista de la CEPAL*, n.º 95: 7-30.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). 2000. *World Investment Report*. New York and Geneva: United Nations.

\_\_\_\_\_. 2013. *World Investment Report*. New York and Geneva: United Nations.

\_\_\_\_\_. 2016. *World Investment Report*. New York and Geneva: United Nations.

\_\_\_\_\_. 2017. *World Investment Report*. New York and Geneva: United Nations.

Wells, Louis. 1977. "La internacionalización de firmas de los países en desarrollo", *Integración Latinoamericana* 2, n.º 14: 24-35.

Wilkins, Mira. 1974. *The Maturing of Multinational Enterprise. American Business Abroad from 1914 to 1970*. Cambridge Ma.: Harvard University Press.

\_\_\_\_\_ 1994. "Comparative Hosts". *Business History* 36, n.º 1: 18-50.

Williamson, Peter, Ravi Ramamurti, Afonso Fleury y Maria Tereza Leme Fleury (eds.). 2013. *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*. Cambridge: Cambridge University Press.

# **Comportamiento reciente de grupos empresariales del norte de México (1985-2017)**

Mario Cerutti<sup>1</sup>  
Universidad Autónoma de Nuevo León, México

## **Resumen**

Tras la crisis terminal de 1982 y la consiguiente apertura comercial, las más grandes empresas mexicanas debieron enfrentar un severo proceso de reconversión. El presente trabajo ofrece una reseña del comportamiento de media docena de grupos nacidos y desarrollados en el norte de México, en especial en Monterrey y a partir de 1985, momento en que termina de definirse una política que apuesta al escenario global. La descripción de la historia de estos grupos ratifica que su robusta participación en el mercado interno configuró una de las claves para enfrentar con firmeza los nuevos desafíos. Pero también señala que su secular relación con la economía de Estados Unidos los había fortalecido para expandirse con vigor hacia los mercados externos.

## **Palabras clave**

Grandes empresas; norte de México; mercado interno; mercados globales.

## **Recent development of corporate groups in North of Mexico (1985-2017)**

## **Abstract**

After the terminal crisis of 1982 and the consequent commercial opening of the national economy, the largest Mexican companies should face a severe restructuring process. This paper offers an overview of the behavior of half a dozen groups born and developed in the North of Mexico, especially in Monterrey and from 1985, moment that the State defines a policy that bets on the global stage. The description of the history of these groups confirms their robust participation in the domestic market

---

<sup>1</sup> marioceruttipignat@gmail.com

have set up one of the keys to face new challenges with firmness. It also highlights that their secular relationship with the United States' economy had built the needed strength to aid their expansion towards international markets.

### **Key words**

Large enterprises; North of Mexico; internal market; global markets.

## **I. Introducción**

### **1. El norte de México y Estados Unidos**

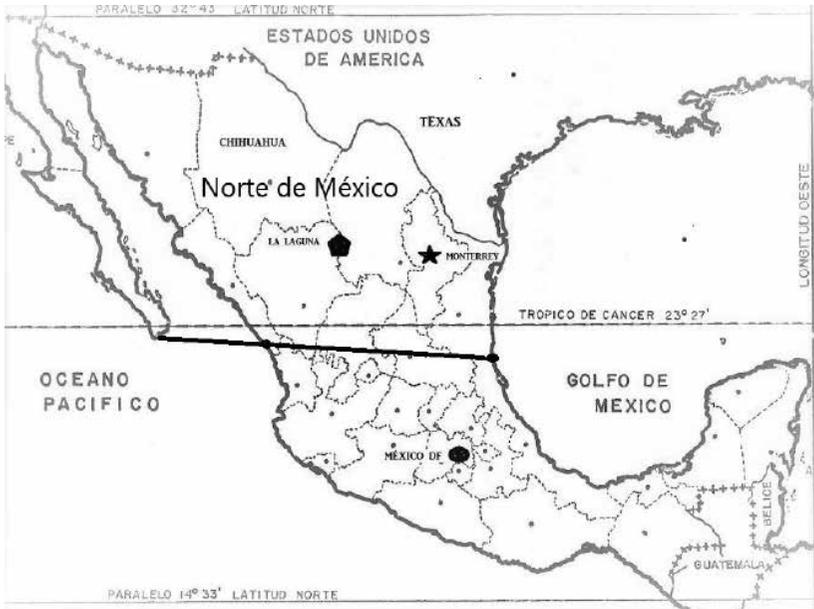
Con alrededor de un millón de kilómetros cuadrados (casi dos veces la superficie española, poco menos que la de Colombia), el norte de México<sup>2</sup> puede ser considerado como un territorio que, sobre todo, se ha dedicado a complementar la gigantesca economía de Estados Unidos. No se trata de un fenómeno reciente: puede detectarse al menos desde 1850, cuando el río Bravo se convirtió en línea divisoria de dos Estados-nación que pugnaban por consolidarse. Ese norte ha sido escenario de desarrollos regionales que nacieron y se nutrieron, con insistente frecuencia, en las ávidas demandas de la mayor potencia del siglo XX. Si bien el mercado interior (desde fines del XIX) también resultó fuente de no pocas dinámicas locales, su tamaño y densidad jamás pudo compararse con lo que consumía la revolución industrial del vecino país.

No puede extrañar por lo tanto que hayan sido los propietarios y empresarios del norte, con sus lógicas excepciones tras décadas de proteccionismo, los que menos incómodos se sintieran con el Tratado de Libre Comercio de la América del Norte (TLCAN), durante los 90 del siglo XX. Si Monterrey exportaba metales industriales a Estados Unidos desde 1892,

---

<sup>2</sup> Desde el enfoque que aquí instrumentamos, comprende los seis estados fronterizos con Estados Unidos (Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas) y sus respectivos colindantes meridionales: Baja California Sur, Sinaloa, Zacatecas, Durango y porciones de San Luis Potosí. Es el espacio comprendido entre los límites con Estados Unidos y un eje imaginario trazado entre sus dos puertos históricos: Tampico, sobre el Golfo de México, y Mazatlán, sobre el Pacífico (mapa).

### El norte bajo estudio: un millón de km<sup>2</sup>



Fuente: Elaboración del autor.

si Chihuahua vendía su ganado a Chicago, y sus velas y ropa a los mineros de Arizona desde esos mismos años, si los valles de Sinaloa enviaban hortalizas a California en 1920, si Sonora colocaba sus minerales de cobre desde antes de la revolución, si la Comarca Lagunera remitía harinolina en tiempos porfirianos, ¿cuál fue la novedad que trajo al norte de México el TLCAN? En realidad, para los productores de este norte *agringado* las conexiones con Estados Unidos han configurado un dato normal, casi cotidiano.

La información y análisis que siguen, en consecuencia, estarán sustentados tanto en los históricos vínculos económicos del norte mexicano como en el itinerario secular de segmentos empresariales que, con visible rapidez, respondieron a la apertura lanzada durante los 80 de la centuria pasada. Sobresalen entre ellos los asentados en Monterrey, capital del fronterizo estado de Nuevo León, quienes ocuparán la mayor parte del texto. Aunque, para dejar en evidencia que Monterrey y sus grupos<sup>3</sup> sólo

<sup>3</sup> La literatura sobre los grupos empresariales se ha tornado particularmente am-

serían uno (y no el único) de los escenarios posibles de estudiar, se sumará otra experiencia: la vivida en la llamada Comarca Lagunera, de trayectoria agropecuaria y ubicada en el norte central.

El trabajo, por ello, incluirá: a) revisión de la importancia histórica alcanzada por los grupos en el mercado interno; b) respuestas que implementaron a los procesos de apertura; y c) situación más reciente de dichos grupos (cuadro 1).

## 2. México (1890-2017)

Es pertinente ofrecer —para lectores no mexicanos— una reseña previa del devenir de México entre el llamado Porfiriato y los comienzos del siglo XXI. La fecha inicial (1890) tiene que ver con un significativo cambio institucional: su código de Comercio terminó de definir los alcances de la sociedad anónima, lo que iba a estimular el nacimiento de *grandes empresas* a escala de una sociedad periférica. 1890 marcaba además la madurez del Porfiriato, un régimen de sesgos oligárquicos que, desde la perspectiva de la historia económica, estabilizó México, ofreció certidumbre al capital, definió reglas de juego, alentó las inversiones vernácula y extranjera, articuló gran parte del territorio nacional con 20 mil kilómetros de ferrocarriles, e integró el centro-norte de México con la economía de Estados Unidos. Las dinámicas regionales, y la consiguiente aparición de perdurables familias empresariales —ya mexicanas, ya forjadas por inmigrantes— se nutrieron de ambos mercados.

---

plia en los últimos veinticinco años (ver algunos autores en bibliografía, al final). Si por razones de espacio resulta imposible aquí su tratamiento específico, no está de más diferenciar dentro del concepto más general de *grupo empresarial* las nociones *grupo industrial*, por un lado, y *grupo económico*, por otro. Una de las claves para distinguirlos sería que los primeros construyen estructuras fuertemente integradas en torno a una actividad-eje, *por lo general asentada sobre un sector productivo* (en uno de nuestros casos, el vidrio) mientras que los segundos montan a la vez un escenario de *diversificación no relacionada*, mucho más complejo desde el punto de vista organizacional, la asignación de recursos, la gestión y de sus estrategias. Por lo tanto, un grupo empresarial, *como grupo económico*, puede contener en su multiplicada diversificación *uno o más grupos industriales*. Su definición se aproximaría a la noción *conglomerado*, estudiada con tanta pertinencia por el brasileño Celso Furtado en los años 60.

**Cuadro 1**  
**Grupos empresariales estudiados**

Grupo	Origen	Sectores hoy	Sesgo	¿Exterior?	¿Familiar?
CEMEX	1906 /20/31	Cemento y derivados	Especializado	Si	Si
VITRO	1909	Vidrio y derivados	Especializado	Si	Si
GRUMA	1949	Agroalimentario	Especializado	Si	Si
LALA	1975	Agroalimentario	Especializado	Si	Si
FEMSA*	1890	Bebidas/ comercio	Especializado	Si	Si
ALFA*	1943/74	Petroquímica/ automotriz/ alimentos/co- municaciones/ petróleo	Diversificado	Si	Si

\* Por razones de espacio sólo se incluirá una reseña como anexo.

La revolución y la reconstrucción de los años 20 alteraron dicho panorama. El incipiente sector fabril, en casos como Monterrey, no fue atacado de manera radical y, paulatinamente, pasaría a ser la actividad más protegida. Lo que cambió en profundidad fue la agricultura. Desde el enfoque aquí empleado, lo más llamativo resultó la agriculturización de los *desiertos* del norte mediante vastas obras de irrigación, política que continuó hasta los 80 del siglo XX.<sup>4</sup> Entre los 30 y 1975 México asumió la *sustitución de importaciones*. Coincidió con la época de oro del régimen de partido único, muchos de cuyos integrantes pasaron de la política a la empresa, o de los prósperos ambientes rurales al mundo urbano. Para autores como Leff (1974), fue en esas décadas cuando se consolidaron grupos empresariales fertilizados por la sobreprotección del mercado, por su capacidad para aprovechar nichos que la sapiencia ya adquirida permitía usufructuar. En ciertos escenarios —Monterrey fue el más definido y pionero— esos grupos se organizaron como *holdings* (de manera casi

<sup>4</sup> El sector agropecuario constituyó un acicate para el mercado interno, un espectacular generador de divisas y un auténtico vivero empresarial, arista esta última que realmente se empezó a analizar con cierto rigor 25 años atrás y se profundizó desde el mismo norte a principios del XXI (véase Cerutti 2018).

paralela a los *zaibatsu*, en Japón), comandados por poderosas familias de la época porfiriana adaptadas a la institucionalidad post revolucionaria y entrelazadas con pujantes advenedizos gestados por el nuevo orden.

Al final de esta etapa (años 70), el Estado promovió la gestación y/o ampliación de los grupos empresariales. A mediados de 1973 sus normas estimularon la formación de *sociedades de fomento industrial* que operarían con condiciones impositivas más favorables<sup>5</sup>. Dicha legislación planteaba asimismo estimular la *mexicanización* de sociedades bajo control de capitales extranjeros y fomentaba las exportaciones manufactureras<sup>6</sup>. Sería complementada por formas alternativas de financiamiento, en particular por el registro en la Bolsa de Valores (1976), la emisión de acciones y la correspondiente reconversión de las sociedades en *empresas públicas*.

La caída de las exportaciones petroleras<sup>7</sup>, la discrecional estatización bancaria, la gigantesca deuda externa y la correspondiente quiebra del Estado obligaron a una enérgica liberalización. México ingresó al GATT (1986), negoció un tratado comercial que terminaba de aferrarlo a Estados Unidos, multiplicó convenios en Latinoamérica, Europa y Asia y proclamó su ingreso a la globalidad. La ruda apertura arrastró resultados dispares. Hubo experiencias exitosas y no pocos fracasos. Poco a poco, algunas grandes empresas abandonaron actividades poco rentables o no competitivas —acero, por ejemplo—, y reorientaron capitales hacia rubros con mejores perspectivas: agroindustria, alimentos, medios de comunicación, cadenas del sector automotriz, servicios. Otras (Cemex, Bimbo, América Móvil, Gruma), se atrevieron a convertirse en jugadoras globales. La crisis de 1982 —la más aguda desde 1929— había obligado a una profunda reestructuración tanto del aparato productivo como de los mecanismos de organización empresarial, reconversión orientada a operar en un desafiante

---

<sup>5</sup> Las Sociedades de Fomento, como *holdings*, recibirían subsidios que consolidarían “resultados económicos, financieros y fiscales”, compensarían “pérdidas con ganancias de otras empresas antes del pago de impuestos”. De esta manera surgieron “nuevos conglomerados de grandes empresas y de grupos financiero-industriales” (Álvarez Uriarte 1991, 831).

<sup>6</sup> Esta ley, según Jacobs (1981, p. 26), era “la única forma jurídica reconocida para los *holdings* o sociedades tenedoras”. Uno “de sus rasgos básicos” era que sólo ciudadanos mexicanos podían ser “suscriptores de las acciones”.

<sup>7</sup> Para el análisis del auge petrolero y su impacto en los grupos industriales (véase Hoshino 1991).

escenario: el internacional. Las empresas no solo tuvieron que recuperarse en términos financieros: debieron emprender, a la vez, un ciclo de adaptación a tendencias que tornaban prioritario el mercado mundial, la integración plurinacional y lo que comenzaba a llamarse *globalización*.

### 3. 1982 en Monterrey

¿Cuál era, en 1982 y en Monterrey,<sup>8</sup> el panorama de su gran industria y de sus más vigorosos grupos? ¿En qué condiciones tomó la crisis a los muy expandidos corporativos? El universo fabril regiomontano se contó entre los más afectados del contexto nacional. Según algunos organismos empresariales, al finalizar 1982 presentaba un 40% de capacidad ociosa, y la inversión había caído en una proporción similar. La contracción se manifestó en la reducción de importaciones: un 60% menos que en 1981 (de 1.333 millones de dólares a 547), casi el doble del promedio nacional (35%). La deuda del conjunto empresarial —que había obtenido numerosos y muy baratos préstamos externos durante los 70— se cuadruplicó en pesos nacionales por las sucesivas devaluaciones registradas en 1982.<sup>9</sup> Dedicada desde décadas atrás a producir bienes intermedios<sup>10</sup>, duraderos y —parcialmente— de capital, la industria local fue sacudida de manera mucho más aguda que otras urbes fabriles del país.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Urbe ubicada a 200 kilómetros de Texas y a casi 900 de la capital de México.

<sup>9</sup> Mendirichaga, 1989. “El grupo de empresarios regiomontanos había acumulado una gran deuda en dólares, cuando los créditos de los bancos internacionales eran fáciles de obtener y los intereses eran bajos”. Pozos Ponce, 1996, p. 87. “La prosperidad de las empresas regiomontanas se vio seriamente amenazada en 1982, cuando su alto endeudamiento en dólares, sumado a los índices de inflación sin precedentes en el país, las condujo al borde de la quiebra” (Pozas 2002, 120). (Véase asimismo Ávila 1998, 204 y ss.; Toledo Beltrán y Zapata 1999, II, 247 y ss.)

<sup>10</sup> “Monterrey se especializó hasta 1980 en la producción de bienes intermedios concentrando el 32,4% del PBI nacional de la industria metálica básica, 23,7% de los productos de minerales no metálicos y 13,9% en productos metálicos”. Metálica básica, minerales no metálicos y productos metálicos “representaron el 45,3% del producto total industrial regiomontano, siendo con mucho los pilares económicos de la ciudad” (Garza Villarreal 1995, 143).

<sup>11</sup> Las actividades más deprimidas resultaron: material para transporte (-276% respecto a 1981); productos minerales no metálicos (-37%); metálica básica (-31.4%), maquinaria (-30.5%). (*Boletín Bimestral* 123. 1983. Mayo).

El ingreso al GATT (1986), la apertura comercial y el TLCAN pusieron fin al mercado cautivo y, con ello, a las innumerables ventajas que se usufructuaban. La crisis de 1982 generó otro importante efecto: constató la necesidad de tomar distancia del frágil mercado interno y de reorientar el esfuerzo productivo hacia los mercados externos.<sup>12</sup> En tal sentido, la cúpula empresarial de Monterrey habría de mostrar una alta capacidad de adecuación a los nuevos tiempos, ya manifestada, por cierto, en no pocas coyunturas precedentes (Cerutti 2000 y 2016a). Los casos que se estudian abajo amplían la información en torno a lo ocurrido después de 1982.

## II. CEMEX (1920/1930-2017)

Cementos Mexicanos (CEMEX) fue la primera empresa global nacida en México. De ser correcta esta apreciación, se distinguiría de otras firmas a las que se puede calificar como *internacionalizadas* o con *implantación en el extranjero*. Su evolución más reciente incluyó las siguientes etapas: a) afirmación en el mercado interno (1970-1987), que le concedió fortaleza suficiente para la aventura externa; b) reconocimiento de los mercados foráneos vía exportaciones (1983-1989); c) establecimiento de una estructura transnacional, mediante adquisiciones *dentro del ámbito cultural conocido*: Estados Unidos, España, Latinoamérica (1989-1994); d) aplicación paralela de un modelo de negocios apto para enfrentar líderes mundiales; e) exploración de mercados fuera de su ámbito cultural, en especial a través del *trading* (1992-2000); f) ampliación de la red de adquisiciones e inversiones: Asia, África y Oceanía (1997-2007); g) compra hostil de Rinker (Australia), deuda, crisis mundial y problemas derivados, aún pendientes.

### 1. Reseña histórica (1850-1985)

Quienes han controlado Cementos Mexicanos provienen de una familia que se enriqueció mucho antes que finalizara el siglo XIX. Gregorio Zambrano, el patriarca, prosperaba 150 años atrás gracias al comercio fronterizo, con y a través de Texas. Como ya se ha difundido, *los Zambrano* conformaron el núcleo de familias decimonónicas que continúa desempeñando un papel relevante en el desarrollo empresarial del norte México (Cerutti 1992, 2000, 2015).

---

<sup>12</sup> Para otras latitudes latinoamericanas (véase Garrido y Pérez 1998, 20).

La trayectoria específicamente *cementera* de esta familia comienza en 1920, cuando siete de sus miembros crean Cementos Monterrey, S.A.<sup>13</sup> Como su antecesora regional Cementos Hidalgo (gestada en 1906 en la citada Comarca Lagunera) (Barragán y Cerutti 1993, 114-124), debió soportar la competencia de fábricas del centro del país, la agresiva penetración del cemento estadounidense, la incertidumbre que reinó en los años 20 y la crisis de 1929. Al llegar a este punto, Cementos Hidalgo y Cementos Monterrey decidieron fusionarse: el acto formal sucedió en 1931, cuando nació la actual Cemex (Cementos Mexicanos, S.A.) (Barragán y Cerutti 1993, 147-151). Lorenzo H. Zambrano fue su primer presidente mientras que Juan F. Brittingham (fundador de Hidalgo) ocupó la presidencia honoraria.

### *Milagro mexicano y cemento*

El notorio crecimiento del consumo interior desde 1940 propició el fortalecimiento de la industria cementera en México. Las fábricas surgieron y se expandieron por diversas regiones: tras la Segunda Guerra Mundial se consolidaron Cementos Mexicanos en el noreste, Cementos Guadalajara en el Bajío, Tolteca en el centro del país, Anáhuac en el centro y Golfo de México, la San Luis Mining por el Pacífico y Cementos Cruz Azul en el centro y sur.

Como las restantes, Cemex aprovechó el crecimiento alentado por las inversiones estatales en infraestructura, el desenvolvimiento agrícola, la urbanización y la industria fabril. Entre 1948 y 1970 incrementó su capacidad anual de producción hasta 1.14 millones de toneladas en cuatro plantas. En esos años mantuvo una participación estable en el mercado: alrededor del 15%. No fue sino hasta la década de los 70 cuando la compañía logró aumentar de manera sensible su influencia: llegó a tener una capacidad de 3.3 millones de toneladas, equivalentes al 26% del total nacional.<sup>14</sup> Esta transformación fue sustentada en tres estrategias. La primera, que culmina en 1965, consistió en fortalecerse en Monterrey y el noreste

---

<sup>13</sup> Lorenzo H. (presidente), Alberto, el ya reconocido industrial Adolfo y su hijo Adolfo Jr., Salvador, Eugenio y José Zambrano.

<sup>14</sup> Durante los treinta años posteriores a 1940 la empresa pasó de la dimensión local a lo multirregional, dato histórico que caracterizó a varias empresas madre de Monterrey. (Véase más información en Barragán y Cerutti 2003)

aledaño, y construir una sólida estructura financiera. La segunda fue la expansión interregional (plantas en Torreón y en Ciudad Valles; adquisición de Cementos Maya). La tercera, de evidente impacto en el mercado interno, se manifestó durante los 70 con el control de establecimientos en León, Guadalajara y Ensenada. Entre 1970 y 1976, por otro lado, iniciaba en el sector un proceso de concentración que fortaleció en particular a dos empresas: Cemex (se apropió de Cementos Guadalajara) y Tolteca (que fusionó San Luis Mining y Atoyac).<sup>15</sup>

### *Corporativo, integración, auge petrolero*

Como Cemex enfrentaba cambios profundos debido a que se había extendido a diversas regiones, recurrió a una consultora estadounidense para avanzar en su modernización administrativa. El esquema de gestión sugerido fue que las diversas plantas se administraran de manera independiente; y contarán con una estructura de soporte formada por un director general apoyado a su vez por especialistas en finanzas, mercadotecnia, relaciones y servicios técnicos. Al reestructurarse, Cemex no sólo se insertó dentro de los esquemas de gestión ya clásicos en los Estados Unidos, sino que lo efectuó mucho antes que varias de sus competidoras. Impulsó entonces una etapa de crecimiento sin precedentes, en la que reconvirtió su aparato productivo y se integró verticalmente con plantas elaboradoras de concreto premezclado y agregados.<sup>16</sup> La adquisición de Cementos Guadalajara significó un paso fundamental: lo afirmó como el segundo grupo de México, muy próximo a Tolteca.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> De todos modos, en comparación con los grandes grupos internacionales, Cemex era muy pequeña en los 70. Su capacidad productiva equivalía al 3% de Blue Circle, 5% de Universal-Atlas o 6% de Lone Star, que ocupaban los primeros lugares.

<sup>16</sup> En México, el negocio del concreto premezclado empezó a principios de los 50. Cemex tuvo un primer contacto hacia 1968 con la adquisición del 30% de Concretos Monterrey. Para 1972 sumaba Concretos Premezclados, en Ciudad Juárez; Concreto, Cascajo y Arena, de Torreón; Agregados Triturados Concreto Premezclado Garate y Concreto Premezclado Nacional, en San Luis Potosí.

<sup>17</sup> Al finalizar los 60 la industria se estructuraba en grupos multirregionales. El más importante era Tolteca, subsidiaria del gigante inglés Blue Circle (cuatro plantas en el centro y en la costa del Pacífico y 25.8% del mercado). Le seguía Anáhuac (dos plantas en el centro y Golfo, 15.7% del mercado). Cemex, predominaba en el noreste, con cinco plantas y 15.1% del mercado.

Durante la administración del presidente José López Portillo (1976-1982) la política federal se movió de manera sensible. El alza en los precios del petróleo repercutió en favor de México, que se situó entre los siete países con mayor producción. Ante la posibilidad de recibir cuantiosos montos de divisas, se resolvió promover con vigor el desarrollo de la planta productiva y se estableció una *Alianza para la Producción* con los sectores empresariales. En tal escenario, en julio de 1980 se formuló, de manera específica, el *Programa de Fomento a la Industria Cementera*.<sup>18</sup> Los fabricantes se comprometieron a aumentar su capacidad a 30 millones de toneladas anuales. Uno de los mayores promotores de la *Alianza* fue Cemex. Apenas firmada, anunció un ambicioso programa de inversiones destinado a triplicar su capacidad de producción para 1984. Tras rubricar el *Programa de Fomento* emprendió un proyecto que apuntaba a superar las diez millones de toneladas y con el que se situaría en la vanguardia tecnológica.<sup>19</sup>

Aunque tan optimistas previsiones no habían imaginado la impresionante caída que ocasionó la crisis de 1982, Cemex continuó la inversión programada y en 1985 inauguró la planta más moderna del país: Huichapan, en Hidalgo, con capacidad de 1.1 millón de toneladas anuales (con los que alcanzó los 10.7 millones de toneladas de capacidad: 32.5% del total nacional).<sup>20</sup> Durante tan complicado ciclo Cemex mantuvo su estrategia con un mínimo de endeudamiento. Por ello fue que, a pesar de la caída en el consumo y de las devaluaciones que detonaron en 1982, no enfrentó problemas financieros, lo que le permitió salir fortalecida. Gracias a su estructura administrativa y a su decidida reconversión tecnológica, redujo los costos de producción de 55 a 42 dólares la tonelada entre 1982 y 1987, lo que tornaba competitivo su cemento en el mismo mercado internacional.

---

<sup>18</sup> Reconocía el papel estratégico de la industria del cemento.

<sup>19</sup> Desde 1978 hubo resultados: inauguración de hornos en Mérida y Monterrey. En 1979 operaban los hornos 3 de Torreón y 3 de Guadalajara (de 430 mil toneladas anuales). Cemex alcanzaba una capacidad de 5.36 millones.

<sup>20</sup> Otro ámbito de inversiones fue en integración. Se adquirieron concreteras y plantas de agregados en León, Irapuato, Guadalajara y Mexicali. Se fusionó Productora de Bolsas de Papel, que en 1981 estableció una segunda planta en Mexicali. En 1984 se abrieron plantas en Mérida y Cancún. La red de empresas de concreto y agregados tomó dimensión nacional.

---

## 2. Lorenzo Zambrano Treviño: la mirada global

Aunque de manera irregular, el crecimiento del mercado interior había propiciado la evolución de la industria. Como otras empresas del ramo, Cementos Mexicanos aprovechó dicha expansión. Pero durante la década de los 80 surgieron señales de alerta: los europeos mostraban una actitud agresiva hacia el continente americano, y fusionaron plantas en Estados Unidos, Canadá y América del Sur. La apertura del mercado mexicano indicaba a Cemex lo que podía acontecer en su propio terreno si no contrarrestaba la ofensiva. Como se preveía que el futuro iba a estar dominado por un pequeño número de firmas globales, si aspiraba a sobrevivir debía jugar al mismo nivel que los grandes grupos. Adaptarse requería cambios en profundidad porque la trayectoria de la compañía se había concentrado en el mercado nacional. Fue en ese momento, 1985, cuando Lorenzo H. Zambrano Treviño, heredero directo de los pioneros de 1920, fue designado Director General. Cemex, desde allí, transitó una auténtica revolución operativa.

El primer gran escalón de *la era Lorenzo Zambrano*, en 1987, fue la adquisición de Anáhuac, que controlaba el 13% del mercado nacional. Reunía una excelente plataforma exportadora pues poseía la primera terminal marítima de México y manejaba otra en Florida. Desde 1981 exportaba a Estados Unidos. Cemex fortaleció su posición interna: su capacidad de producción subió a 15.2 millones de toneladas, el 48% del total. Dos años más tarde, en 1989, Lorenzo Zambrano sorprendió con la adquisición de la poderosa Tolteca y sus 6.7 millones de toneladas de capacidad. Con una trayectoria previa notable, Tolteca había perdido fortaleza desde 1970. Una causa era el debilitamiento de su principal accionista, la británica Blue Circle. La compra significó para Cemex crecer un 44% y un esfuerzo económico sin precedentes. Tolteca aportaba además la más importante red de fábricas de concreto en México: 70 plantas y una producción de 2.8 millones de toneladas. Con esta operación Cemex *tomaba el control sobre el 67% de la capacidad nacional de producción*. Como exportador agregaba instalaciones en California y Arizona, además de una terminal marítima en Guaymas, sobre el Pacífico. Desde ese momento se convirtió en *el primer grupo internacional con terminales en ambos océanos*, y en el sexto productor mundial.

### 3. Fase exportadora, necesaria internacionalización

La fase siguiente estuvo íntimamente ligada a una estrategia exportadora. La algo abrupta aparición de México en ese plano derivaba de dos circunstancias: la caída en el consumo interno, consecuencia de la crisis, y el repentino incremento de la demanda en Estados Unidos (importaba más de doce millones de toneladas anuales). Desde 1983 las ventas en el vecino territorio aumentaron con rapidez<sup>21</sup> y México figuraba como su principal vendedor. Con la llegada del equipo que conducía Zambrano, Cemex estableció una agresiva política para la conquista de ese mercado, propuesta que luego llevaría a Europa y Asia.

La demanda *antidumping* que descargó Texas contra el cemento mexicano atenuó tanta euforia, y hacia 1991 las ventas descendieron de manera drástica. Zambrano y su gente comprendieron que concentrar las exportaciones en un sólo mercado conllevaba altos riesgos. Y extrajeron dos conclusiones; a) para no depender de las importaciones de Estados Unidos, había que consolidar negocios *dentro* de su geografía; y b) urgía diversificar los mercados. Es decir: abandonar el concepto relativamente simple de exportador para asumir *la internacionalización*. Más aún, si la industria cementera mundial marchaba hacia su concentración, Cemex debía encabezar uno de esos grupos: contaba con sólidas bases en un país periférico/emergente, dominaba las prácticas administrativas más avanzadas (nutridas por la ya vigente revolución informática) y, por ello, podía sostener una organización eficiente y competitiva. Además, la experiencia de operar en Estados Unidos posibilitaba evaluar su fortaleza para establecerse en otros mercados.<sup>22</sup> Y como la indetenible apertura de la economía mexicana tendía a favorecer a firmas con alto grado de internacionalización, Cemex y Lorenzo Zambrano (Fuentes-Berain 2007) resolvieron *transitar la globalización*.

### 4. Europa, Latinoamérica, Asia

La primera oportunidad se presentó en España. Recién integrados a la exigente Unión Europea, los españoles pusieron en venta Valenciana

---

<sup>21</sup> En 1987 se colocaron 4.6 millones de toneladas, el 20% de la producción del país.

<sup>22</sup> Véase la experiencia de Gruma, más abajo.

de Cementos y Sansón. Sumaban una capacidad de producción superior a los once millones de toneladas, controlaban el 28% del mercado interno y mantenían su presencia en el 70% del territorio. Su deficiencia básica: carencia de una estructura organizacional eficaz.<sup>23</sup> Con dicha compra Cemex se introducía en la cúpula internacional: al alcanzar una capacidad de 35 millones de toneladas se situaba en cuarto lugar entre las grandes cementeras.<sup>24</sup> Desde el punto de vista estratégico, este escalón suponía bregar con sus rivales globales dentro del contexto europeo y, de paso, tener acceso a mecanismos de financiamiento inusuales en Latinoamérica.

Todo ello coincidía con determinados objetivos, entre los que destacaban: a) adquirir compañías urgidas de renovar esquemas administrativos o productivos; y b) ubicarse en mercados emergentes, por lo general dotados de alto potencial de crecimiento en ciertas coyunturas. El segundo paso fue, en 1994, la adquisición de la Corporación Venezolana de Cementos. Este grupo sumaba 4.7 millones de toneladas, cerca del 45% del consumo nacional. La compra de Vencemos permitió establecer una posición dominante en otro mercado con gran potencial en aquellos momentos, diversificar el posicionamiento geográfico y mejorar el perfil exportador.<sup>25</sup>

En 1995, cuando se registró la última crisis financiera de México (*del tequila*), en Cemex se infirió que debía intensificarse la penetración en los mercados externos.<sup>26</sup> La gran novedad de mediados de los 90 consistió en explorar el incitante mercado asiático, uno de los más apetecibles. La adquisición del 30% de las acciones de Rizal Cement, en Filipinas, abrió este ciclo. En 1998 tomó el 14% del capital de PT Semen Gresik, en Indonesia, inició la construcción de una terminal portuaria en Egipto y operaciones de venta en China. En 1999 se amplió la presencia en Filipinas e Indonesia, y se compraron acciones en Costa Rica y Chile. En el 2000

---

<sup>23</sup> La adquisición provocó interés en los medios empresariales de ambos lados del Atlántico: se trataba de una de las mayores compras realizada por latinoamericanos en Europa: 1.840 millones de dólares.

<sup>24</sup> Se convirtió además en el principal productor y exportador de cemento blanco.

<sup>25</sup> En 1994 adquirió Cementos Bayano, estatal panameña con una capacidad de 450 mil toneladas.

<sup>26</sup> Por ello se estimularon nuevas áreas comerciales y aplicaciones: calzadas de estampado, protecciones viales de concreto, pisos antibacterianos y esquemas para construir carreteras. La expansión se reinició en 1996 al adquirir Samper y Diamante, en Colombia.

Cemex fusionó en Estados Unidos la gigantesca Southdown.<sup>27</sup> Luego de asimilar este último paso, atenuó su ritmo. Sólo elevó su capacidad gracias a una fusión en Tailandia (2001), la de Puerto Rico Cement (2002) y la ampliación realizada en California.

Cemex iniciaba el siglo XXI, en suma, con una capacidad de producción próxima a los 80 millones de toneladas, decenas de terminales marítimas y presencia comercial en unos sesenta países de cuatro continentes.<sup>28</sup> Se perfilaba, por lo tanto, como *una de las primeras empresas realmente globales nacidas en México*. De ser correcta esta apreciación, tendía a distinguirse entonces de otras firmas mexicanas a las que se podía calificar como *internacionalizadas* o con *implantación en el extranjero*.

## 5. La empresa global y su límite

El surgimiento y desenvolvimiento de CEMEX como empresa global estuvo conectado al despegue de nuevas potencias cementeras. Como debió escalar en el difícil contexto de una economía atrasada, su propia experiencia llevó a centrar su expansión en economías semejantes pero con un elevado potencial de crecimiento, en el conocimiento adquirido en los llamados mercados emergentes. De las grandes del sector, Cemex era la única que había nacido y desarrollado en una sociedad periférica. Esto le permitía detectar las oportunidades que se manifestaban en dichos países y, también, sus limitaciones: mercados como los latinoamericanos están sometidos con frecuencia a ondas de alta inestabilidad, por lo que requieren un constante ejercicio de anticipación.

De la consolidación interna pasó a las exportaciones, y de la producción interior a la inversión en países americanos, europeos y asiáticos. Por su origen y desenvolvimiento en el contexto de una economía periférica, su comportamiento había llamado la atención tanto en los medios financieros e industriales como en el académico. También había impactado su agresividad en otros terrenos: 1) por implementar de manera muy temprana (antes de cerrar los años 80) las tecnologías de la información y

---

<sup>27</sup> Paradójicamente, la empresa que más había promovido el *antidumping* contra el cemento mexicano....

<sup>28</sup> Su organigrama registraba más de medio centenar de plantas propias, participación en 17 plantas adicionales, casi 500 plantas de concreto, 164 centros de distribución y 55 terminales marítimas.

comunicación más avanzadas de la industria cementera, con su aplicación a los sistemas de gestión (Torres Gastelú 2006) y evaluación de la empresa; 2) creatividad para sus necesidades de financiamiento; 3) mantener los costos de operación más bajos del sector. En forma simultánea, la compañía definía su modelo de negocios: a) fortalecer su *core business* (cemento y concreto premezclado); b) presencia en los mercados más dinámicos de los cinco continentes; c) alta tasa de crecimiento. La estrategia se sintetizó en especialización, búsqueda de mercados activos y alta diversificación geográfica.

Las últimas adquisiciones de importancia antes de la profunda crisis de 2008-2009 fueron la británica RMC (2005, con la que penetró en veinte países, en especial en Europa central) y la australiana Rinker Group en julio de 2007. En ese momento su capacidad de producción rondaba los 100 millones de toneladas, se consolidaba como el tercer grupo mundial, uno de los principales productores de cemento blanco y concreto, sumaba 97 terminales marítimas y figuraba entre los grandes *traders* a escala internacional. La compra hostil de la australiana Rinker, sin embargo, supuso un fuerte y abrupto endeudamiento.<sup>29</sup> Tan forzada adquisición en vísperas de una crisis anunciada llevó a Cemex a una situación muy frágil. El esfuerzo mayor de Lorenzo Zambrano<sup>30</sup> y sus sucesores consistió, desde entonces, en traspasar activos considerados no estratégicos y dilatar los compromisos contraídos, objetivos alcanzados sólo de manera parcial hacia el 2017 (cuando debía aún más de once mil millones de dólares). Un recuento efectuado en septiembre de ese año indicaba que, al cumplirse un cuarto de siglo de su ingreso a Europa vía España, Cemex operaba 225 plantas menos que en el 2008, y se había desprendido de doce terminales marítimas en ese continente. Un panorama cotejable se manifestaba en Estados Unidos y en algunos lugares de Asia. Sus directivos, mientras, aseguraban que esta enorme compañía comenzaba a salir de tan severa situación.

---

<sup>29</sup> Al finalizar 2009 superaba los 19 mil millones de dólares, dato considerado muy negativo por las agencias calificadoras. (*El Economista*. 2018. 26 de enero).

<sup>30</sup> Lorenzo Zambrano Treviño falleció en Madrid en mayo del 2014, tras casi 20 años de dirigir la organización.

## 6. Comentario de cierre

Cemex pasó de una situación de elevado poder de mercado en México a competir con los grandes grupos del sector. Su competitividad se habría sustentado en profundos cambios organizacionales y en el precoz uso de las tecnologías de la información, aplicadas en especial a la gestión interna, la comunicación consiguiente y la logística de la distribución. Su conocimiento de los oscilantes mercados latinoamericanos (y de las oportunidades que brindan), colaboró en su vibrante expansión. Su entrada en mercados estables (Estados Unidos, Europa) consolidó su posición global y brindó certeza a sus operaciones financieras. La adquisición de Rinker verificaría, de todos modos, que los grandes grupos manejados por expertos pueden equivocarse, también y de manera radical.

## III. VITRO (1909-2016)

Vidriera Monterrey (1909), Fomento de Industria y Comercio (1936) y Vitro (1979-2018) han constituido eslabones decisivos del proceso de industrialización que Monterrey y México transitaron desde el porfirato. Dichas firmas ocuparon posiciones dominantes y de vanguardia en un sector fabril claramente diferenciado, de trayectoria secular y cuya revisión permite a la vez revisar la industrialización protegida, las respuestas a la crisis de 1982, las dificultades que enfrentaron algunos grupos locales en sus intentos de internacionalizarse y, de paso, observar el protagonismo específico de una poderosa familia empresarial del norte mexicano.

### 1. Reseña histórica (1909-1985)

Vidriera, S.A., fundada en 1909, constituyó la *empresa madre* de un grupo empresarial especializado en la elaboración de vidrio y sus derivados, el más grande de su tipo en México durante el siglo XX y uno de los principales que funcionaron entre el río Bravo y la Tierra del Fuego. Sus principales actores provenían de familias que ya se destacaban en el noreste empresarial desde décadas atrás (Cerutti 2018). La empresa madre (vinculada a otras importantes firmas locales) comenzó a expandirse en especial desde los años 20, tras los episodios más explosivos de la revolución. Como acaecería con su hermana mayor Cervecería Cuauhtémoc (hoy grupo FEMSA, ver anexo), a mediados de los 30 promovió uno de los

**Figura 1**  
**FICSA y el naciente grupo industrial (1936)**



Fuentes básicas: AGENL, notarios, 1936; AB, expedientes diversos.

primeros *holdings* que se organizaron en México (figura 1). Como grupo industrial, pasó a denominarse entonces Fomento de Industria y Comercio, S.A. (FICSA).

Entre 1936 y 1982 su crecimiento, poder de mercado e influencia social y política fueron notorias. En vidrio y derivados llegó a controlar más del 80% del mercado (Torres Ramírez 1988, 41; Flores 2000, 160-161). En Monterrey y alrededores creó paralelamente Vidrios y Cristales, Keramos, Productos de Álcali, Fabricación de Máquina, Celulosa y Derivados, y Alcomex, itinerario de inversiones que se bifurcó por el territorio nacional. Las fuentes consultadas agregan que entre mediados de los años 40 y 1979, FICSA fundó, fusionó, compró o coinvertió en Vidriera Los Reyes, Vidriera Guadalajara, Cristales Mexicanos, VitroFibras, Materias Primas Monterrey, Industrias del Alkali, Silicatos de Sodio y Metasilicatos, Vidrio Plano de México, Enboplast, Nacional Distribuidora-DF, Nacional Distribuidora-Guadalajara, Industria del Plástico y Representaciones, Arcillas Trituradas, Cristales Mexicanos, Cristales Inastillables de México, Química M y Vitro TEC (Flores 2000; Torres Ramírez 1988; Luna 1986; Nuncio 1982; Jacobs 1981; Sada 1981; Contreras Méndez 1976).<sup>31</sup>

A partir de los años 50, la antigua Vidriera se adelantó a establecer mecanismos de asociación con empresas extranjeras, en especial estadounidenses (Corrales 2009, 114): a mediados de la década, con la británica Pilkington Brothers; en 1957, al instalar Vitro Fibras con la Owens Corning Fiber Glass; en 1964, con Philadelphia Quartz Corporation para poner en marcha Silicatos de Sodio y Metasilicatos; casi de manera simultánea generó Comegua, en Centroamérica; y en 1980, Vitro y Ford Motor

<sup>31</sup> AGENL, libros de notarios; Registro Público y de la Propiedad y el Comercio de Monterrey (RPPCM); Archivo Gómez Morín (AGM).

Comportamiento reciente de grupos empresariales  
del norte de México (1985-2017)

**Cuadro 2**  
**El grupo empresarial FICSA-Vitro (1973-1982)**

Vidrio y conexas/1	Vidrio y conexas/2	Sector financiero/Otras
Vidriera Monterrey	Industrias Álcali	Banpaís
Vidriera México	Vitro Fibras	Banco de Nuevo León
Vidriera Los Reyes	Brasividrio (Brasil)	Financiera del Norte
Vidriera Guadalajara	Fabricación de Maquinas	Financiera Minera
Cristalería	Materias Primas Monterrey	Banco Hipotecario Reforma
Cristales Mexicanos	Materias Primas Magdalena	Almacenadora del Norte
Vidrio Plano	Silicatos y Derivados	Aseguradora del Norte
Vidrio Plano de México	Arcillas Trituradas	Aseguradora Aztlán
Vitroflex	Ampolletas	Arrendadora Banpaís
Vidrio Neutro	Ampolmex	Crédito Financiero de México
Vidrio Flotado	Envases de Borosilicatos	Casa de Bolsa Banpaís
Vitroplast Monterrey	Química M	Financiera Banpaís de Occidente
Industria Centroamericana del Vidrio (Costa Rica)	Materias Primas Minerales Ahuozotepec	Banco Hipotecario, Fiduciario y de Ahorros
Materias Primas Minerales San José	Materias Primas Minerales Lampazos	
Vitrocrista Parras	Vitrocrista Toluca	Plásticos y Representaciones
FarmoEnvases	Vidriera Querétaro	Fomento de Comercio Exterior
Regioplast	Comegua (Guatemala)	Distribuidora Chauvet Gutiérrez
Envases de Borsilicatos	Cristales Inastillables	Representaciones Generales
Vidrios Domésticos	Regioplast Guadalajara	Distribuidora Monterrey
TubopLast	Cía. General de Plásticos	Proveedora del Hogar
Lunas de México	Vitrocrista Crimesa	Clínica Vidriera
Vitrocrista Kristal	Minerales para la Industria	Acción Social Regiomontana
VitroTec	Vitrocrista Cubiertos	Cooperación Social

Fuentes: Nuncio.1983, Flores. 2000, Torres Ramírez 1988, Palacios. 2000, Contreras Méndez. 1976.

establecieron una alianza “para la fabricación de vidrio automotriz” (Flores 1988, 161y 163; Torres Ramírez 2000, 52).

La legislación para el fomento y mexicanización de los grupos llevaron al máximo la expansión de FICSA, y por ello, en 1979, su razón social se transformó en Vitro, S.A., que asumió el control de compañías asociadas como Pilkington Brothers (Cristales Inastillables) y la estadounidense Owens (Envases de Borosilicato). Finalmente instaló filiales en Brasil, Costa Rica y Guatemala (Jacobs 1981, 37 y 42; Torres Ramírez 2000, 52; Flores 1988, 162-63). Así, “se adelantó al proceso de globalización que imperará al final de la década”. El cuadro 2 destaca parcialmente las características y dimensión que la antigua Vidriera alcanzó durante estos años de obvia y desproporcionada expansión, en especial desde que se desató el auge petrolero, en 1977.<sup>32</sup>

## **2. Apertura: la familia Sada sigue al frente**

La crisis de 1982 obligaba a tomar cierta distancia del endeble mercado interno y orientar gran parte del esfuerzo productivo hacia los mercados externos. Vitro se contó entre los que más esfuerzos practicaron para responder de inmediato a la apertura, al TLCAN y al fenómeno global que se avecinaba.<sup>33</sup> Además había quedado severamente impactada por su elevada deuda en dólares (Corrales 2009, 15; Pozas 2002, 134). Como Cemex, las vías de salida a mediano plazo iban a depender de las exportaciones y de sus inversiones en Estados Unidos.

Para enfrentar ese panorama sus dirigentes se vieron obligados a implementar una severa reestructuración, la que supuso cambios en materia de costos, gestión, comercialización, mercados, tecnológicos, inversiones y localización. Ejemplos: durante los años 80 reconvirtieron la planta

---

<sup>32</sup> Esta aceleración llevó al flamante corporativo a desbordar la categoría *grupo industrial* e ingresar a la de *grupo empresarial*. Remataba así su trayectoria en el mercado interno y presentaba sesgos claramente monopólicos. (Véase Torres Ramírez 2000, 53).

<sup>33</sup> Federico Sada González, director general de Vitro, en *El Norte, Negocios*, 1998. 8 de septiembre: “¿Por qué fuimos a otros mercados? Porque vimos nuestras fronteras amenazadas (por empresas extranjeras). También fuimos (a otros mercados) porque el mercado doméstico estaba muy limitado”. La apertura de fronteras había “obligado a Vitro” a cambiar su forma de pensar.

de Toluca, montaron en Nuevo León una unidad orientada al sector automotriz, abrieron yacimientos en Coahuila y procesadoras en Hermosillo y El Bajío, entraron a la comercialización de electrodomésticos, acentuaron la investigación aplicada y se concentraron —ya en los 90— en la producción de vidrio y derivados.<sup>34</sup> Vitro profundizó su grado de integración en el inevitable mercado de Estados Unidos. Desde el mismo 1982 instaló Crisa Corporation, distribuidora de artículos de cristal en Miami y Texas. En 1986/87 lo hizo en Nueva York y California. En Dallas, en 1985, constituyó Vitro Packaging, su mayor distribuidora de envases en el territorio vecino. En Guatemala fundó Enboplast para cubrir Centroamérica. Invertió en Perú, Bolivia y Colombia. Finalmente, en los 90, adquirió VVP América en Estados Unidos y, desde el último tercio de los 80, había entrado de lleno en alianzas estratégicas y coinversiones: incluyeron convenios con Toyo Glass e Ishizuka (japonesas), Azko (holandesa), Whirlpool Corporation, Kimble, American Silver, Owens-Corning y Anheuser-Busch (Estados Unidos) y la francesa Pechinery International (Torres Ramírez 2000, 67-68 y cuadro 10; Flores 1988, 163; Pozas 2002, 163 y 179-182).<sup>35</sup>

Su paulatino engrazamiento con el mundo global entremezcló éxitos y severos problemas, algunos de los cuales se terminaron de resolver a mediados del 2015. Esto último tuvo mucho que ver con la decisión asumida en 1989, cuando Vitro concretaría su más arriesgada (y frustrante) inversión en Estados Unidos: Anchor Glass. Vitro “quiso entrar de golpe” a competir en los envases de vidrio, y para ello se empeñó en llevar adelante la compra hostil de Anchor, con sede en Tampa, “por la cual pagó 263.5 millones de dólares y asumió una deuda de 770 millones”.<sup>36</sup> Dicha operación generaría en el mediano plazo un enorme hueco en su estructura financiera, y serios problemas de gestión. A sus demoledores efectos se sumaron otros hechos que estuvieron a punto de hacer desaparecer al grupo. Entre 1997 y el 2005, la deuda contraída por la compra de Anchor<sup>37</sup> obligó, como sucedería con Cemex, a la venta de numerosos activos.

---

<sup>34</sup> Compra de Vidriera Oriental, instalación en Mexicali de una enorme elaboradora de envases, inauguración de Autotemplex, para abastecer la cadena automotriz, en Nuevo León.

<sup>35</sup> Véase también *El Norte, Negocios*. 1997. 18 de marzo y 1999. 25 de marzo.

<sup>36</sup> *El Norte, Negocios*. 2010. 10 de mayo.

<sup>37</sup> En 1997 ascendía a 1.800 millones de dólares.

*El momento más crítico*

No sorprende que, en el 2009, en medio de la recordada crisis, se difundieran pésimas noticias. Standard & Poor's, verbigracia, decidió bajar a "nivel chatarra" sus calificaciones.<sup>38</sup> El nubarrón llegó a su máxima densidad entre el 2010 y febrero del 2012, cuando se aprobó un concurso mercantil para lograr la "reducción sustancial de la deuda".<sup>39</sup> Pese a tantos problemas, Vitro ofrecía, según su informe a la Bolsa de Valores del 2010, la estructura corporativa que reseña el cuadro 3, en la que destacan dos grandes divisiones: Vidrio Plano y Envases de Vidrio. Según el citado informe, la División Envases (la antigua e icónica Vidriera) incluía todavía las tradicionales líneas de negocio, productos, clientes, consumidores y geografía de ventas. Continuaba siendo la división mayor en materia de empleados. Más del 81 % de la planta trabajaba en México. En Estados Unidos mantenía 1.771 trabajadores.

Cinco años después, en mayo del 2015, Vitro anunciaba la venta de Envases: había sido transferida a unos viejos socios de Chicago.<sup>40</sup> Aunque —es clave recordarlo— a un excelente precio, detalle ligado a que la división representaba el 48% de las ventas totales de Vitro, a un formidable contrato rubricado en el 2014 con Constellation Brands<sup>41</sup> y a que sus acciones habían recuperado valor antes de la venta.<sup>42</sup> Al recibir nada menos que 2.150 millones de dólares, la familia Sada descargó de inmediato su deuda, y aún le quedaron más de 900 millones a colocar en Vidrio

---

<sup>38</sup> *El Norte, Negocios*. 2009. 23 de enero.

<sup>39</sup> *El Norte, Negocios*. 2013. 5 de marzo.

<sup>40</sup> "El 12 de mayo de 2015 la Compañía firmó un acuerdo con Owens-Illinois aceptando una oferta para vender su negocio de envases de alimentos y bebidas. El valor de la transacción, libre de caja y deuda, ascendió a US\$ 2.150, e incluyó la venta de cinco plantas manufactureras en México, una planta en Bolivia y la distribución de estos productos en los EEUU". Bolsa de Valores de México. *Informe anual*. 2015.

<sup>41</sup> En agosto del 2014 Envases había firmado un contrato a siete años con la estadounidense Constellation Brands para proveerle nada menos que siete millones 300 mil envases para cerveza de exportación, una operación de 950 millones de dólares. Semejante compromiso llevó a Vitro "a triplicar el actual volumen (...) que fabrica para el sector cervecero". El 14 de agosto las acciones del grupo cotizaban a 35.83 pesos.

<sup>42</sup> 41 pesos, el 12 de mayo del 2015, al abrir la Bolsa.

**Cuadro 3**  
**Estructura corporativa de Vitro (2010)**

Vidrio Plano	Envases de Vidrio	Corporativo
Viméxico	Vitro Envases Norteamérica	FIC Regiomontano
Vidrio y Cristal del Noroeste	Fabricación de Máquinas	Aerovitro
Vitro Flotado Cubiertas	Compañía Vidriera	Clínica Vitro
Vidrio Plano de México	Vidriera Monterrey	Vitro Asset Corp.
Vitro Flex	Vidriera Guadalajara	
Cristales Automotrices	Vidriera Los Reyes	
Vitro Colombia	Vidriera Querétaro	
Vitro America	Vidriera Toluca	
Vitro Crystalglass	Vitro Packaging	
Vitro Chaves Industria de Vidrio	Vitro Packaging de México	
Vitro Automotriz	Industria del Álcali	
Vitro Vidrio y Cristal	Vidrio Lux	
Productos de Valor Agregado en Cristal	Comercializadora Álcali	
	Comegua	

Fuente: Bolsa de Valores de México, *Reporte Anual*. 2010.

Plano (29% de sus ventas totales en el 2014), ampliar la exclusiva área de envases para cosméticos y fragancias, y recomprar acciones. Si Monterrey perdía la icónica Vidriera, la familia Sada, en cambio, continuaba operando, como desde finales del siglo XIX.

*¿Un nuevo renacer?*

¿Que había quedado del gigantesco corporativo creado desde los años 40? El reporte que a principios del 2016 se envió a la Bolsa de Valores indicó que sus operaciones quedaron organizadas en dos unidades: Envases de Vidrio y Vidrio Plano. La primera representó durante el 2015 —tras desprenderse de la antigua Vidriera— el 24% de las ventas; la se-

gunda, el 76%. Envases fabricaba ahora sólo unidades “para las industrias de cosméticos, fragancias y farmacéuticos”. Vidrio Plano, la gran apuesta, se enfocaba “en la fabricación, procesamiento y distribución de vidrio plano, principalmente para las industrias de la construcción y automotriz”. Sus ventas en el 2015 sumaron 623 millones de dólares.<sup>43</sup>

Los activos totales de Vitro al 31 de diciembre de 2015 alcanzaban 1.608 millones de dólares, con plantas productivas y de comercialización directa en ocho países y exportaciones a otros cuarenta. Empleaba 10.744 personas, el 67.5% de las que había ocupado un año antes. En su Consejo de Administración (abril de 2016) permanecían cinco actores vinculados parentalmente: Adrián Sada González, su presidente, nacido en 1944 y consejero de Vitro desde 1984; su hijo Adrián Sada Cueva, Director General Ejecutivo, quien nació en 1975 e ingresó como consejero en el 2010; Tomás González Sada, primo del presidente, consejero de Vitro desde 1980 y a su vez titular del Consejo de Administración de la petroquímica CYDSA; Álvaro Fernández Garza, sobrino político de Adrián Sada González y primo político de Adrián Sada Cueva, Director General de Alfa; y Jaime Rico Garza, también sobrino político de Adrián Sada González, funcionario de alto nivel de Vitro. Los restantes consejeros (siete) eran independientes, es decir externos a las familias involucradas. Adrián Sada González, su hijo Adrián G. Sada Cueva y su esposa Esther Cueva de Sada controlaban en ese momento el 38.61 por ciento de las acciones, 12 por ciento más de la que poseían un año atrás.<sup>44</sup>

Desde esos renovados cimientos, Vitro comenzaría a expandirse otra vez. Tres ejemplos recientes: a) en julio de 2016 adquirió PPG Industries, en Pensilvania y con centros de procesamiento en Canadá. Su especialidad: el vidrio plano. Inversión: 750 millones de dólares; b) una semana más tarde anunció que ampliaba su planta texana para vidrio arquitectónico. Inversión: 55 millones de dólares; c) y en diciembre se conoció la adquisición de Pittsburgh Glass Work: 24 % de participación en el mercado automotriz en Estados Unidos, 310 millones de dólares de inversión.

---

<sup>43</sup> Esta división se definía como uno de “los principales fabricantes de vidrio plano en México, el segundo más grande en América Latina” y un “proveedor importante” de Estados Unidos.

<sup>44</sup> Bolsa de Valores de México. Reporte anual. 2015.

### 3. Comentario de cierre

Es perceptible la relativa similitud con Cemex. Los fundadores y actuales dirigentes pertenecen a familias de itinerario secular en Monterrey y el noreste de México. Integraron el bloque pionero del brote fabril de finales del XIX. La empresa madre (Vidriera) se convirtió en corazón de un grupo especializado durante la sustitución de importaciones, con un gran poder de mercado. La apertura comercial obligó a una profunda reconversión, material y mental. Estados Unidos fue y sigue siendo un mercado vital, aunque obviamente difícil. La poco feliz inversión en Anchor Glass arrastró a Vitro al borde de la quiebra. La crisis de 2009 acentuó sus problemas. Desprenderse de activos incluyó, en su caso, perder la icónica división fundada en 1909. Tras tantos quehaceres, la familia Sada y sus cercanos apoyos reactivan el grupo, muy conectado ahora a sectores con ostensible capacidad de crecimiento.

### IV. GRUMA (1949-2017)

Describir y analizar la construcción de la multinacional Gruma es la finalidad de este apartado. Nacida al cerrarse los años 40 en un rincón del noreste mexicano,<sup>45</sup> se autodefine como “una compañía global de alimentos” y “líder en la producción de harina de maíz y tortillas a nivel mundial”. Sus operaciones cubrían en las 2015 porciones del continente americano y se prolongaban por Europa, Asia y Oceanía a través de 79 plantas con una “importante presencia” en 112 países.<sup>46</sup> Como Cemex, América Móvil y Bimbo, la mexicana Gruma (Grupo Maseca) estaría ingresando a la categoría algo excluyente de *empresa global*. Aquí se la podría definir como un grupo empresarial con fuerte sustento agroindustrial, de cimientos y control familiar, que logró crecer en el segmento agroalimentario. Su etapa formativa acaeció dentro del régimen proteccionista, matizada por estrechos vínculos con personajes del escenario político que prevaleció entre 1950 y la crisis de los 80.<sup>47</sup> Tras la apertura, fue guiada

---

<sup>45</sup> El origen geográfico de Gruma fue Cerralvo, población del estado de Nuevo León muy próxima a la línea fronteriza con Estados Unidos.

<sup>46</sup> *Gruma 2015*. en [www.gruma.com](http://www.gruma.com). Acceso el 11 de mayo de 2015.

<sup>47</sup> Entre ellos destacaron hombres muy recordados dentro de la política y del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Entre otros, Carlos Hank González, el

hacia metas que los nuevos tiempos exigían: entre otras, búsqueda de mercados externos, internacionalización y, luego, implantación global.

## 1. La historia *pequeña*

Lo siguiente constituye una referencia mínima sobre cómo se fue gestando la hoy poderosa multinacional, algo así como la *historia pequeña* de la firma (Cerutti 2017). Es decir, la laboriosa acción, la cotidianeidad por la que transitaron sus actores desde el emprendimiento inaugural. El primer registro documental quedó asentado el 2 de febrero de 1946, cuando se fundó Casa González, S.A., en Cerralvo, no lejos del río Bravo. Su impulsor: Roberto M. González Gutiérrez (padre de Roberto González Barrera, futuro gran protagonista). Objetivo de la firma: “Transacciones comerciales en el más amplio sentido legal” y compraventa “de abarrotos en general”. Capital inicial: 10.300 dólares de la época. Aparecen ya algunos de los accionistas que acompañarán a Roberto González padre, a su esposa Bárbara Barrera y a Roberto González Jr. quien, en ese momento, sumaba sólo quince años.<sup>48</sup> El 13 de mayo de 1949, según fuentes de la

---

general Bonifacio Salinas Leal y Raúl Salinas Lozano. El primero, además de ser gobernador del poderoso estado de México, regente del Distrito Federal, Secretario de Turismo y Secretario de Agricultura, fue desde 1964 director general de la Comisión Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), empresa paraestatal creada en 1962 con el fin de garantizar el abastecimiento de la canasta básica, *sobre todo del maíz*. Roberto González Barrera lo consideraba un gran amigo, “casi un hermano”. El general Salinas, al que también definía como muy amigo de la familia fue gobernador de Nuevo León en los 40 y posteriormente estuvo a cargo de Baja California Sur. González Barrera lo recordaba con especial aprecio por las ayudas que prestó a su familia en momentos críticos. En 1957, cuando la empresita de Cerralvo soportaba problemas financieros, el general “les tendió la mano”. Y memoria: “Para mí el general fue como un segundo padre” (Krause et al 2009, 52). En agradecimiento lo convirtieron en accionista de muchas sociedades fundadas a partir de los 60. También se ha insistido sobre las prolongadas relaciones que González Barrera mantuvo con su paisano nuevoleonés Raúl Salinas Lozano, padre del expresidente Carlos Salinas de Gortari, senador y Secretario de Industria y Comercio en la década de los 60. (Véase, entre otros, Wornat 2006).

<sup>48</sup> AGENL, Juez de Letras Gustavo Mireles González, tomo II, fs. 1-6. Como directivos figuraban Roberto M. González, presidente; Julián L. Vela, secretario; y Roberto González Jr., tesorero.

propia empresa,<sup>49</sup> se crearía Molinos Azteca, S.A., humilde origen de la multinacional. ¿A qué se dedicaría? *A transformar el maíz, convertirlo en harina y proponerlo en el mercado como materia prima para la elaboración de tortillas.*<sup>50</sup>

En medio de su aún pequeña historia, y por el mismo camino que habían transitado las ya consolidadas Vidriera Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc y Cemex, Molinos Azteca se lanzó a la conquista de tramos del mercado interior. Durante 1957 delineó cierto perfil interregional cuando fundó la primera planta externa a Nuevo León y al propio noreste de México: fue inaugurada en el estado de Nayarit, en pleno auge agrícola del Pacífico norte. Si esta planta quedó en marcha con 80 mil dólares, en agosto de 1957 sus accionistas decidieron triplicar el capital: 240 mil dólares.<sup>51</sup>

Los años 60 y 70 fueron testigos de la expansión geográfica de Molinos Azteca, que suponía la conquista del mercado interno. Ello coincidió con: a) Monterrey quedaría seleccionada como eje de la multiplanta en formación; b) Roberto González Barrera dejó de ser el junior de la familia y pasó a comandar la futura Gruma; y c) el desarrollo tecnológico se convertiría en un elemento decisivo de su poderío.<sup>52</sup> De este conjunto, el

---

<sup>49</sup> El 13 de mayo del 2009 Roberto González Barrera encabezó la celebración del aniversario 60 de la firma.

<sup>50</sup> “La magna tarea de la naciente industria consistió en facilitar la elaboración de tortillas con harina de maíz (...) en lugar de masa nixtamalizada. Las ventajas del nuevo producto fueron muchas y diversas. La vida útil de la masa nixtamalizada es muy corta debido a su rápida fermentación. Por el contrario, el nuevo producto se podía conservar por tiempos largos para ser utilizado cuando se quisiera, además de facilitar la manufactura... para conseguir la masa” (Krause et al 2009, 49).

<sup>51</sup> Se agregó entonces un accionista de lujo: el general Bonifacio Salinas Leal, quien secundaría durante años a Molinos Azteca. AGENL, Notarios. Macías. 1957. 3 de octubre. fs. 91-92.

<sup>52</sup> Por razones de espacio no se tratarán aquí de manera detallada las innovaciones tecnológicas sobre las que operó y destacó Gruma. Lo más sobresaliente, con seguridad, fue que logró revolucionar la elaboración de la tortilla de maíz, componente fundamental de la dieta mexicana desde tiempos inmemoriales. Según Ruiz (2012), “la masa se preparaba mediante el proceso de *nixtamalización*. Es decir, se cocía el grano, se remojaba en una mezcla con cal, se molía y amasaba”. La masa quedaba lista para elaborar la tortilla. Su inconveniente principal: se descomponía en pocas horas. “La innovación de Maseca consistió en hacer harina seca (como la de trigo), que además de evitar el arduo proceso de nixtamalización, duraba

cuadro 4 ilustra sobre todo el primero: la ocupación del mercado nacional, en cuyo seno se constituyó un racimo de sociedades y plantas vinculado al sector agroalimentario.

En medio de tantas inversiones y dispersión territorial, y con objetivos centralizadores, surgió en Monterrey, en 1971, Grupo Maseca, S.A. (Gruma). Inversión inicial: 12 millones de dólares. A partir de entonces se fueron plasmando una especie de dirección gerencial y una orientación estratégica corroboradas porque Gruma, S.A. participaba como accionista principal en la mayoría de las sociedades previamente constituidas. En vísperas de la navidad de 1973 su asamblea general aprobó un nuevo aumento de capital: la otrora minúscula firma se apoyaría, desde este momento, en un capital de 13 millones 800 mil dólares.<sup>53</sup> El padre de Roberto González Barrera había fallecido en enero del año anterior y —junto a familiares y colaboradores que se contaban desde tiempo atrás— el nuevo jefe (43 años de edad) se lanzó a la aventura de la internacionalización.

## 2. La historia *grande*

El panorama en México, por otro lado, comenzó a complicarse durante los 70. Son los años del tumultuoso mandato de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), la declinación de la *sustitución de importaciones*, el abrupto incremento del precio del petróleo y un creciente endeudamiento. La crisis terminal de 1982 germinaba. Es probable que ello contribuyera a que, desde Gruma, se propusiera alguna incursión externa. Y como ya lo manifestaban otras firmas asentadas en Monterrey, dos escenarios cercanos atraían las miradas: hacia el sur, la inestable América Latina; rumbo al norte, el siempre apetecible mercado de Estados Unidos. Para el sur solía resultar suficiente la experiencia y las habilidades acumuladas. Respecto a

---

varios meses sin echarse a perder”. A ello se sumaría la fabricación de maquinaria especializada, hornos y cintas de transportación, entre otros equipos, que han propiciado la industrialización en escala de la harina de maíz y de la misma tortilla. Una decisión estratégica resultó la contratación del ingeniero Manuel Rubio Portilla, contactado por don Roberto M. González durante una de sus incursiones por Estados Unidos. Bajo su asesoramiento se gestó en 1971 el Departamento de Investigación y Desarrollo. Rubio, de origen cubano, coadyuvó a montar “una máquina única en el mundo” capaz de fabricar 600 tortillas por minuto (Krause et al 2009, 68 y ss.).

<sup>53</sup> AGENL, Notarios. Macías. 1973. 24 de diciembre. fs. 11-143.

Comportamiento reciente de grupos empresariales  
del norte de México (1985-2017)

**Cuadro 4**  
**Firmas vinculadas al sector agroalimentario (1960-80)**

Firma	Estado	Fecha	Capital Inicial
Molinos Azteca SA de Chihuahua	Chihuahua	25/IX/61	800 mil dólares
Investigaciones y Experimentaciones de Maseca SA	Chihuahua	1/XII/62	4 mil
Fletera de Cerralvo SA	Nuevo León-Mty	26/VI/64	48 mil
Molinos Azteca SA de Guadalajara	Jalisco	24/V/65	¿?
Tortillerías Azteca SA	Nuevo León-Mty	25/X/65	25 mil
Planta Nuevo León II	Guadalupe	1965	¿?
Harinera de Maíz SA de CV	Sonora	25/VII/65	240 mil
Industrias de Río Bravo SA	Tamaulipas	7/IX/66	¿?
Transportes Benavides SA de CV	Nuevo León-Mty	17/II/66	24 mil
Distribuidora y Arrendadora de Maquinaria del Pacifico SA	Sinaloa	17/X/67	400 mil
Industrias de Michoacán SA	Michoacán	3/II/68	790 mil
Representaciones Alimenticias SA	Tamaulipas	30/IX/71	240 mil
Promoción de la Propiedad Industrial SA	Nuevo León-Mty	26/XI/71	4 mil
<b>Gruma SA</b>	<b>Nuevo León-Mty</b>	<b>24-XII-71</b>	<b>12 millones</b>
Distribuidora y Arrendadora de Maquinaria de Parral SA	Chihuahua	6/II/73	200 mil
Comisiones y Arrendamientos de Michoacán SA	Michoacán	13/II/73	40 mil
Arrendadora de Maquinaria de Chihuahua SA	Chihuahua	13/II/73	240 mil
Harinera de Veracruz SA	Veracruz	2/II/73	40 mil
Alimentos Superiores Mexicanos SA	México D.F.	3/VI/73	48 mil
Harinera de Tamaulipas SA	Tamaulipas	27/VI/73	40 mil
Harinera de Maíz de Baja California SA	Baja California	6/VIII/73	40 mil
Semillas y Servicios SA	Nuevo León-Mty	24/XII/73	40 mil
Derivados de Maíz Alimenticio SA	México D.F.	26/XI/75	80 mil
Impulsora Industrial y Comercial Azteca SA	Nuevo León-Mty	*	800 mil
Tecno-Maíz SA	Nuevo León-Mty	23/IV/76	625 mil
Compañía Nacional Almacenadora SA	Nuevo León-Mty	12/VIII/76	62.5 mil
Gramíneas SA	Nuevo León-Mty	5/XII/77	44 mil
Gramíneas Nacionales SA de CV	México D.F.	28/V/78	88 mil
Central Torti-Rey SA	Nuevo León-Mty	26/VI/78	66 mil

Fuente: AGENL, Libros de notarios, 1960-1980.

\* En operación en abril de 1976. No se verificó fecha de constitución.

Estados Unidos, sobran antecedentes de una intensísima relación entre hombres de negocios nortños y actores económicos de la Unión Americana.

Costa Rica constituyó, aunque de manera casual, el eslabón inaugural.<sup>54</sup> La producción y comercialización de tortillas en este pequeño país centroamericano facilitó “el primer esfuerzo de distribución masiva” *fuera de México* y “significaría grandes aprendizajes” para operar máquinas de alta velocidad, nutrir de proteína las tortillas y “comprobar que se (las) podía producir, empacar, preservar y distribuir sin perder sus propiedades”.<sup>55</sup> Tras arribar a Costa Rica, Gruma decide insertarse en Estados Unidos. California fue el punto de arranque de una trayectoria que nunca dejó de prolongarse. Comenzó con la compra de Mission Foods: “su éxito subsecuente en el mercado más desarrollado del mundo, nos llevaría a madurar como empresa y a acelerar, aún más, el avance de nuestra tecnología”.<sup>56</sup> Esta experiencia supuso una revolución para Gruma y para el propio González Barrera, que habían germinado en un mercado ultra protegido, saturado de controles y dependiente de contactos políticos. En el mercado vecino no imperaban barreras institucionales ni existían límites de precio, así que la vivencia de Costa Rica se enriqueció de manera exponencial.<sup>57</sup>

Al estallar la crisis del 2008 Gruma mostraba una plena inserción en el marco nacional. Esa solidez dentro del perímetro mexicano —mostrada por su poder de mercado—<sup>58</sup> era consecuencia de su trayectoria: casi 60 años de actividad, exploración, innovación, proyectos diversos,

---

<sup>54</sup> Se debió a una visita de Estado a México del presidente de Costa Rica, José Figueres. Se narran sus derivaciones en (Krause et al 2009, 87-91).

<sup>55</sup> *Gruma 2015*. En [www.gruma.com](http://www.gruma.com). Acceso el 11 de mayo de 2015. Costa Rica no presentaba barreras institucionales para la producción, por lo que sirvió de campo de pruebas para máquinas de alta velocidad. Como en Estados Unidos, no presentaba restricciones a la cantidad de tortillas a colocar en el mercado. Un agradecido González Barrera consideraría a esta nación “la escuela de Gruma”.

<sup>56</sup> *Gruma 2015*. En [www.gruma.com](http://www.gruma.com). Acceso el 11 de mayo de 2015.

<sup>57</sup> En especial para aplicar innovaciones. Al finalizar 2001 se detalló que en California se trabajaba con maquinaria capaz de elaborar 1.200 tortillas por minuto. Esa máquina se había fabricado... en Monterrey! *El Norte. Negocios*. 2001. 14 de diciembre.

<sup>58</sup> La Comisión Federal de Competencia indicó en junio del 2006 que Gruma controlaba el 67% del mercado de harina de maíz. *El Norte. Negocios*. 2006. 3 de julio.

éxitos y algunas frustraciones (Cerutti 2017). La complejidad de la estructura operativa de Gruma, en la medida que saturaba y desbordaba las fronteras nacionales, obligó a reorganizarla. A lo *multiplanta* y *multirregional* se añadiría ahora, siguiendo a Chandler, lo *multidivisional*. De allí que, al amanecer el nuevo siglo, Gruma ofrecía un nuevo organigrama.<sup>59</sup> Dicho mecanismo organizacional resumía su doble inserción —nacional e internacional— así como sus lazos hacia América Latina y Estados Unidos.

La progresiva internacionalización de Gruma no cesaría mientras vivió González Barrera (falleció en agosto del 2012) ni se detendría más tarde. Gruma se había anticipado incluso a Cemex, cuya salida hacia el exterior arrancó a finales de los 80. Gruma, como Cemex, aprovechó esa desalentadora década y porciones de los 90 para afirmarse dentro del escenario nacional, acentuar su poder de mercado, adecuarse en términos institucionales, avanzar tecnológicamente y adiestrarse para la expansión hacia Europa y Asia. El nuevo milenio condujo a Europa, Asia y Oceanía: Inglaterra, Holanda, Italia, Ucrania, Turquía, Rusia, Australia, Malasia, China<sup>60</sup> fueron dibujando una geografía cada vez más global. Las ventas nacionales e internacionales no dejaban de crecer (gráfico 1). Para abril del 2011, sumaba 92 plantas en quince países, desde las que comercializaba con 105 estados.<sup>61</sup>

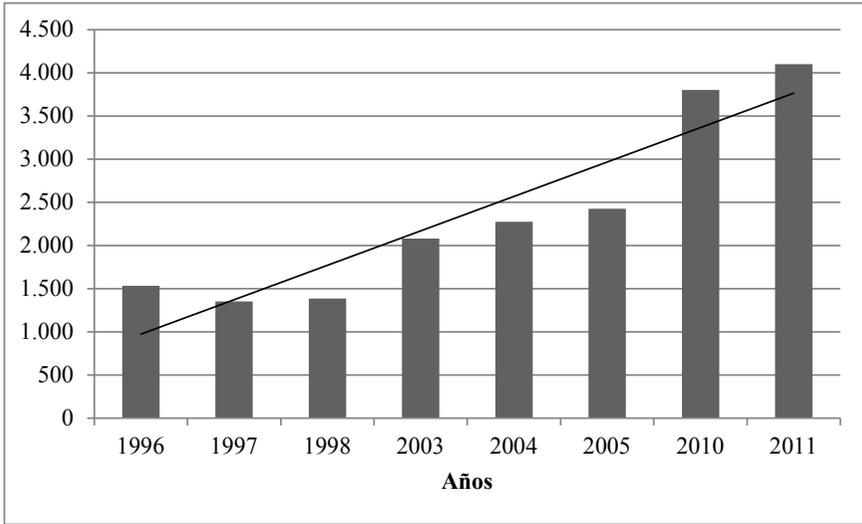
---

<sup>59</sup> En mayo de 1999 Gruma celebró medio siglo de vida. Roberto González Barrera señaló en esos momentos que en 50 años habían pasado “de una inversión de 75 mil pesos (la mitad era deuda) a un activo total superior a los 17 mil millones de pesos” (1.786 millones de dólares). En aquellos tiempos, prosiguió, “vendíamos, cuando nos iba bien, 200 toneladas anuales... hoy tenemos ventas por más de tres millones de toneladas de harinas y tortillas de maíz y trigo, botanas, pan, palmito, arroz y otros productos”. Según su eufórico recuento, la empresa llevaba 26 años de operar en otros países, 22 de ellos en Estados Unidos, y casi cinco de surtir al mercado asiático. Más del 58% de sus ventas se hacían ya en el extranjero. La capacidad de producción ascendía a 4.3 millones de toneladas con 64 plantas ubicadas en siete países. *El Norte. Negocios*. 1999. 14 de mayo.

<sup>60</sup> En agosto del 2005 Gruma creó la dirección para Asia y Oceanía en su división internacional. Dependería de Gruma Corp., encargada de los negocios en el exterior. Se esperaba entonces abrir “en el corto plazo” una planta en Shangai. Como director para Asia y Oceanía fue nombrado Juan González Moreno, hijo de Roberto González Barrera. *El Norte. Negocios*. 2005. 10 de agosto.

<sup>61</sup> *El Norte. Negocios*. 2011. 27 de abril.

**Gráfico 1**  
**Ventas de Gruma**  
**(1996-2011, años seleccionados, en millones de dólares)**



Fuentes: *El Norte, El Economista, El Financiero*. Años varios.

Cuando murió González Barrera, el 65.8% de los ingresos de Gruma ya provenían del exterior. Desbordaba en tal sentido a firmas como América Móvil (65.5%), Alfa (61.8%), Bimbo (61.6%) y Aeroméxico (49.4%).<sup>62</sup> Cinco años después de su deceso, una publicación especializada señalaba que “el gigante productor de tortillas y harina de maíz” inauguraba su planta número 20 en Estados Unidos, territorio en el que Gruma cumplía ya cuarenta años. La flamante instalación podía producir treinta millones de tortillas al día.<sup>63</sup> Si se tiene en cuenta este último proyecto, el llamativo itinerario internacional de Gruma durante el cuarto de siglo que transcurrió entre 1993 y el 2017, puede sintetizarse en el cuadro 5.

<sup>62</sup> Por encima de Gruma sólo se situaban Mexichem, Accelsa, Peñoles y Cemex, ninguna perteneciente al ramo agroalimentario. *El Norte. Negocios*. 2002. 13 de agosto.

<sup>63</sup> *El Norte. Negocios*. 2017. 21 de noviembre.

Comportamiento reciente de grupos empresariales  
del norte de México (1985-2017)

**Cuadro 5**  
**Expansión internacional de Gruma (1993-2016)**

Fecha	País/área	Empresa, planta, inversión	Agregados
Jul-93	Venezuela	Derivados de Maíz Alimenticio	Asociada a Agrícola La Castellana
1° trimestre/96	USA	Inaugura Rancho Cucomanga	En Los Ángeles. 800 mil tortillas hora
Ago-96	USA	Archer-Daniels-Midland	Asociados. Intercambio por 22% de sus acciones. Incursionará con trigo en México y USA
Mar-97	USA	Construye nueva planta en Evansville, Indiana	Se amplía producción en Dallas
Mar-97	El Salvador	Primera planta	
Nov-98	USA		Gruma cotiza en bolsa de Nueva York (NYSE)
Dic-98	USA		45% de ventas totales de Gruma
Ídem	Venezuela		11% de ventas totales
Ídem	Centroamérica		6 % de las ventas
Feb-99	USA	Adquiere Authentic Specialty Foods (AFS, California)	La absorbe Gruma Corporation, filial en USA
Feb-99	USA	Adquiere dos nuevas plantas	En Texas y Carolina del Norte
May-99	USA	Gruma Corp. participa en 50% del mercado de tortillas	Valor anual del mercado: 1,500 a 1,600 millones de dólares
Ago-99	Venezuela	Adquiere Molinos Nacionales	Subsidiaria de International Multi-foods Corp.(USA)
Ago-99	América	58 plantas en el continente	Exporta a Europa y mercados asiáticos
Ago-99	USA	22 plantas	Once en Centroamérica
Set-99	Inglaterra	Primera planta en Europa	En Coventry. Orientada a mercado europeo
Dic-01	Lejano oriente	Ventas en China y Corea	Anuncia entrada a esos mercados durante 2002
Jun-04	Italia	Asocia a Nuova De Franceschi & Figli	Adquiere 51% de acciones. Venecia

(Continúa)

**Cuadro 5 (continúa)**

Fecha	País/área	Empresa, planta, inversión	Agregados
Jul-04	Holanda	Adquiere Ovis Boske	Vende derivados de trigo en Alemania, Francia, Inglaterra, Bélgica, Irlanda y área escandinava.
Ago-04	China	González Barrera viaja a China	Anuncia instalación de planta: 100 millones \$USA
Ene-05	USA	Construye nueva planta	En Crestwood (noreste): 34 millones \$USA
Jul-05	USA	Adquiere Cenex Harvest States	Plantas en Minnesota, Texas y Arizona
Jun-05	USA	Pensilvania: opera nueva planta	Instala unidad adicional en Indiana
Ago-05	Asia/Oceanía	Anuncia Dirección para esa área	Dependerá de Gruma Corp. (USA)
Mar-06	Australia	Adquiere Rositas Investments PTY	Inversión: 15 millones \$USA
Set-06	China	Primera planta en Asia (Shangai)	Inversión: 100 millones \$USA
Oct-06	Inglaterra	Adquiere Pride Valley Foods	A través de Gruma Intenational Foods, España
2007	Malasia	Planta inicia operaciones	Produce wraps y panes planos
May-10	Venezuela	Gobierno interviene Molinos Nacionales y Derivados de Maíz	Integran Gruma Venezuela.
Set-2010	USA	Inaugura planta Mission Green	Los Ángeles. Capacidad: 12 millones tortillas/día
Abr-11	USA	Adquiere Albuquerque Tortilla Co.	Nuevo México. Inversión: 88 millones \$USA
2011	Inglaterra	Segunda planta en Newcastle	Desde Inglaterra se exporta a 11 países europeos
2010/2012	Eurasia	Plantas en Turquía, Ucrania y Rusia	Por adquisición
Ago-12	Gruma global	62 plantas en 17 países	65.8% de ingresos provienen del exterior
<b>25-Ago-12</b>	<b>USA/Houston</b>	<b>Muere Roberto González Barrera</b>	<b>81 años de edad</b>

(Continúa)

Comportamiento reciente de grupos empresariales  
del norte de México (1985-2017)

**Cuadro 5 (fin)**

Fecha	País/área	Empresa, planta, inversión	Agregados
13-Dic-12	Monterrey	<b>Asume la presidencia de Gruma Juan González Moreno</b>	<b>Hijo de Roberto González Barraera, ex Director General de Gruma Asia/Oceanía</b>
Jun-13	Venezuela	Expropiación de activos	Incluye Valores Mundiales y Consorcio Andino
May-14	Madrid	Compra y amplía Mexifoods	25% participación en mercado, 35 millones de dólares
Oct-16	Malasia	Consumidores del sudeste asiático y medio oriente	55 millones de dólares de inversión
Oct-16	China	Gruma celebra diez años en el país	Su planta funciona en Shangai
Oct-17	Rusia	Inaugura planta de última generación	Inversión: 50 millones USA. Planta número 75
Nov-17	USA/Dallas	Inaugura nueva planta en Texas	40 años en Estados Unidos. Planta número 20

Fuentes: *El Norte*, *El Financiero*, Página web de Gruma, *El Economista*.

### 3. Comentario de cierre

Primera observación: se trataba de una pequeñísima empresa que nace en plena época sustitutiva, décadas después que Cemex y Vidriera. Segunda: comienza a operar fuera del ámbito urbano de Monterrey, muy cerca de la línea fronteriza y sin vinculaciones con familias como los Zambrano, Sada, Garza Sada, Madero, Muguerza o Ferrara, protagonistas del brote fabril regiomontano. Tercera: se dedicó al tradicionalísimo sector agroalimentario, pero surge y crece gracias a una innovación tecnológica fundamental: producción de harina de maíz para la elaboración de tortillas. Los contactos políticos devinieron importantes debido a que generaba productos para el consumo masivo, con precios bajo control y con una pesada intervención del Estado. Comparte con las anteriores lo estratégico que resultó el mercado interno y su altísima capacidad de expansión internacional (incluso desde antes de la apertura), comparable con Cemex. Es obvio que no debió soportar altos niveles de endeudamiento una vez convertida en grupo, y que la presencia familiar en su conducción ha sido y es decisiva.

---

## V. LALA (1950-2017)

Se revisa ahora el devenir de uno de los grupos agroalimentarios más destacados de México, puntero en la producción de leche fresca y derivados. El texto se enfoca en la evolución de la empresa desde sus orígenes (años 50). Se recuerda también la reorientación productiva que enfrentó la región donde nació este grupo —la Comarca Lagunera, en el árido norte central—<sup>64</sup> y las innovaciones organizacionales y tecnológicas de la firma.

### 1. Crisis algodonera, nueva trayectoria regional

Fueron varias las circunstancias que posibilitaron el surgimiento de la cuenca lechera en la Comarca Lagunera. Una de ellas fue “la crisis del algodonero en la mitad de los años 50 originada por la fuerte sequía y el colapso del precio internacional de la fibra”.<sup>65</sup> La grave situación que comenzó a vivir la agricultura regional a mediados del siglo XX “orilló a los productores privados a abandonar este cultivo y a buscar alternativas menos inestables”.<sup>66</sup> Al marchitarse la especialización sustentada en el algodón, nacida hacia 1870, el tejido productivo-empresarial debió diversificar la producción rural y urbana e incursionar en negocios alternativos. Uno de ellos: la ganadería vacuna.

El consumo de leche y carne, en tanto, se había tornado prioritario como política pública en México. Desde el Estado se fomentó la importación de razas como *Holstein*, *Jersey* y *Airshire*. Si bien el rubro pecuario se había desenvuelto en la Comarca como complemento de la próspera agricultura algodonera, habría de facilitar la reconversión hacia el sector

---

<sup>64</sup> El clima que envuelve la Comarca es extremo: veranos secos, calientes, prolongados, con temperaturas mayores a los 40°. Que en tan árido espacio se construyera la cuenca lechera más importante del México fue resultado, entre otros factores, de una antigua dinámica empresarial ligada al mundo agropecuario.

<sup>65</sup> “La actividad algodonera empezó a dejar de ser rentable a partir de 1948, profundizándose su crisis en 1955-1960” (Aguilar Valdés et al 1986, 1).

<sup>66</sup> En realidad, fueron varios los factores que arrastraron a la reconversión productiva y empresarial que remató en la producción láctea. A los citados se sumaron el encarecimiento de los insumos agrícolas (agua subterránea, electricidad, fertilizantes, plaguicidas), la aparición de fibras sintéticas, el agotamiento de suelo y el azote de múltiples plagas (Aguilar Valdés et al 1986, 1). (Véase Rivas Sada 2011a).

lácteo debido a que las asociaciones ganaderas solían agrupar también a los principales productores rurales.<sup>67</sup> Una ventaja de la incipiente ganadería lechera era que brindaba cierta liquidez durante las fases depresivas del ciclo agrícola, algo que correspondía al escaso desarrollo del sector lácteo en México: la leche fresca no integraba la dieta básica de la población.

En realidad, en el México de la segunda post guerra no se había conformado todavía un mercado masivo para la leche.<sup>68</sup> Y por la misma inmadurez de la actividad, los gobiernos no insistían demasiado en su control sanitario: sus condiciones eran precarias, las enfermedades del ganado eran recurrentes, la calidad era pobre, la leche se vendía sin pasteurizar (como *leche bronca*) y se distribuía de manera poco higiénica. No debe extrañar que a finales de los años cuarenta se desataran, en la misma Comarca, enfermedades que causaron muertes entre la población. Ello obligó a las autoridades federales y locales “a intervenir para evitar la venta de *leche bronca*” (Aguilar Valdés et al 1986, 3). En 1949, así, se declaró obligatoria su pasteurización.<sup>69</sup> Alimentada por un proceso más general de reconversión productiva,<sup>70</sup> la ganadería lechera habría de constituir desde entonces el camino con mejores perspectivas para propietarios y empresarios locales. Existían razones adicionales: a) se vinculaba a un mercado protegido y subsidiado por el Estado; b) tendría acceso a aprovechables programas públicos de fomento.

---

<sup>67</sup> Sobresalían entonces los ligados a la Unión Ganadera Regional del Norte de Durango. Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Torreón (RPPCT), 1940-1955. Entre ellos figuraban inmigrantes de Cantabria y Asturias, dos de las grandes regiones lecheras de España. Los hermanos Tricio Gómez se contaban entre ellos.

<sup>68</sup> No se contaba con técnicas y equipos que permitieran conservar la leche fresca, incluso en la distribución comercial, dato central en una geografía donde predominan climas cálidos.

<sup>69</sup> Con la aplicación de la Ley de la Industria de la Leche y sus Derivados, vigente en Coahuila desde 1940, que exigía su pasteurización. Dispuso quitar los establos de los núcleos urbanos, renovación de su infraestructura, el uso de artículos sanitarios, introducción de maquinaria para ordeña y mejoras en la alimentación del ganado. *Periódico Oficial del estado de Coahuila*. 1940. 24 de julio.

<sup>70</sup> Incluía la ganadería cárnica, avicultura, la producción de hortalizas y la viticultura.

---

## 2. Pasteurizadoras y cooperativas<sup>71</sup>

Dicha legislación incentivaría la paulatina aparición de cooperativas y pasteurizadoras (Rivas Sada 2011b). La primera planta de la que se tiene confirmación fue instalada en La Laguna por La Higiénica, fundada en Torreón en enero de 1949. Destacaba entre sus accionistas el español Abilio Hoyos,<sup>72</sup> a quien se verá luego en diversos proyectos.<sup>73</sup> Pero un paso fundamental en esta historia habría de ser la puesta en marcha de la Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón, constituida en noviembre de 1949.<sup>74</sup>

La Unión reunió entre sus socios un millón de pesos (algo más de 123 mil dólares de la época), y fijó que ese monto se conformara “en proporción al número de cabezas de ganado lechero” que cada uno tenía. Ninguno debía llegar a más del 15% del capital.<sup>75</sup> Su primer Consejo de Administración incluyó personajes conocidos en los ámbitos de la propiedad rural, la ganadería y la empresa laguneras.<sup>76</sup> Meses más tarde, en marzo de 1950, se constituyó Pasteurizadora Laguna, derivada de la anterior. En este caso el capital de arranque fue 2.400.000 pesos (277 mil dólares),

---

<sup>71</sup> Muy importante en términos institucionales fue que se brindara preferencia a los productores organizados en cooperativas.

<sup>72</sup> Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC), 1949. Protocolo de Aureliano Rodríguez, 22 de enero, fs. 9-17. Abilio Hoyos y sus hermanos eran originarios de Cantabria. Asentados en la Comarca desde la década de los treinta, eran miembros activos de la comunidad empresarial. Su trayectoria en Cerutti (2016b, 76-78).

<sup>73</sup> Abilio Hoyos y sus hermanos compartieron la fundación de la Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón: promovía “la mecanización del campo”, la “creación de centrales de maquinaria agrícola y las “plantas centrales de pasteurización”. RP-PCT, 1952. Sección Comercio, 13 de marzo.

<sup>74</sup> Dicha asociación gestionaría facilidades crediticias para los productores; garantizaría créditos; operaría en compra y venta de abonos, ganado, aperos, útiles, maquinarias, materiales y demás implementos; vendería sus productos y promovería empresas de transformación.

<sup>75</sup> Para sumar más del 15% de las acciones se requería poseer un hato mayor a 580 animales, algo que sólo sucedería veinte años después. AGEC, 1949. 1950. Protocolos de José G. García, 12 de noviembre, fs. 158-173 y 21 de marzo, fs. 8-25; RPPCT, 1950. Sección Comercio, 19 de enero.

<sup>76</sup> Entre ellos Abilio Hoyos, el español Indalecio Gómez de la Serna y Román Cepeda, alcalde de Torreón e inminente gobernador de Coahuila.

y tres las “condiciones esenciales” para asociarse: a) ser miembro de la Unión de Crédito; b) entregar a Pasteurizadora la producción de leche; c) aceptar que el precio y calidad del producto serían fijados por Pasteurizadora.<sup>77</sup> El proyecto logró agrupar 114 pequeños y medianos ganaderos, quienes sumaban cerca de cuatro mil vacas.<sup>78</sup>

Pasteurizadora Laguna, además de adquirir la leche, incorporó tecnología de avanzada en su transformación y el manejo de la distribución. En la medida que fue creciendo amplió sus servicios: a) internalizó la producción y abastecimiento de materias primas para el ganado estabulado; b) aseguró el suministro de insumos; c) aplicó asesoría técnica sanitaria y veterinaria; d) centralizó las funciones de investigación y desarrollo. La utilización intensiva de tecnología y la aplicación de adelantos científicos (en general procedentes de Estados Unidos) permitían garantizar la calidad del producto, su comercialización y entrar en un mercado todavía incipiente con ventajas respecto a otras cuencas lecheras.

El surgimiento y los avances de esta precoz rama agroindustrial habrían de incentivar la instalación de numerosas empresas de transformación, agrocomerciales, financieras y demás servicios conexos y entes de investigación aplicada, lo que conformaría con los años un denso y renovado tejido productivo. Pero la respuesta regional resultó más amplia. Al transformarse la dinámica agrícola, el capital privado abandonó el algodón e incursionó en el ámbito pecuario; y quienes se mantuvieron como agricultores, reorientaron sus inversiones hacia el cultivo de forrajes (Cerutti 2008).<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> AGECE, 1950. Protocolo de José G. García, 21 de marzo, fs. 8-25.

<sup>78</sup> Su Consejo de Administración presentaba componentes comunes con la Unión de Crédito. Casi un año después los socios de Pasteurizadora decidieron elevar el capital a 3.360.000 pesos (338 mil dólares). RPPCT, 1951. Sección Comercio, 21 de agosto.

<sup>79</sup> Desde la década de los sesenta, en tanto, el gobierno federal había alentado este proceso de reconversión mediante una serie de políticas de fomento. Créditos blandos a través de la banca pública, fue una de sus formas. RPPCT, 1950 – 1970. Sección Comercio.

### 3. Gran cuenca, gran empresa

Hacia 1973 la producción diaria de leche sumaba 700 mil litros.<sup>80</sup> Pasteurizadora Laguna adquirió dos años después Pasteurizadora Nazas (principal competidora regional), y se convirtió en la principal firma agroalimentaria de La Laguna. Al fusionarse ambas en una sola compañía, se adoptó un nombre destinado a perdurar: LaLa.<sup>81</sup>

La expansión previa se había cimentado en un fuerte proceso de integración (cuadro 6). Según el ingeniero Antonio Baca Díaz, funcionario del Fondo de Garantía de Torreón, la cuenca lechera era “un caso exitoso”: “La industria lechera es aquí eficiente —afirmaba— porque hay una verdadera integración de la ganadería en manos de los productores”. Ellos, proseguía, eran “dueños de los forrajes que producen, de la pasteurizadora, de las unidades de transporte, de la deshidratadora, de la farmacia veterinaria, así como de la fábrica de concentrados, quesos y envases”.<sup>82</sup> Poco antes de terminar la década de los 70, la producción de la cuenca alcanzaba el millón de litros diarios.<sup>83</sup>

### 4. Apertura, sucesivas reestructuraciones

El volumen de operaciones de las plantas de pasteurización y empresas asociadas había obligado a crear Lala Administración y Control antes de 1982.<sup>84</sup> Pero la apertura exigió nuevas respuestas. Ante el radical aumento de las importaciones de leche en polvo,<sup>85</sup> la caída del poder adquisitivo y el mantenimiento de precios oficiales, Lala decidió incur-

---

<sup>80</sup> Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Hidráulicos, Asociación de Productores de Leche de Gómez Palacio, en *La Opinión*, 1966-1976.

<sup>81</sup> Apócope de La Laguna. (Cerutti y Rivas Sada 2008).

<sup>82</sup> *La Opinión*, 1972. Sección B 4 de mayo.

<sup>83</sup> Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Hidráulicos.

<sup>84</sup> La crisis ocasionó la quiebra de numerosos productores y hubo mayor concentración entre quienes reunían los hatos ganaderos más voluminosos. Lala controlaba la producción de 315 de los 460 establos locales.

<sup>85</sup> El Estado promovió las importaciones agroalimentarias para atender gruesas porciones de la demanda interna, lo que generó un súbito incremento en la entrada de leche en polvo.

**Cuadro 6**  
**Integración y expansión previa a Lala (1950-1975)**

Sociedad	Fecha*	Giro	Ubicación
Pasteurizadora Laguna	1950	Pasteurización	Comarca
Transportadora Especializada de Líquidos	1966	Transporte	Comarca
Pasteurizadora Laguna	1967	Pasteurización	México D.F.
Envases Elopak	1968	Fabricación envases de cartón	Comarca
Pasteurizadora Laguna	1970	Pasteurización	Acapulco
Máquinas y Suministros Especializados	1972	Maquinaria, equipos y servicios para envases de cartón	Comarca
Enfriadora de Productos del Campo	1973	Enfriamiento, clarificación, deodorización y homogenización.	Comarca
Pasteurizadora Nazas	1975	Pasteurización	Comarca
Nuplen	1975	Alimento para ganado y productos farmacéuticos	Comarca

\* De fundación o fusión.

Fuente: Rivas Sada y Cerutti. 2006.

cionar en mercados con mayor valor agregado. En 1983 fundó Derivados Lácteos, dedicada a la elaboración de quesos, crema, yogurt y mantequilla. Lo que fue inicialmente una reacción coyuntural se convertiría en un comportamiento operativo: diversificación productiva, incursión en diferentes nichos y sucesivas respuestas a un mercado sin protección, competitivo y globalizado. Pero esta tendencia, caracterizada por la búsqueda de tasas mayores de rentabilidad, no dejó de acompañarse con el core business de la firma: la leche fresca.

Como Gruma y Cemex, Lala amplió su cobertura en el mercado interno: con cuatro plantas pasteurizadoras y con una reestructurada división de transportes, atendía a mediados de los 80 al entonces D.F. y a los estados de Hidalgo, Puebla, Tlaxcala, México, San Luis Potosí, Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila, Oaxaca, Veracruz, Morelos, Querétaro, Guerrero y Michoacán. Ello explica que en 1984 llevara a cabo otra reestructuración organizacional. Objetivo: dotar de identidad corporativa a todas las unidades operativas. Nació entonces, bajo el incierto paraguas de la *década perdida*, el *Grupo Industrial Lala*, controladora del conjunto.

Con la entrada de México al GATT (1986) y la posterior modificación de las leyes sobre Inversiones Extranjeras (1989), quedaron eliminadas las barreras para el ingreso de transnacionales: Danone, Phillips Morris, New Zealand Dairy Board, Parmalat, así como las cadenas de supermercados HEB y Walmart, que tendieron a marcar los precios al apropiarse de los mayores volúmenes de venta, principalmente en centros urbanos. A finales de tan tumultuosa década el gobierno federal volvió a modificar sus políticas respecto a la leche y su industrialización: se abandonaron parcialmente la regulación estatal, los subsidios a insumos y, lo más relevante, el control de precios. La liberación se realizó por etapas y terminó de definirse en 1997. Fueron decisiones institucionales que, en realidad, beneficiarían a regiones ya consolidadas como la Comarca y a grandes empresas como Lala, especializadas y competitivas en la producción intensiva de leche. Entre 1997 y el 2004, cuando adquirió la filial de Parmalat, el Grupo Industrial acentuó la integración vertical y horizontal que procuraba desde de 1984 (cuadro 7). Con ventas cercanas a los 2 mil millones de dólares, LaLa controlaba en el 2005 alrededor del 50% del mercado nacional de leche fresca y el 30% de productos lácteos. Había comenzado a exportar leche a El Salvador, zonas del Caribe e, imitando una consuetudinaria propensión de los empresarios del norte, al sur de los Estados Unidos.

## **5. Siglo XXI e internacionalización**

Durante la última década Lala prosiguió su expansión interna y empezó con firmeza su internacionalización (Rivas Sada 2010). El cuadro 8 sintetiza aristas destacables de ambos procesos,<sup>86</sup> muy entrelazados, por cierto. Empresa pública desde el 2013, la más reciente adquisición, en Brasil (Vigor Alimentos, agosto del 2017), supuso una inversión superior a los 1.700 millones de dólares.

## **6. Comentario de cierre**

Lala no alcanzó aún el grado de internacionalización que lograron los tres grupos antes revisados. Se cuenta entre un núcleo de firmas definidas por dos características llamativas: a) surgen y se consolidan en espacios regionales cuya actividad central es la agricultura; b) afianzan

---

<sup>86</sup> La única excepción es Aeroméxico. Se la incluye por su obvia importancia.

**Cuadro 7**  
**Integración y esquema organizacional (1984-2005)**

Organización	Año	Giro o función
Grupo Industrial Lala	1984	<i> Holding</i>
Lala Llantera y Servicios	1984	Comercialización de repuestos
Pasteurizadora Ultra Lala	1987	Pasteurizadora
Comercializadora Pecuaria Valle de Nazas	1987	Comercialización de insumos
Balanceados y Nutrientes	1987	Aditamentos para ganado
Auto Transportes La Providencia	1989	Transportes
Lala Transporte Federal	1989	Transportes (granos)
Pasteurizadora Durango	1992	Pasteurizadora
Tecno Pack de la Laguna	1997	Envases de plástico
Nuplen División Químicos	1997	Químicos
Pasteurizadora (en) Mazatlán	1998	Pasteurizadora
Pasteurizadora (en) Guadalajara	1998	Pasteurizadora
Servicios Especializados de Transporte y Logística	2001	Transportes y logística
Pasteurizadora (en) Mérida	2002	Pasteurizadora y bebidas
LatinLac	2003	Pasteurizadora y derivados
Parmalat	2004	Pasteurizadora
LaLa Derivados Guanajuato	2005	Derivados

Fuente: Rivas Sada y Cerutti. 2006.

o contribuyen a reconvertir el tejido productivo del ámbito que las vio emerger. Bachoco (Sonora), la avícola mexicana más importante del país, y Agrícola Tarriba (Sinaloa), exportadora de hortalizas, sobresalen entre ellas. Lo que diferenció parcialmente a Lala fue que, además de brotar de una cooperativa, ha vivido un intenso proceso de integración, auténtica clave de su exitoso devenir. Y como Gruma, Vitro y Cemex, hizo del mercado interno y del territorio estadounidense sus laboratorios para lanzarse hacia nuevas aventuras empresariales.

**Cuadro 8**  
**Itinerario y expansión de Grupo Lala (2008-2017)**

Referencias	Fecha	Agregados
Adquiere Foremost Dairies	2008	En Guatemala
Adquiere National Dairy	V/2009	Segunda compañía de lácteos en USA 435 millones de dólares
Complejo Industrial para el Procesamiento de Derivados Lácteos	ídem	Inauguración en Torreón 100 millones de dólares
41 plantas en México, USA y Guatemala	ídem	30 mil empleos
Adquiere Farmland Dairies y Promised Land	IX/2009	En USA: 500 millones de dólares
20.19 % de acciones en Aeroméxico	II/2013	Eduardo Tricio preside Aeroméxico
Provee 48.5% de leche fresca en México	V/2013	16% de leches saborizadas, 12.6% de quesos, 18.6% de yogures
18 plantas en México, 19 en USA	X/2013	253 centros de distribución en Norte y Centroamérica
Primera emisión en Bolsa de Valores de México	ídem	1.080 millones de dólares
Muere Eduardo Tricio Gómez (85 años)	VII/2014	Impulsor de Lala, de origen español padre de Eduardo Tricio Haro
25 marcas, 41 fábricas, 6.700 rutas de distribución	ídem	55 mil empleados
Adquiere Eskismos en Nicaragua	XII/2014	Leche, yogures, helados, bebidas
Scot Rank Dirección General de Lala	III/2015	Ex CEO de Walmart
Adquiere La Perfecta en Nicaragua	III/2016	En mercados de Costa Rica y Honduras
55% del mercado de leche en México	V/2016	Alpura segundo.
Adquiere Laguna Dairy, USA	ídem	246 millones de dólares
Acuerdo con Florida Bebidas, Costa Rica	VII/16	Producción y distribución de sus productos
Adquiere Vigor Alimentos, Brasil	VIII/2017	1.800 millones de dólares, 7.600 empleados

Fuentes: *El Economista, El Financiero, El Norte. Negocios.* Años varios.

## VI. Reflexiones finales

Lo revisado hasta ahora (y lo que se agrega en el anexo, dedicado a ALFA y FEMSA) propicia comentarios y reflexiones como los siguientes:

1. Los grupos seleccionados son representativos (a escala empresarial por cierto), de una sociedad que, sobre todo en su vasto territorio norteño, convive con una gran potencia económica desde un siglo y medio atrás. El estudio *regionalizado* de esta economía periférica constataría que ese contacto puede generar mecanismos que no sólo no condenan al atraso, sino que resultarían estimulantes para potenciar proyectos empresariales tan diversos como realizables.

2. En los grupos aquí revisados, se ha tenido como un dato fundamental el comportamiento de reconocidas *familias empresariales* (Cerutti 2015) que, en algunos casos, llevan más de un siglo de operatividad. Su capacidad de adaptación a distintas políticas económicas, crisis mundiales y cambios sociopolíticos resulta visible. Aunque habituadas a relacionarse sin mayores prejuicios con la gigantesca maquinaria de su vecino, el mercado interno y la política proteccionista (1935-1982) constituyeron un escenario apropiado para transitar experiencias y lograr habilidades no desdeñables tras la quiebra del modelo sustitutivo. Pero ello no desecha que Estados Unidos configurase una primera manifestación de internacionalización. Ocurrió por diversas vías: transferencia tecnológica, relaciones empresariales, créditos oportunos, formación de cuadros, seguridad para capitales y personas, exportaciones, inversiones, alianzas estratégicas, adquisición de plantas en producción.

3. También queda en evidencia que una expansión externa exitosa no brinda garantías en materia de aciertos y errores. Cemex es un ejemplo llamativo en tal sentido. Tras una envidiable capacidad de expansión, una compra hostil en un momento inoportuno la arrastró a una situación extremadamente difícil. Algo similar sucedió con Vitro, aunque en el momento inaugural de su aventura. No debe extrañar. El mundo empresarial está atravesado, siempre, por la incertidumbre y, en algunas coyunturas, por el afán algo excesivo de ser *los mejores del mundo*. Las empresas, como organizaciones, penden y dependen en momentos así de personas y personajes, con sus inevitables búsquedas de fama, admiración y poder.

4. Tales recaídas, sin embargo, no pueden ocultar la obra construida previamente y la calidad de sus cimientos. Y en eso se apoyan familias de alta perdurabilidad intergeneracional, como los Sada (Vitro), para recupe-

rar la capacidad de crecer. Tampoco elimina la constante, urgente necesidad de aprender. La gratitud de Roberto González Barrera (Gruma) a la pequeña Costa Rica, por mostrarle libertades institucionales no adoptadas en un México en el que había progresado, es un notable ejemplo en tal sentido. El devenir de la agroalimentaria Lala, finalmente, indica que estos vivaces comportamientos se han derramado por otras latitudes del norte de México, y que no son exclusivos de la industria fabril: pueden brotar también, comprobado está, en áreas donde la agricultura o el sector agropecuario lograron configurarse como sectores guía de la dinámica regional.

## Comportamiento reciente de grupos empresariales del norte de México (1985-2017)

### Anexo

Por razones de espacio los casos de ALFA y FEMSA deben limitarse al presente anexo. Incluye datos considerados esenciales. Entre ellos, que ambos grupos provienen y siguen bajo control de familias empresariales que, como Vitro y Cemex, han entrado ya en su quinta generación desde que fundaron sus primeras fábricas en Monterrey.

Referencia básica	ALFA	FEMSA
Origen familias fundadoras	Siglo XIX	Siglo XIX
Origen empresa madre	HYLSA, 1943	Cervecería Cuauhtémoc, 1890
Sector empresa madre	Siderurgia	Bebidas
Mercado nacional en su desarrollo	Fundamental	Fundamental
Grupo empresarial antes de 1982	Sí	Sí
Situación tras crisis de 1982	Muy crítica	Delicada
Respuestas tras apertura	Positivas	Positivas
Internacionalización, 2017	Muy elevada	Elevada
Divisiones, 2017	Cinco	Tres
Sectores	Automotriz (Nemak) Petroquímica (Alpek) Alimentos (Sigma) Comunicaciones (Axtel) Petróleo/energía (Newpek)	Bebidas (Coca Cola-KOF) Comercio (Oxxo, Salud, otras) Negocios estratégicos

Fuentes principales: AGENL, 1850-1965. Notarios; prensa especializada 1982-2018; Páginas web de ALFA y FEMSA. 2018. <http://www.alfa.com.mx/NC/negocios.htm>, Acceso el 21 de junio de 2018; <http://www.femsa.com/es/negocios-femsa>, Acceso el 18 de junio de 2018.

## Archivos y otras fuentes documentales

Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL), Monterrey.  
Archivo Brittingham (AB), Monterrey/Torreón.

Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC), Ramos Arizpe

Archivo General del Estado de Durango (AGED), ciudad de Durango.

Archivo Gómez Morín (AGM), Ciudad de México.

Archivo para la Memoria/Universidad Iberoamericana-Salttillo (AMUIS)

Archivo y Biblioteca de la Secretaría Agricultura, Ganadería y Pesca (AAGP, SAGARPA)

Biblioteca del Banco de México, Ciudad de México.

Bolsa de Valores de México, Ciudad de México.

Registro Público del Comercio y de la Propiedad de Monterrey (RPPCM).

Registro Público y de la Propiedad de Torreón (RPPCT)

Cervecería Cuauhtémoc, Monterrey, libros de actas.

*El Norte, Negocios.*

*El Financiero.*

*El Economista.*

*Expansión.*

## Referencias

Aguilar Valdez, Alfredo et al. 1996. *El impacto social y económico de la ganadería lechera en la región lagunera*. Torreón: Grupo Industrial LaLa.

Almeida Héctor V. and Daniel Wolfenzon. 2006. "A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups". *The Journal of Finance*, vol. LXI, 6: 2637-2680.

Álvarez Uriarte, Miguel. 1991. "Las empresas manufactureras mexicanas en los ochenta". *Comercio Exterior*, vol. 41, 9: 827-837.

Ávila Juárez, Oscar. 1998. "El poder empresarial en la industria siderúrgica nacional. Caso de Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey". Tesis de Maestría. Zamora. El Colegio de Michoacán.

Barbero, María Inés. 2011. “Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo (siglos XIX y XX)”. En *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile. Empresas y empresarios*, editado por Geoffrey Jones y Andrea Lluch, 1-37. Buenos Aires: Temas.

Barragán, Juan Ignacio, y Mario Cerutti. 1993. *Juan Brittingham y la industria en México*. Monterrey: Urbis Internacional.

\_\_\_\_\_. 2003. “Cemex: del mercado interno al mercado global”. En *Del mercado protegido al mercado global. Monterrey (1925-2000)*, editado por Mario Cerutti, 55-80. México D.F.: Trillas/Universidad Autónoma de Nuevo León.

Castañeda Ramos, Gonzalo. 1998. *La empresa mexicana y su gobierno corporativo. Antecedentes y desafíos para el siglo XXI*. Puebla: Universidad de las Américas-Alter Ego Editores.

Cerutti, Mario. 1992. *Burguesía, capitales e industria en el norte de México. Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)*. México D.F.: Alianza Editorial/Universidad Autónoma de Nuevo León.

\_\_\_\_\_. 2000. *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*. México: Siglo XXI Editores.

\_\_\_\_\_. 2008. “Crisis y reconversión del tejido productivo en un espacio regional del norte de México: La Laguna (1875-1975)”. *Investigaciones de Historia Económica*, 10, invierno: 97-128.

\_\_\_\_\_. 2015. “Grandes empresas y familias empresariales en México”. En *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*, editado por Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch, 153-188. Bilbao: Fundación BBVA.

\_\_\_\_\_. 2016a. “El gran empresariado de Monterrey (1848-2007). Una semblanza histórica”. En *Historia económica y empresarial. México-Colombia, siglos XIX y XX*, editado por Juan Carlos López y Mario Cerutti, 25-96. Medellín: Universidad EAFIT/Universidad Autónoma de Nuevo León.

\_\_\_\_\_. 2016b, “La Comarca Lagunera (1920-1955). Dinámica histórica de un tejido productivo en el norte de México”. En *Agricultura empresarial en el norte de México (siglo XX). Actores y trayectoria de la economía regional*, coordinado por Arturo Carrillo Rojas y Eva Rivas Sada, 53-108. México D.F.: Plaza y Valdés.

\_\_\_\_\_. 2017. “Maíz, agroindustria y desarrollo empresarial desde el noreste (1946-2012). Gruma: de pequeña empresa familiar al mercado global”. En *Empresarios, empresas y actividad agrícola en el norte de México. Siglo XX*, coordinado por Ana Isabel Grijalva y Juan José Gracida Romo, 27-68. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

\_\_\_\_\_. 2018. *Problemas, conceptos, actores y autores. La Historia Económica y Empresarial en el norte de México (y en otras latitudes)*. San Luis Potosí: El Colegio de San Luis.

\_\_\_\_\_. 2018. “La agricultura empresarial en el norte de México. Contribuciones recientes al estudio de sus economías regionales”. Paper presentado en el II Congreso sobre “Transiciones en la agricultura y sociedad rural”. Santiago de Compostela, junio.

Cerutti, Mario y Eva Rivas Sada. 2008. “La construcción de la cuenca lechera en La Laguna (1948-1975). *Estudios Sociales*, vol. XVI, 31, enero-junio: 165-204.

Chavarín Rodríguez, Rubén. 2011. “Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobierno corporativos. Una revisión de sus explicaciones teóricas”. El *Trimestre Económico*, Vol. LXXVIII, 309: 193-234.

Contreras Méndez, Enrique Arturo. 1976. “El grupo industrial Monterrey”. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Corrales, Salvador. 2009. “Actualidad y perspectivas de la industria del vidrio en el Noreste de México y Texas”. Monterrey: Mimeo.

Flores, Óscar. 2000. *Monterrey Industrial (1890-2000)*. Monterrey: Universidad de Monterrey.

Fuentes-Berain, Rossana. 2007. *Oro gris. Zambrano, la gesta de Cemex y la globalización en México*. México D.F.: Santillana.

Furtado, Celso. 1971. *El poder económico: Estados Unidos y América Latina*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Garrido, Celso y Wilson Peres. 1998. “Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa”. En *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, coordinado por Wilson Peres, 13-80. México D.F.: Siglo XXI Editores.

Garza Villarreal, Gustavo. coord. 1995. *Atlas de Monterrey*. Monterrey: Gobierno del Estado de Nuevo León/Universidad Autónoma de Nuevo León/Instituto de Estudios Urbanos de Nuevo León/ El Colegio de México.

Ghemawat, Pankaj and Tarun Khanna. 1998. "The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies". *The Journal of Industrial Economics*, vol.46, 1: 35-61.

Guillén, Mauro F. 2000. "Business Groups in Emerging Economies: A Resources-Based View". *The Academy of Management Journal*, vol. 43, 3: 362-380.

Hoshino, Taeko. 1991. "La expansión de los grupos industriales bajo el auge petrolero y el ajuste ante la crisis". En *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, coordinado por Ricardo Pozas y Matilde Luna, 357-396. México D.F.: Enlace-Grijalbo.

Jacobs, Eduardo. 1981. "La evolución reciente de los grupos de capital privado nacional". *Economía Mexicana*, 3: 23-43.

Khanna, Tarun, and Krishna Palepu. 1997. "Why Focused Strategies may be wrong for Emerging Markets". *Harvard Business Review*, July-August: 41-51.

\_\_\_\_\_. 2000. "The Future of Business Groups in Emergin Markets: Long-Run Evidence from Chile", *The Academy of Management Journal*, vol. 43, 3: 268-285.

\_\_\_\_\_. 2000. "Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups". *The Journal of Finance*, vol. LV, 2: 867-891.

Khanna, Tarun, Krishna Palepu and Yafeh Yisay. 2007. "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?" *Journal of Economic Literature*, vol.45, 2, June: 331-372.

Krause, Enrique, Patricia Rubio Ornelas y Alicia Ortiz. 2009. *Gruma. La historia que nutre nuestro éxito*. México D.F.: Clío.

Langlois, Richard N. 2009. "Economic Institution and the Boundaries of the Firm: The Case of Business Groups". Working paper: University of Connecticut.

Leff, Nathaniel. 1974. "El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los grupos". El *Trimestre Económico*, vol. XLI, 3, julio-septiembre: 521-541.

Luna, Matilde. 1986. "El grupo Monterrey en la economía mexicana". En *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, compilado por Julio Labastida, 263-290. México: Alianza Editorial/UNAM.

Mendirichaga, Rodrigo. 1989. *La cámara industrial de Nuevo León, 1944-1988*. Monterrey: Emediciones.

Nuncio, Abraham. 1983. *El grupo Monterrey*. México D.F.: Nueva Imagen.

Palacios Hernández, Lylia. 2000. “Crecimiento y diversificación de la gran industria en Monterrey (1970-1982)”. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Pozas, María de los Ángeles. 2002. *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los 90*. México: El Colegio de México.

Pozos Ponce, Fernando. 1996. *Metrópolis en reestructuración: Guadalajara y Monterrey, 1980-1989*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Puig, Nuria, y Eugenio Torres Villanueva. 2008. *Banco Urquijo, un banco con historia*. Madrid: Banco Urquijo Sabadell S.A.

Rivas Sada, Eva. 2010. “El Grupo Industrial LALA, 1985-2005: Apertura, adaptación, competitividad”. En *Grandes Empresas y Grupos Empresariales en México en el siglo XX*, coordinado por Mario Cerutti, María del Carmen Hernández y Carlos Marichal, 69-104. México D.F.: Plaza y Valdés-CIAD.

\_\_\_\_\_. 2011a. “Cambio tecnológico, dinámica regional y reconversión productiva en el norte de México. La Comarca Lagunera (1925-1975)”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

\_\_\_\_\_. 2011b. “El sector lácteo: desarrollo y consolidación, (1945-1975)”. En *Coahuila (1910-2010). Economía, Historia Económica y Empresa* (tomo I), coordinado por Mario Cerutti y Javier Villarreal Lozano, 361-406. México: Universidad Autónoma de Coahuila/Gobierno del Estado de Coahuila.

Rivas Sada, Eva y Mario Cerutti. 2006. “El grupo industrial LaLa: orígenes, transformación y expansión (1950-2005)”. En *De la colonia a la globalización. Empresarios cántabros en México*, editado por Rafael Domínguez Martín y Mario Cerutti, 231-260. Santander: Universidad de Cantabria.

Ruiz, Carlos. 2012. “Don Roberto González Barrera (1930-2012)”. IPADE Editorial. 2015. Acceso el 15 de junio. [www.ipade.mx](http://www.ipade.mx).

Sada, Roberto G. 1981. *Ensayos sobre la historia de una industria*. Monterrey: Litográfica Monterrey.

Toledo Beltrán, Daniel y Francisco Zapata. 1999. *Acero y Estado. Una historia de la industria siderúrgica integrada en México*, 2 tomos. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.

Torres Gastelú, Carlos. 2006. “Acumulación y socialización de capacidades durante la gestión tecnológica: caso CEMEX”. Tesis doctoral. Universidad Nacional Autónoma de México.

Torres Ramírez, Jaime. 1988. “Estrategias empresariales en México. El caso del grupo Vitro, S.A., 1982-1994”. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.

Womat Olga. 2006. “Harina de otro costal”. *Poder y Negocios*, febrero: 20-25.

Valdaliso, Jesús María. 2002. “Grupos empresariales, marco institucional y desarrollo económico en España en el siglo XX. Los negocios de la familia Aznar”, *Revista de Historia Económica*, XX, 3, otoño-invierno: 577-624.

*Fecha de recepción del artículo:* 12 de junio de 2018.

*Fecha de aceptación del artículo:* 30 de agosto de 2018.



# Multinacionais brasileiras: estratégias e trajetórias

Armando Dalla Costa<sup>1</sup>

Universidade Federal do Paraná, Brasil

## Multinacionales brasileñas: estrategias y trayectorias

### Resumen

El objetivo de este artículo es presentar las trayectorias y las estrategias de las empresas multinacionales brasileñas. En relación al análisis teórico, se parte de la idea de que existen ventajas comparativas desarrolladas por las propias empresas (Firms Specific Advantages – FSAs) y otras que son pertinentes a los países (Country Specific Advantages – CSAs). Combinadas, estas ventajas permitieron que un grupo de multinacionales brasileñas pudiese posicionarse en el mercado internacional. Para comprender mejor tanto las trayectorias como las estrategias, elegimos dos grupos de compañías. Uno de ellos basado en FSAs: Petrobras, Gerdau y Odebrecht, y el otro basado en CSAs: Vale, Friboi y Brasil Foods. Trabajamos con datos primarios de las empresas, al igual que con datos secundarios. La principal conclusión es que las multinacionales brasileñas más internacionalizadas supieron aprovechar tanto las ventajas ofrecidas por el país como desarrollar tecnologías, innovaciones, productos y procesos propios que las diferencian y les permiten operar con ventajas comparativas en el escenario global.

### Palabras clave

Multinacionales brasileñas; estrategias; trayectorias, ventajas competitivas.

### Resumo

O objetivo deste artigo é mostrar as trajetórias e as estratégias das multinacionais brasileiras. Em relação à análise teórica, partiu-se da ideia de que há vantagens comparativas desenvolvidas pelas próprias firmas (Firms Specific Advantages – FSAs) e outras que são pertinentes aos países (Country Specific Advantages – CSAs). Combinadas, estas vantagens

---

<sup>1</sup> ajdcosta@ufpr.br

permitiram que um grupo de multinacionais brasileiras pudesse se estabelecer no mercado internacional. Para melhor compreender tanto a trajetória como as estratégias, escolhemos dois grupos de companhias. Um primeiro, baseado em FSAs: Petrobras, Gerdau e Odebrecht e um outro, baseado em CSAs: Vale, Friboi e Brasil Foods. Trabalhamos com dados primários das empresas, assim como com dados secundários. A principal conclusão é que as multinacionais brasileiras mais internacionalizadas souberam se aproveitar tanto das vantagens oferecidas pelo país como desenvolveram tecnologias, inovações, produtos e processos próprios que as diferenciam e lhes permitem vantagens comparativas no cenário global.

### **Palavras Chave**

Multinacionais brasileiras; estratégias; trajetórias; vantagens competitivas.

## **Brazilian Multinationals: strategies and paths**

### **Abstract**

The objective of this article is to show the trajectories and strategies of Brazilian multinationals. Regarding the theoretical analysis, it was based on the idea that there are comparative advantages developed by firms — Firms Specific Advantages (FSAs)— and others that are Country Specific Advantages (CSAs). Combined, these advantages allowed a group of Brazilian multinationals to establish themselves in the international market. To better understand both the trajectory and the strategies, we chose two groups of companies. A first, based on FSAs: Petrobras, Gerdau and Odebrecht and another, based on CSAs: Vale, Friboi and Brasil Foods. We work with primary business data, as well as secondary data. The main conclusion is that the more internationalized Brazilian multinationals have been able to take the advantages offered by the country and have developed technologies, innovations, products and processes that differentiate them and allow them to have comparative advantages in the global scenario.

### **Key-words**

Brazilian multinationals; strategies; trajectories; competitive advantages.

## 1 Introdução

O processo de internacionalização de empresas é antigo e tem se intensificado, tanto por parte dos países tradicionais: Europa, Estados Unidos e Japão, como por firmas procedentes dos assim chamados “mercados emergentes”. Como consequência, “... todos os anos o mundo compra mais aviões da brasileira Embraer, geladeiras da fábrica chinesa Haier, telefones da HTC de Taiwan e gás da Gazprom da Rússia” (Agtael 2009). Há pensadores indicando o caminho das exportações e internacionalização das empresas como alternativa ao seu desenvolvimento, como Nogueira que afirma “... está cada vez mais claro que um caminho robusto para o crescimento econômico brasileiro encontra-se no campo da exportação e da expansão dos negócios internacionais” (Nogueira 2010, 127).

As multinacionais brasileiras avançaram a passos tímidos se comparadas ao processo de internacionalização de outros países emergentes, sobretudo a China. Apesar deste pequeno avanço o fato chama atenção a nível global, como ocorreu com o *Ranking Forbes Global 2000* da Revista Forbes, que lista os maiores negócios globais com base na média ponderada de receitas, lucros, ativos e valores de mercado das companhias. Das 2.000 listadas pela revista, 586 são norte-americanas, 249 são da China e 219 do Japão. O Brasil está presente no ranking com 19 negócios, liderados pelo Itaú.<sup>2</sup>

Há diversos autores que analisaram a trajetória da presença internacional das principais multinacionais verde-amarelas, dentre os quais podemos destacar Dalla Costa, Gelinski e Wichinewsky (2014); Oliveira e Paula (2006); Santos (2013); Almeida (2007); Macadar (2009); Tanure, Cyrino e Penido (2007); Aguilera et al. (2017), Hennart, Sheng e Carrera Jr. (2017).

Para entender teoricamente o processo de internacionalização das empresas já foram feitos muitos esforços, a começar pelo texto de Penrose (1956). As explicações para as tradicionais multinacionais de países europeus, norte-americanos e japonesas foram desenvolvidas, entre outros, por Dunning (1988, 1993); Hymer (1960); Johanson e Vahlne (1977); Vernon (1976).

---

<sup>2</sup> <http://exame.abril.com.br/negocios/as-19-empresas-brasileiras-entre-as-maiores-do-mundo-em-2016> Acesso em: 2 Mar. 2017.

As multinacionais originárias dos países emergentes também já mereceram a atenção de diversos pesquisadores, entre os quais destacamos os trabalhos de Goldstein (2009), Lall (1983), Guillén e García Canal (2009), Mathews (2006), Ramamurti e Singh (2009), Rasmussen e Madsen (2002), Rennie (1993), Dalla Costa et al. (2011), Barbero (2015).

Neste texto buscamos resgatar a trajetória e as estratégias das multinacionais brasileiras partindo da explicação teórica das vantagens específicas. Mencionamos as vantagens comparativas desenvolvidas pelas próprias firmas (Firm Specific Advantages – FSAs) e as vantagens que são pertinentes aos países, no caso, ao Brasil (Country Specific Advantages – CSAs). Os autores mencionados para compreender esta teoria foram Rugman (2009) e Lall (1992).

Este trabalho, além da introdução e conclusão, conta com outras três partes. A primeira discute as vantagens comparativas das firmas e dos países que contribuem para o processo de internacionalização das companhias. Depois faz uma apresentação geral sobre a situação atual das multinacionais brasileiras para, em seguida, deter-se nas trajetórias e nas estratégias das companhias nacionais presentes no mercado mundial.

## **2 Competências das firmas e dos ‘países emergentes’ para a internacionalização de suas empresas**

Quando se tratava de entender o processo de internacionalização das empresas em relação à América Latina e ao Brasil, até a década de 1980, buscava-se compreender a vinda de multinacionais europeias, japonesas, norte-americanas... que se instalaram nesta parte do continente. Nos últimos anos, temos assistido ao fenômeno da formação de multilatinas que também passaram a ter uma atuação no cenário mundial. Levantamento feito pela consultoria *Boston Consulting Group* mostrou que em 2010 havia 115 multinacionais de origem latina, com receitas totais acima de 500 milhões de dólares cada. O Brasil liderava a lista, com 37 empresas, seguido por grupos do México e Argentina.<sup>3</sup> Para analisar o fenômeno da

---

<sup>3</sup> [www.exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/104402/noticias/a-vez-das-multilatinas](http://www.exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/104402/noticias/a-vez-das-multilatinas) acesso em 15 ago. 2016. Existe uma extensa bibliografia analisando o papel das multilatinas. Entre este material destacamos os que seguem e que, nas bibliografias mencionadas nos respectivos textos, complementam as publicações a respeito: Andreff (2000); Bisang, Fuchs e Kosacoff (1992); Casanova (2010);

internacionalização das tradicionais empresas europeias, norteamericanas e japonesas, há uma série de estudos que foram feitos a partir de meados do século passado.<sup>4</sup> Há tanto os autores clássicos que partem de experiências europeias, japonesas e norteamericanas, como outros que buscam encontrar novas teorias para um conjunto de firmas originárias nos países emergentes. Este texto não pretende revisar tais teorias. Para compreender a experiência das multinacionais brasileiras, destaca apenas dois aspectos: as Vantagens Específicas dos Países e as Vantagens Específicas das Firms.

Rugman, em texto recente revisa sua teoria inicial, destacando diversos aspectos que ainda permanecem válidos para explicar a internacionalização das empresas dos países emergentes, além de mencionar outros que se tornaram obsoletos. O autor ressalta que os dirigentes das multinacionais utilizam estratégias para otimizar a internacionalização aproveitando tanto as vantagens específicas dos países como as desenvolvidas pelas firmas: “[...] the Country Specific Advantages – CSAs represent the natural factor endowments of a nation. They are based on the key variables in its aggregate production function. For example, CSAs can consist of the quantity, quality, and cost of the major factor endowment, namely resources” (Rugman 2009, 51).

Além de tratar das vantagens específicas dos países, o autor fala sobre diversas outras competências próprias das empresas que as tornam eficientes ao disputar o mercado internacional e, que foram desenvolvidas pelas firmas ao longo de sua trajetória. Afirmar que: “[...] the Firm Specific Advantages – FSAs possessed by a firm are based ultimately on its internalization of an asset, such as production knowledge, managerial, or marketing capabilities over which the firm has proprietary control. FSAs are thus related to the firm’s ability to coordinate the use of the advantage in production, marketing, or the customization of services” (Rugman 2009, 51).

---

CEPAL (2006); Chudnovsky e López (1999); Cuervo-Cazurra (2007); Dalla Costa, Gelinsky e Wichinesky (2004); Dalla Costa et. al (2012); Ferreira Ribeiro e Pimentel (2012); Gonçalves (1992); Haberer e Kohan (2007); Kosacoff (1999); Martinez, Souza e Liu (2003); Santos (2012); Sposito e Santos (2012); Wells (1988); White, Campos e Ondarts (1977).

<sup>4</sup> Mencionamos apenas alguns autores cujas obras, em suas referências, trazem uma extensa bibliografia a respeito. Ver, entre outros: Marinho (2013); Ramamurti e Singh (2010); Guillén e García Canal (2010); Goldstein (2009).

Lall faz uma análise semelhante, analisando capacidades tecnológicas no nível da firma (firm-level technological capabilities – FTC), bem como capacidades tecnológicas nacionais (national technological capabilities - NTC): “essas não são simplesmente a soma de milhares de capacidades individuais no nível da firma, que foram desenvolvidas isoladamente. Devido a externalidades e interligações, é provável que existam sinergias entre as FTCs” (Lall 1992). Em termos de país, o autor agrupou as capacidades em três categorias: investimento físico, capital humano e esforço tecnológico.

Baseados nesta discussão e, sabendo que existem diversas outras maneiras de analisar o processo de internacionalização, selecionamos dois grupos de firmas para verificar tanto as vantagens do país, como as desenvolvidas pelas próprias firmas. Destacamos, desde logo, que na maioria das vezes as multinacionais brasileiras contaram tanto com vantagens naturais, como desenvolveram habilidades internas que lhes permitem ser competitivas no cenário mundial.

Para entender as vantagens desenvolvidas pelas firmas escolhemos três grupos nacionais entre os maiores e mais internacionalizados: Petrobras, Gerdau e Odebrecht. Para entender como as vantagens do país ajudam no processo de atuação no mercado externo, escolhemos outras três empresas: Vale, Friboi e Brasil Foods.

A escolha recaiu sobre Petrobras, Gerdau e Odebrecht em função de sua ligação com o Estado. A Petrobras foi monopólio estatal no setor de petróleo e, apesar das mudanças na década de 1990 e da abertura de seu capital, continua tendo forte influência do Estado, que nomeia seu principal dirigente e detém parte significativa de suas ações. A Gerdau mantém relações com o Estado sobretudo em função da participação na compra de estatais no período das privatizações e ao participar como uma das firmas beneficiadas com financiamentos do BNDES no seu processo de internacionalização. A Odebrecht, há tempos estabeleceu uma relação muito próxima com os agentes públicos pelo fato de participar de licitações para grandes obras de infraestrutura. Seus dirigentes sempre tiveram uma proximidade com políticos de altos escalões e beneficiaram-se destas relações.<sup>5</sup> Além deste aspecto, as três desenvolveram competências técnicas próprias que as diferenciam das demais multinacionais brasileiras,

---

<sup>5</sup> Para uma literatura recente sobre o tema ver: Cabral (2017). Para uma análise histórica mais antiga, no período do governo militar, ver: Campos (2014).

sobretudo na área de pesquisa e inovação (Petrobras), gestão da produção (Gerdau) e gestão baseada em projetos (Odebrecht).

A escolha da Vale, Friboi e Brasil Foods baseou-se nas competências que o país desenvolveu e/ou dispunha em riquezas naturais. A Vale conta com um minério de ferro de melhor qualidade quando comparado com outros no mercado internacional, o que lhe permite usufruir das CSAs. As duas outras firmas, Friboi e Brasil Foods contam com uma matéria prima de alta qualidade e em grandes quantidades, tanto em milho como em soja para formulação de rações, o que gera uma alta qualidade das carnes bovinas, suínas e de aves. Estes fatores, somados a outras competências desenvolvidas internamente permitiram que as três se destacassem no cenário internacional.

Isto posto, é preciso mencionar que, nos últimos anos várias empresas brasileiras, quase todas as analisadas neste texto estiveram envolvidas com escândalos de corrupção e muitos de seus dirigentes precisaram responder (ou ainda respondem) na justiça, assim como membros do alto escalão dos últimos governos. A corrupção e/ou as relações espúrias entre altos dirigentes de companhias e altos dirigentes políticos, não são novidade nem no Brasil, nem nos demais países da América Latina e de outras partes do mundo. Só lembramos três autores, entre os quais Mercedes Cabrera que afirma: “The relationship between economics and politics, between businessmen and politicians, between economic interests and political power in capitalist societies was already a worry of the classical philosophers and in more recent times, historians, political experts and economists - of various theoretical schools or methodological currents – who have accumulated different ways to approach the topic” (Cabrera 2018). Por sua vez, O’Donnell (2015) menciona esta relação entre grandes empresários e políticos no caso argentino, por ocasião do sequestro dos irmãos Jorge e Juan Born, em 1974, análise que se estende até anos recentes. Por fim, Morgan (1984) trata de questão semelhante ao estudar a relação entre grandes empresas que dominam o mercado de grãos a nível mundial. O texto trata sobretudo dos Estados Unidos, mas envolve negociações internacionais, inclusive com a então socialista União Soviética. Como, no entanto, não é nosso objetivo tratar do assunto, apenas mencionamos os autores acima que trazem longa bibliografia e detalhes a respeito. Ao final da análise das firmas, serão mencionadas algumas atitudes e/ou consequências de seu envolvimento com a justiça.

Em relação aos dados, foram consultadas informações primárias nos relatórios de empresa, em alguns centros de memória, outros dados na internet e divulgados pela imprensa, assim como a uma ampla literatura existente a respeito das firmas.

Antes de analisar estes dois grupos de firmas, apresentamos as principais características e um panorama da situação das multinacionais brasileiras e os países para onde destinam a maior parte de seus recursos e de seus ‘expatriados’.

### **3 As multinacionais brasileiras e suas principais características**

Ramamurti (2004) distingue dois grupos de multinacionais nos países emergentes. O primeiro surgiu durante o período de substituição de importações e consistiu, basicamente, em exportadores para países de baixa renda. O segundo inclui uma nova geração de multinacionais emergentes que floresceram no contexto da abertura dos mercados e da concorrência global.

Assim como nos demais países emergentes, o número de multinacionais brasileiras está aumentando. Embora não existam dados oficiais, segundo Fleury e Fleury (2012, 50) estimava-se, em 2009, a existência de mais de 80 multinacionais brasileiras atuando em todo mundo. Seis delas estavam listadas pela revista *Fortune* entre as 500 maiores empresas. O *Boston Consulting Group* (2009) listava 14 firmas brasileiras entre as 100 novas desafiantes globais.<sup>6</sup> Para a *Ernst & Young* (2009), as grandes empresas brasileiras melhoraram sua posição no ranking das 300 maiores do mundo.<sup>7</sup>

Esta realidade, porém, reflete uma mudança recente pois, até o início dos anos 1990 havia uma percepção generalizada dos países desenvolvidos como origem, e dos mercados emergentes como hospedeiros das multinacionais e isto estava firmemente enraizado na realidade empírica (Dunning 1993).

Segundo Fleury & Fleury (2012, 143), naqueles anos a literatura caracterizava as empresas de países emergentes como: a) maduras e integradas que cresciam em mercados protegidos e não competitivos (Bart-

---

<sup>6</sup> <http://exame.abril.com.br/negocios/as-19-empresas-brasileiras-entre-as-maiores-do-mundo-em-2016> Acesso em: 2 Mar. 2017.

<sup>7</sup> [https://www.ey.com/br/pt/issues/top\\_100\\_-\\_estudo\\_ey](https://www.ey.com/br/pt/issues/top_100_-_estudo_ey) . Acesso em: 2 Mar. 2017

**Tabela 1**  
**Empresas brasileiras que exportam para o mercado mundial 2001 a 2016 (em US\$ FOB)**

Valores	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Acima de 100 mil-hões de dólares	98	104	117	159	191	221	250	302	259	322	406	411	374	387	243	341
Entre 50 e 100 mil-hões de dólares	113	120	120	159	188	215	261	296	226	267	306	330	356	342	194	324
Entre 10 e 50 mil-hões de dólares	600	639	744	927	1.033	1.142	1.267	1.344	1.201	1.264	1.383	1.357	1.351	1.371	833	1.291
Entre 5 e 10 mil-hões de dólares	567	562	685	795	809	913	937	964	842	953	938	948	968	949	685	882
Entre 1 e 5 milhões de dólares	2.183	2.196	2.497	3.004	3.124	3.136	3.280	3.292	2.960	2.933	3.130	3.051	3.076	3.119	2.600	3.288
Até 1 milhão de dólares	16.670	17.209	17.739	19.315	18.371	20.480	17.545	16.825	16.938	16.175	15.782	15.379	15.683	16.145	15.757	19.409
TOTAL	20.231	20.830	21.902	24.359	23.716	26.107	23.540	23.023	22.426	21.914	21.945	21.476	21.808	22.313	20.312	25.535

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil

**Tabela 2**  
**Países com maior presença de multinacionais brasileiras – 2016**

Posição	País	Número de empresas
1	EUA	40
2	Argentina	31
3	Chile	25
4	Colômbia	23
5	China	22
6	México	21
7	Peru	20
8	Uruguai	19
9	Reino Unido	16
10	Paraguai	15
11	Alemanha	12
12	Espanha	12
13	França	12
14	Japão	12

Fonte: Ranking Fundação Dom Cabral (FDC) das multinacionais brasileiras 2016.

lett e Ghoshal 1998); b) baseadas em recursos naturais e que utilizavam mão de obra de baixo custo; c) desprovidas de capacidades tecnológicas (Dunning 1993); d) atrasadas em termos de capacidades gerenciais; e) inseridas em ambientes turbulentos (Khana e Palepu 1999).

De certa maneira, a internacionalização das empresas dos países emergentes pode ser um modo de mitigar a turbulência que elas enfrentam nos seus mercados domésticos. Além disso, estas multinacionais também colocam novas questões de pesquisa: a) as multinacionais de países emergentes teriam desenvolvido características distintas das multinacionais clássicas? Que fatores justificam sua crescente competitividade em mercados globais? Essas questões geram outras abordagens de pesquisa, capturando traços comuns dessas novas multinacionais (Mathews 2006; Cuervo-Cazurra 2007; Guillén e García-Canal 2009).

Se considerarmos as exportações como a “porta de entrada” no processo de internacionalização, veremos que o número de companhias

**Tabela 3**  
**Índice de Regionalidade dos IDE do Brasil – 2009**

Empresa\Região	Total de países (total)	América Latina (em %)	América do Norte (em %)	Europa (em %)	África (em %)	Ásia (em %)	Oceania (em %)
Petrobras	26	38	8	12	19	19	4
Gerdau	14	71	14	7	0	7	0
Odebrecht	17	47	6	12	24	12	0
Vale	33	15	6	15	21	36	6
JBS-Friboi	7	43	14	14	0	14	14
BRF-Brasil Foods	20	50	14	29	0	7	0
<b>Sub-Total</b>		<b>44</b>	<b>10,3</b>	<b>14,8</b>	<b>10,6</b>	<b>15,8</b>	<b>4</b>
Banco do Brasil	23	43	4	30	4	17	0
Votorantim	21	19	10	29	24	14	5
Weg	20	25	5	40	0	25	5
Stefanini Solutions	16	50	13	25	6	6	0
Camargo Corrêa	14	71	7	7	14	0	0
Ibope	14	93	7	0	0	0	0
Marfrig	12	33	8	42	8	8	0
Randon	10	30	10	10	30	20	0
Totvs	10	80	0	10	10	0	0
Eletrobras	10	100	0	0	0	0	0
Tigre	9	89	11	0	0	0	0
Localiza	9	100	0	0	0	0	0
Natura	9	78	11	11	0	0	0
Marcopolo	7	43	0	0	29	29	0
Sabó	7	14	14	43	0	29	0
Escolas Fisk	6	50	17	0	17	17	0
Bematech	6	17	17	33	0	33	0
Metalfrío	5	20	20	20	0	40	0
Artecola	5	100	0	0	0	0	0
Ultrapar	5	60	20	20	0	0	0
Embraer	5	0	20	40	0	40	0
Ci&T Software	5	20	20	20	0	40	0
Suzano	5	20	20	40	0	20	0
Alusa	4	100	0	0	0	0	0

(continúa)

**Tabela 3 (cont.)**

Empresa\Região	Total de países (total)	América Latina (em %)	América do Norte (em %)	Europa (em %)	África (em %)	Ásia (em %)	Oceania (em %)
Lupatech	3	67	33	0	0	0	0
Polítec	3	67	33	0	0	0	0
Spoletto	3	33	0	67	0	0	0
Marisol	2	100	0	0	0	0	0
DHB	1	0	0	0	0	100	0
A.L.Logística	1	100	0	0	0	0	0
Tam	1	100	0	0	0	0	0
Cemig	1	100	0	0	0	0	0
<b>Média 2009</b>		<b>52,95</b>	<b>9,18</b>	<b>16,89</b>	<b>5,43</b>	<b>14,66</b>	<b>0,89</b>

Fonte: Pesquisa Fundação Dom Cabral 2010 sobre as transnacionais brasileiras.

brasileiras, considerando desde as pequenas firmas até as que exportam acima de US\$ 100 milhões, chega perto de 25 mil.<sup>8</sup>

De acordo com os dados da Fundação Dom Cabral, os Estados Unidos se mantêm como o país onde a maior parte das empresas respondentes está estabelecida. Observa-se, na Tabela 2 que, dos 14 países listados, 7 estão na América do Sul. Se os EUA, primeiro colocado, contam com 40 empresas, somando os 8 países latinoamericanos, temos a presença de 154 firmas. A China continua sendo a nação fora das Américas onde é maior a presença de multinacionais brasileiras, com 22.

Se observamos a internacionalização pelo índice de regionalidade da Fundação Dom Cabral, no entanto, a América Latina está perdendo relevância nos últimos anos, enquanto a América do Norte, Ásia e África estão se tornando mais importantes para o IDE brasileiro (Tabela 3).

Levando em consideração o período histórico do início do processo de internacionalização e, partindo da definição de multinacional como a de Rugman e Li (2007) que a entendem como uma empresa com vendas no exterior e alguma produção no exterior, sendo que a última ocorre numa subsidiária de propriedade integral, ou a de Hill (2008) para quem multina-

<sup>8</sup> É necessário observar, entretanto, que a fonte não diferencia empresas “brasileiras” de filiais de multinacionais atuando no país e que também exportam. Os números, portanto, devem ser relativizados o que não invalida a existência de uma quantidade cada vez maior de firmas nacionais lançando-se no mercado externo.

**Tabela 4**  
**Multinacionais brasileiras: primeira operação no exterior –**  
**1940-2009**

Anos	1940-1949	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009
Empresas	1	0	1	7	17	22	32

Fonte: Fleury e Fleury. 2012, 198.

cional é qualquer negócio que tenha atividades produtivas em dois ou mais países, houve uma evolução significativa nas últimas décadas em relação à quantidade de empresas que iniciaram operações no exterior desde os anos 1940 ao início da primeira década do século XXI.

Observa-se que entre 1940 a 1980 apenas nove firmas lançaram-se ao mercado mundial. Pode-se afirmar, portanto, que o processo de expansão externa teve início efetivo a partir da década de 1980.

Analisando as principais companhias brasileiras atuando no mercado mundial percebe-se que há uma diversificação em relação aos setores de atuação, de tal forma que as multinacionais têm ampla gama de atividades, desde firmas estatais e outras privatizadas, abrangendo o agronegócio, tecnologias da informação e, ainda, algumas que nasceram *born globals*.

A tabela 5 destaca uma relação destas multinacionais e mostra as principais características e setores de atuação. Poderíamos elaborar uma lista maior, entretanto, as firmas mencionadas são suficientes para dar uma dimensão da diversidade dos setores das companhias nacionais envolvidas neste processo.

Por um lado, algumas multinacionais brasileiras incorporaram filiais de empresas estrangeiras, como foi o caso da Friboi e Brasil Foods que compraram a Swift, a Armour e a Wilson. Por outro lado, há setores da economia brasileira que estão completamente nas mãos de multinacionais. O Brasil é o maior produtor e exportador de café há mais de dois séculos, no entanto, não tem nenhuma grande empresa nacional atuando neste setor. O mesmo pode-se afirmar da indústria automobilística apenas para darmos outro exemplo de ausência de firmas nacionais (Dalla Costa, Gelinski Junior e Wichinevsky 2014).

Uma vez feita esta análise geral, o texto busca destacar dois grupos de companhias. O primeiro baseado em vantagens desenvolvidas pelas próprias firmas, enquanto o segundo se destaca a partir das vantagens do país.

## 4 Estratégias e trajetórias das multinacionais brasileiras

Para levarmos adiante a análise baseada na teoria proposta, selecionamos dois grupos de empresas envolvendo vantagens do país e vantagens desenvolvidas pelas firmas. Estas companhias foram escolhidas pelas suas características relacionadas com a teoria, sabendo que se poderiam formar listas com diversas outras. Em seguida serão discutidas suas trajetórias e estratégias.

### 4.1 Multinacionais brasileiras baseadas em FSAs: Petrobras, Gerdau, Odebrecht

#### *a) Petrobras e o setor de derivados de petróleo*

A Petrobras foi fundada por Getúlio Vargas, em 3 de outubro de 1953, através da Lei 2.004/53, com o nome de Petróleo Brasileiro S.A.<sup>9</sup> A exploração e operações de produção, bem como outras atividades relacionadas com o petróleo, gás natural e demais derivados, com exceção da distribuição, foram monopólio da Petrobras de 1954 a 1997.

Um passo importante na história da companhia foi a criação do Centro de Investigação e Desenvolvimento (Cenap) para apoiar o processo de aprendizagem. Em 1966 o centro foi renomeado Cenpes e transferido para os fundos da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Até final dos anos 1960, o papel do Cenpes foi dirigido para a preparação do trabalho e resolução de problemas emergenciais.

Em seguida o Cenpes passou a desempenhar um papel fundamental na definição e sustentação das estratégias da empresa. Na década de 1960 quando a Petrobras decidiu instalar seu segundo pólo petroquímico, o Cenpes atuou como receptor da tecnologia desenvolvida pelas multinacionais de engenharia. Ao instalar o terceiro pólo, nos anos 1970 a Petrobras queria transferência de tecnologia, mas nenhuma multinacional aceitou a proposta. Para solucionar o problema, a firma contratou uma empresa francesa (Fleury 1989). Esta, trabalhando em parceria com o Cenpes desenvolveu e implantou o terceiro pólo petroquímico no Sul do Brasil. A parceria permitiu um aprendizado que depois foi fundamental para outras pesquisas.

---

<sup>9</sup> Para detalhes a respeito da história da empresa ver, entre outros, Moura (2003) e Alveal (2008).

**Tabela 5**  
**Casos de multinacionais brasileiras destacadas no cenário global – 2012**

Classificação	Caso(s)	Características mais relevantes
Multis estatais	Petrobras	Principal estatal brasileira. Forte presença internacional
Multinacionais privatizadas	Vale	Grande mineradora presente nos 5 continentes
	Embraer	Inovadora em aeronaves pequenas-médias, civis e militares
Agronegócio	JBS Friboi	Forte no setor de proteínas animais. Rápido crescimento
Recursos naturais	Votorantim	Tradicional grupo empresarial familiar. Diversificado
Siderurgia	Gerdau	Pioneira e uma das mais internacionalizadas
Petroquímica	Brasken	Liderança nacional. Inovadora
Bens de consumo	AmBev	Caso original de empreendedorismo. Líder mundial
Insumos para construção	Tigre	Exemplo de regionalização em tubos e conexões
Componentes e subsistemas	WEG	Grande fabricante de motores elétricos. Inovadora e presente em todo mercado mundial
Montadores de sistemas	Marcopolo	Um otimizador local (Ramamurti, 2009), operando nos 5 continentes
Bens de capital	Romi	A única multinacional na indústria de bens de capital
Engenharia	Odebrecht	Uma das top 20 do mundo. Fortes competências de gestão
Tecnologia da informação	Stefanini	Caso raro de internacionalização de produtor de software
	Totvs	Caso raro de internacionalização de produtor de hardware
Serviços	Ibope	Desenvolvendo serviços para a América Latina
<i>Born globals</i>	CI&T	<i>Born global</i> na indústria de informação
	Griaulte	<i>Born global</i> em indústria de segurança

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury. 2012, 230.

A década de 1980 significou avanços, sobretudo ao desenvolver tecnologia para descobrir e explorar petróleo *offshore*. Conforme depoimento de Décio Costa, gerente executivo para da Petrobras para o Cone Sul, “hoje a produção da Petrobras é, basicamente, fruto das descobertas de águas profundas na Bacia de Campos (RJ), que aconteceram de 1985 em diante. Naquele tempo, quem tinha plataformas de perfuração de petróleo no mar para 800 a 900 metros eram apenas companhias estrangeiras. Acho que no mundo havia 10 ou 12 plataformas dessas e teve uma época que quase todas estavam aqui no Brasil” (Dalla Costa, Pessali, Gonçalves 2013, 194).

Nos anos 1990 surgiram novos desafios, com a Lei 9.478, de 6 de agosto de 1997 que encerrou o monopólio. Além disso houve privatizações de diversas subsidiárias e a empresa negociou 40% de suas ações na Bolsa de Nova York. Entretanto, o governo brasileiro continuou mantendo 56% do capital votante (Dalla Costa et al. 2011, 47).

Na década de 2000 ficou mais explícita a ideia da Petrobras de se tornar uma empresa integrada de energia. Além da expansão das atividades petrolíferas, a estratégia também se voltou para a expansão da exploração de gás e, seletivamente, de fontes renováveis de energia, com destaque para o biodiesel.<sup>10</sup>

O início da exploração do petróleo *offshore*, na Bacia de Campos, foi fundamental para o aumento da produção. No começo da exploração em águas marítimas, a Petrobras chegava a uma produção de cerca de 100.000 baris/dia, em 1981, chegando a 220.000 em 1992. Daquele momento em diante melhorou a tecnologia de exploração e, em 2008, ultrapassou 1.600.000 baris/dia (Dalla Costa, Pessali e Gonçalves 2013).

Este aumento da produção *offshore* foi de grande valia, também, para que o país alcançasse a autosuficiência em petróleo e derivados. Analisando as importações e a produção interna de petróleo bruto, com o consumo, percebe-se que a curva do consumo aparente com a produção atingiu o mesmo nível no ano de 2006. A partir de então, o país tornou-se “autosuficiente em petróleo e derivados”, em boa medida, graças à tecnologia desenvolvida pela Petrobras que lhe permitiu acesso às reservas em águas profundas e ultra-profundas (Dalla Costa, Pessali e Gonçalves 2013, 194).

---

<sup>10</sup> Petrobras, *Plano Estratégico Petrobras 2015*. 2005. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/portugues/ads/ads.Petrobras.html>.

**Tabela 6**  
**Petrobras no Continente Americano: Distribuição Espacial e Cronológica da Inserção 1972 – 2007.**

País	Ano de início das atividades	Atividades
Colômbia	1972	Exploração de petróleo em águas rasas e profundas (a partir de 2004)
EUA	1987	Exploração, produção e comercialização de petróleo e derivados; exploração em águas profundas a partir de 2004
Argentina	1993	Exploração, produção e comercialização de petróleo, gás e derivados
Bolívia	1995	Exploração, produção e comercialização de gás e petróleo
Equador	1996	Exploração e produção de petróleo
Venezuela	2003	Exploração e produção de petróleo onshore e offshore
Perú	2003	Exploração e produção de petróleo e gás em terra
México	2003	Exploração e produção de gás natural; acordos de cooperação tecnológica para exploração de petróleo em águas profundas
Uruguai	2004	Comercialização de gás e derivados de petróleo
Chile	2005	Oficina comercial. A partir de 2007, aquisição de rede de postos de distribuição.
Paraguai	2006	Comercialização de combustíveis
Cuba	2008	Exploração de petróleo em águas profundas

Fonte: Dalla Costa, Pessali e Gonçalves. 2013, 202.

Dois fatores motivaram seu processo de internacionalização.<sup>11</sup> De um lado, o país não contava com reservas significativas em solo e, de ou-

<sup>11</sup> Esta parte que analisa as estratégias da Petrobras no cenário internacional está baseada, em boa medida, em Fleury e Fleury (2012, 232-239).

**Tabela 7**  
**Petrobras no Continente Africano: Distribuição Espacial e Cronologia de Inserção 1979 – 2007.**

País	Ano de início das atividades	Atividades
Angola	1979	Exploração e produção de petróleo em águas rasas e profundas
Nigéria	1998	Exploração e produção de petróleo em águas profundas
Tanzânia	2004	Exploração e produção de petróleo em águas profundas
Líbia	2005	Exploração de gás e petróleo em águas rasas e profundas
Guinea Equatorial	2006	Exploração de petróleo em águas profundas
Moçambique	2006	Exploração de petróleo e gás natural; acordos para produção local de biocombustíveis
Senegal	2007	Exploração de petróleo

Fonte: Dalla Costa, Pessali e Gonçalves. 2013, 204.

tro, para compensar estes recursos escassos, era preciso “produzir petróleo em outros países”. Ao mesmo tempo, no plano interno, adotou uma estratégia de exploração e produção em alto-mar, de aumento da capacidade de refino, de terminais e de dutos para transporte.

No que se refere a sua atuação internacional, a Petrobras criou a Braspetro, que iniciou atividades em 1972 e depois passou a chamar-se Petrobras Internacional S.A. Suas atividades concentravam-se nos segmentos *upstream* (exploração e produção como prestação de serviços de engenharia e de perfuração de poços de petróleo) e, em menor medida, no *downstream* (refino, comercialização, transporte e logística).

As atividades externas da Braspetro começaram pela Colômbia, em 1972, com a aquisição da Tennecol. Em 1976 fez grande descoberta no Iraque: o campo de Majnoon, com reservas estimadas em 7 bilhões de barris. Em 1978 descobriu o campo de Nhrumr, também no Iraque. Os dois constituíam a maior descoberta mundial de petróleo nos anos 1970, com uma reserva de cerca de 30 bilhões de barris. Em 1979 a Pe-

**Tabela 8**  
**Petrobras na Eurasia: Distribuição Espacial e Cronologia de In-**  
**serção 1979 – 2007.**

País	Ano de início das atividades	Atividades
Reino Unido	1997	Representação comercial e financeira; acordos para futura comercialização de biocombustíveis
Japão	2000	Representação comercial e financeira; refinamento de petróleo desde novembro de 2007; venda de etanol a partir de 2008; acordo de cooperação tecnológica com a japonesa Jogmec desde 2005
Holanda	2001	Representação comercial e financeira. Oficina desativada posteriormente
China	2004	Representação comercial e financeira, acordos comerciais com Sinopec (estatal china de petróleo) para exploração de petróleo offshore na China e no Brasil
Iran	2004	Oficina de representação; execução de contrato de exploração de petróleo offshore
Turquia	2006	Exploração de petróleo em águas profundas
Paquistão	2007	Exploração de petróleo em águas profundas
India	2007	Exploração de petróleo e gás em águas profundas
Portugal	2007	Exploração de petróleo em águas profundas; acordos para futura comercialização de biocombustíveis
Noruega	2007	Cooperação em pesquisa e novas tecnologias

Fonte: Dalla Costa, Pessali e Gonçalves. 2013, 206.

trobras assinou, no Iraque, um acordo com o governo local e devolveu os campos mediante indenização e passou a atuar como prestadora de assistência técnica.

Após dar sequência a seu processo de internacionalização, na primeira década do século XXI a Petrobras encontrava-se fortemente instalada no

mercado mundial. Atuava em 12 países do continente americano em diferentes atividades tais como exploração, produção, comercialização (tabela 6).

Quadro semelhante pode ser visto analisando sua atuação no continente africano, onde estava presente em 7 países, também com atividades diversificadas (tabela 7).

Por fim, suas atividades na Eurasia acompanharam a mesma estratégia de diversificação e atuação, neste caso, com destaque também para a representação comercial (tabela 8).

Analisando as atividades de exploração e produção; refino e petroquímica; distribuição e comercialização; gás e energia e representação, a Petrobras estava presente em 37 países, no início da segunda década do século XXI (tabela 9).

Na implantação do segundo pólo petroquímico, nos anos 1960, feito de forma tripartite, a Petrobras avançou na cadeia de valor, via Petroquisa e Petrofértil, com produtos de primeira geração derivados de petróleo.

A intenção da empresa era estabelecer uma estratégia de competências, similar à do refino, para garantir a formação de conhecimentos locais e diminuir a dependência de firmas e instituições estrangeiras. Novamente o Cenpes foi o responsável pelas pesquisas.

Através da criação da Petrobras Distribuidora, em 1971, a companhia entrou no ramo de comercialização de produtos e derivados de petróleo, etanol e outros combustíveis. No final da primeira década do século XXI estava presente em diversos segmentos da indústria – automotivo, marítimo, ferroviário e aviação – e operava cerca de seis mil postos de serviço no mercado nacional.

Além disso, também atua no segmento de distribuição na Argentina, Bolívia e Chile. Para atuar nesse mercado a empresa teve de fazer mudanças nas formas de atendimento, com a implantação de lojas de conveniência adaptadas aos costumes locais.

Nos anos 1980, com a descoberta do pré-sal<sup>12</sup>, a Petrobras utilizou tecnologia disponível a nível mundial que permitiu chegar até 120 metros de profundidade. A partir daí, através do Cenpes e inúmeras parcerias, desenvolveu tecnologia própria, ultrapassando os 500 metros em torno de 1990, quando recebeu o prêmio da *Offshore Technology Conference*. Em 1999 chegou a uma profundidade de 1.853 metros (Ortiz Neto e Dalla Costa 2007).

---

<sup>12</sup> Campo de petróleo localizado no oceano não longe das costas do Brasil.

**Tabela 9**  
**Petrobras: Atividades em 37 países – 2011.**

Atividades	Países de atuação
Exploração / Produção	Brasil, Argentina, Uruguai, Bolívia, Peru, Venezuela, Colômbia, México, EUA, Portugal, Turquia, Líbia, Benin, Nigéria, Gabão, Angola, Namíbia, Tanzânia, Austrália, Nova Zelândia (Brasil + 19 países).
Refinamento / Petroquímica	Brasil, Argentina, EUA, Japão (Brasil + 3 países).
Distribuição / Comercialização	Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Colômbia, Curaçao, Holanda (Brasil + 7 países).
Gas / Energia	Brasil, Argentina, Uruguai, Bolívia (Brasil + 3 países).
Representação	EUA, Inglaterra, China, Singapur, Japão (5 países).

Fonte: Dalla Costa, Pessali e Gonçalves. 2013, 207.

Esta capacidade de desenvolvimento tecnológico beneficiou a empresa e trouxe vantagens na internacionalização, além de resultar em mais de 800 patentes. Atualmente, nas operações da África, Oriente Médio e Golfo do México, uma das vantagens da Petrobras é aproveitar sua competência e tecnologia, das quais ela é proprietária, como diferencial competitivo.

No início dos anos 1990, a privatização de subsidiárias e a abertura da economia nacional representaram momentos de instabilidade para a empresa. Em 1997 a Lei do Petróleo abriu as atividades da indústria petrolífera à iniciativa privada, acabando com o monopólio da Petrobras. Multinacionais como Shell, Exxon Mobil, Texaco e British Petroleum aumentaram sua atuação no Brasil, obrigando a Petrobras a se transformar, reestruturando-se e intensificando seu processo de internacionalização.

Se nos anos 1970 a atividade internacional da Petrobras estava voltada para a garantia de petróleo, na década de 1980, além de garantir o abastecimento, envolveu também a exportação de petróleo e derivados. A partir da privatização das subsidiárias houve expansão das atividades e criação da Área de Negócios Internacionais, com cinco gerências executivas: estratégia corporativa, suporte técnico aos negócios internacionais, desenvolvimento de negócios, Cone Sul e, por fim, a gerência de América, África e Eurásia.

No final da primeira década do século XXI a Petrobras estava presente em 27 países estrangeiros, de onde extraía cerca de 12% de sua receita total. Possuía mais de 7 mil funcionários em atividades diversificadas no exterior.

As reservas do pré-sal localizam-se em águas profundas, a mais de 5 mil metros abaixo da superfície do mar, sob uma camada de sal com 2 mil metros de espessura. O pré-sal possui petróleo leve e volumes recuperáveis estimados entre 5 e 8 bilhões de barris. Sua exploração representa um desafio tecnológico sem precedentes. O início da exploração aconteceu em 2009 e a tecnologia foi desenvolvida pelo CENPES, em parceria com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais.

Em 2008 a Petrobras Biocombustível foi criada para desenvolver projetos de produção e gestão de etanol e biodiesel. Em 2007 a Petrobras passou a abastecer o mercado asiático de etanol, objetivando reduzir a poluição ambiental.

No que se refere à participação da firma na questão da corrupção, a Petrobras da era pós-Lava Jato é uma empresa menor e cada dia mais preocupada em gerar resultados para seus acionistas, não tão voltada aos interesses do Governo, dono de um terço de capital social. Nos últimos três anos, os investimentos caíram para menos da metade, e o número de trabalhadores vinculados à companhia foi drasticamente reduzido. Boa parte de seus ativos está à venda, e a empresa procura sócios internacionais.<sup>13</sup>

*b) Gerdau: pioneira e uma das mais internacionalizadas multinacionais brasileiras*

Em 1884 o imigrante João Gerdau abriu um pequeno negócio comercial em Porto Alegre, no Sul do Brasil. Em 1901 ele e o filho, Hugo, adquiriram a fábrica de pregos Pontas de Paris e deram início ao fornecimento para o setor da construção civil (Lannes de Melo 2014).

A empresa foi mudando de dirigentes, mas sempre com membros da família. Em meados do século passado, mais precisamente em 1946, Curt Johannpeter, nascido na Alemanha, com carreira no Deutsch Bank, genro de Hugo Gerdau, assumiu a empresa e lhe imprimiu nova estratégia. Em 1947 passou a operar na Bolsa de Valores de Porto Alegre e, em

---

<sup>13</sup> [https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/04/economia/1501865060\\_627627.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/04/economia/1501865060_627627.html) Acesso em: 6 Fev. 2018.

**Tabela 10**  
**Gerdau Brasil - Ano de fundação e/ou aquisição e localização das empresas 1901-2010**

Ano	Empresa	Localização	Processo
1901	Fábrica de pregos Ponta de Paris	Porto Alegre-RS	Aquisição
1948	Siderúrgica Riograndense	Porto Alegre-RS	Aquisição
1957	Usina Rio dos Sinos	Sapucaia do Sul-RS	Construção
1967	Ind. de Arames S. Judas Tadeu	São Paulo-SP	Aquisição
1969	Siderúrgica Açonorte	Recife-PE	Aquisição
1971	Cosigua	Santa Cruz-RJ	Joint Venture
1972	Siderúrgica Guaíra	Araucária-PR	Aquisição
1974	Comesa	Atalaia-AL	Aquisição
1981	Siderúrgica Cearense	Maracanú-CE	Construção
1985	Siderúrgica Hime	Nova Iguaçu-RJ	Aquisição
1986	Ind. Siderúrgia Paraense	Contagem-PA	Aquisição
1986	Cia. Brasileira de Ferro	Viana-ES	Aquisição
1989	Usiba	Salvador-BA	Aquisição
1991	Cosinor	Recife-PE	Aquisição
1992	Aços Finos Piratini	Charqueadas-RS	Aquisição
1994	Siderúrgica Pains	Divinópolis-MG	Aquisição
2001	Açominas	Ouro Branco-MG	Aquisição
2003	Comercial Gerdau Cachoeirinha	Cachoeirinha-RS	Construção
2003	Maranhão Gusa S.A.	Macabira-MA	Aquisição
2006	Gerdau São Paulo	Araçariguama-SP	Construção

Fonte: Dalla Costa. 2011, 72.

1948, a Gerdau comprou a Siderúrgica Riograndense, entrando no setor siderúrgico.

Para dar continuidade a sua atuação no mercado interno, a Gerdau inaugurou a Usina Rio dos Sinos em Sapucaia do Sul, a 25 quilômetros de Porto Alegre, em 1957 (Dalla Costa et al. 2011, 68). A partir da segunda metade do século XX a firma empreendeu uma série de

aquisições que possibilitaram sua presença em todo território nacional (tabela 10).

Um dos fatores que permitiram à empresa estar fortemente instalada no mercado nacional e internacional foi sua competência na gestão da produção.<sup>14</sup> Esta competência desenvolveu-se a partir de duas direções. De um lado, o uso do sistema de *mini-mills*, que operam aciarias elétricas e têm sucata como principal matéria-prima. Isto permitiu que a escala ótima de operação seja pequena e que a usina possa trabalhar eficientemente abastecendo mercados locais ou regionais. Atualmente 90% da produção é feita em *mini-mills*. Mais de 10 milhões de toneladas de sucata são utilizadas a cada ano, o que posiciona a Gerdau como um dos principais recicladores das Américas.

O segundo ponto é a adoção do *Japanese Productive Model*. A partir de 1980 a Gerdau investiu nessa direção e, em 1991 foi uma das instituidoras do Prêmio Nacional de Qualidade. Em 1993 lançou o primeiro produto no país com marca e garantia de qualidade e venceu o Prêmio Nacional de Qualidade em 2002.

De acordo com seu *Relatório Anual* (2013, 12) a Gerdau conta, há mais de 10 anos, com o *Gerdau Business System (GBS)*, um sistema único de gestão que captura, consolida e difunde as melhores práticas da empresa em todos os seus processos. Com isso, todas as operações da Gerdau, localizadas em 14 países, trabalham de forma integrada e alinhada, possibilitando que a firma alcance níveis diferenciados de produtividade e qualidade.

Em 1993 a Gerdau comprou a siderúrgica Aços Finos Piratini em leilão de privatização, ingressando no segmento de aços especiais e atendendo a novos segmentos de mercado, como a indústria automotiva.

Em 1994 inaugurou o Banco Gerdau, para dar suporte financeiro aos clientes, fornecedores e prestadores de serviços. Em 1995 começou a reestruturação societária, que resultou em duas empresas: a Gerdau S.A. e a *holding* Metalúrgica Gerdau S.A. Em 1999 a Gerdau estreou na Bolsa de Valores de Nova York e intensificou o processo de internacionalização.

No seu processo de ida ao mercado mundial a Gerdau viu nos países da América Latina basicamente uma expansão de sua capacidade. Os investimentos na América do Norte, onde a construção é essencialmente

---

<sup>14</sup> Esta parte que analisa as estratégias da Gerdau no cenário internacional está baseada, em boa medida, em Fleury e Fleury (2012, 261-265).

**Tabela 11**  
**Gerdau Internacional: Ano de fundação e/ou aquisição e localização das empresas 1980-2015**

Ano	Empresa	Localização	Processo
1980	Siderúrgica Laisa	Montevideo-Uruguai	Aquisição
1989	Courtice steel Incorporation	Cambridge, ON-Canadá	Aquisição
1992	Siderúrgica Aza	Santiago-Chile	Aquisição
1992	Indaq	Santiago-Chile	Aquisição
1995	Manitoba rolling Mills	Selkirk-Canadá	Aquisição
1997	Sicuedad Oybtaba S.A.	Villa Mercedes-Argentina	Aquisição
1997	Sipar	Pérez-Argentina	Aquisição
1999	AmeriSteel	Estados Unidos	Aquisição
2001	Georgia Steel Mill	Cartersville, GA-EUA	Aquisição
2002	Co-Steel	Estados Unidos	Fusão
2004	Potter Form & Tie	Belvidere, IL-EUA	Aquisição
2004	North Star Steel	Estados Unidos	Aquisição
2004	Gate City Steel Inc	Indianápolis, IN-EUA	Aquisição
2004	Cargill Inc	Estados Unidos	Aquisição
2006	Callaway Building Products	Knoxville, TN-EUA	Aquisição
2006	Fargo Iron & Metal Co.	Fargo, ND-EUA	Aquisição
2006	Sheffield steel Corporation	Estados Unidos	Aquisição
2006	Empresa Siderúrgica del Peru	Peru	Aquisição
2006	Pacific Coast Steel	Estados Unidos	Joint Venture
2006	GSB Acero	Guipúzcoa-Espanha	Aquisição
2007	Siderúrgica Tultitlan	Cidade do México-México	Aquisição
2007	Industrias Nacionales INCA	República Dominicana	Joint Venture
2007	Valley Placers Inc.	Las Vegas, NV-EUA	Aquisição
2007	Kaylani Gerdau	Tadipatri-India	Joint Venture
2007	Sizuca	Venezuela	Aquisição
2007	Chaparral Steel	Estados Unidos	Aquisição
2008	Century Steel	Las Vegas, NV-EUA	Aquisição
2008	Corporación Centroam. del Acero	Guatemala e Honduras	Aquisição
2010	Tamco	Califórnia-EUA	Aquisição
2014	Usina Saint Paul	Minessota-EUA	Aquisição
2015	Gerdau Corsa	Ciudad Sahagun-México	Construção

Fonte: Dalla Costa et al. 2011, 77 e Gerdau. *Relatórios Anuais*, 2012 a 2015.

metálica, significou um *up-grading* nas suas competências. Seu processo de internacionalização ocorreu mais via compra de concorrentes que via *joint-ventures*.

Entre 1989 e 1992 a companhia adquiriu quatro produtores de aço: Courtice Steel (Canadá), Indac e Aza (Chile) e Inlasa (Uruguai). Com exceção da empresa canadense, de tamanho médio, todas as outras eram siderurgias de pequeno porte.

As compras seguiram-se de maneira acelerada. Em 1999 adquiriu sua primeira grande usina: Ameristeel, segunda maior produtora de vergalhões e terceira maior produtora de barras e perfis de aço dos USA. Sua capacidade instalada era 70% maior que as oito empresas adquiridas pela Gerdau no estrangeiro até aquele momento. Em 2005 comprou unidades na Argentina e Colômbia e, em 2006 deu seu primeiro passo para a produção de aço fora das Américas, ao comprar a fabricante de forjados na Espanha: Corporación Sidenor S.A. Com isso, a Gerdau entrou na cadeia automotiva global.

As aquisições seguintes voltaram-se novamente para os USA. Em 2006 comprou a Callaway Building Products no Tennessee e a Fargo Iron and Metal Companu, em Dakota do Norte. No entanto, a maior operação da Gerdão foi a compra, em 2007, da Chaparral Steel Company, segunda maior produtora de aços estruturais da América do Norte (Tabela 11).

A Gerdau chegou em meados da segunda década do século XXI com 58 unidades produtoras de aço e laminados; 151 unidades de transformação; 4 unidades de minério de ferro; 67 unidades de insumos e matérias primas; 157 unidades comerciais; 4 centrais geradoras de energia; 3 terminais portuários privativos (Gerdau, 2015, 3).

Em 2015 a Gerdau teve uma receita líquida de R\$ 43,6 bilhões, originária tanto do Brasil como do mercado internacional. O Brasil contribuiu com 29% (exceto usinas produtoras de aços especiais e operações de carvão metalúrgico e coque na Colômbia e de minério de ferro no Brasil); outros 39% vieram da América do Norte, incluindo operações de aços longos no Canadá, Estados Unidos e México; 12% da América do Sul, exceto Brasil e operações de carvão metalúrgico e coque na Colômbia; 20% de Aços Especiais, incluindo operações de aços especiais no Brasil, Estados Unidos, Espanha e Índia (Gerdau, 2015, 24).

*Gerdau desenvolve seu próprio modelo internacional de negócios.* O modelo de negócios da Gerdau implica atuação regional, com operações integradas verticalmente, desde a coleta e o processamento da sucata até

a distribuição dos produtos, em geral fabricados de acordo com projetos customizados para os clientes finais.

Outra característica é a aplicação, por região, do *Gerdau Business System*, documentodesenvolvido nos moldes do Toyota Production System. Além de transmitir a missão e valores da empresa, formaliza as melhores práticas administrativas e operacionais.

A estratégia de investimentos e a integração das operações estão a cargo do comitê de Estratégia e do Comitê de Excelência, que estimulam o intercâmbio de conhecimento entre as unidades. Este modelo permite à Gerdau comprar empresas de baixa produtividade, assumir as operações e, rapidamente, fazer os ajustes necessários para operar dentro dos padrões de excelência mundial.

### *c) Odebrecht e seu processo de internacionalização*

O primeiro Odebrecht chegou ao Brasil em 1856. Tratava-se de um engenheiro formado pela Universidade de Greifswald, na Prússia, e deu origem a uma sequência de empresas familiares. A Odebrecht Engenharia foi fundada em 1944, a partir de uma empresa de construção, deixada pelo pai e quase falida. Os mestres construtores eram o maior patrimônio que o herdeiro recebeu.

Os alicerces da cultura da empresa têm como foco a criação de uma base de clientes cativos com uma estrutura descentralizada de organização e participação nos resultados. Os valores principais eram a confiança, cooperação, inovação, simplicidade e mentalidade de serviço. O responsável por um projeto tem poder de decisão e recursos para inovar em seus relacionamentos com os clientes, o que o caracteriza como “dono do negócio”.

No mercado internacional, a Odebrecht começou em 1980, no Peru, seguido por outros projetos na América Latina e Europa. Nos anos 1990 a Odebrecht entrou no mercado norte-americano, com foco nos estados do Sul: Flórida e Louisiana. A África também foi alvo, sobretudo nos países lusófonos. Nos anos 2000 iniciou suas operações no Oriente Médio, com escritório em Abu-Dhabi e no Norte da África (Lannes de Melo 2014).

Para Fleury e Fleury (2012, 282) as construtoras brasileiras se capacitaram para entrar e permanecer no mercado mundial em função de um problema com a construção da ponte Rio-Niterói. A empresa

encarregada pela obra era a M. Rothschild and Sons, que começou a construção em 1960. No entanto, dois anos depois abandonou o serviço que foi completado pela Camargo Corrêa, Mendes Junior e Rabelo. Esta exposição precoce ao financiamento internacional, a parceria e a gestão internacionais, levaram as firmas brasileiras de engenharia a desenvolver competências específicas na gestão de grandes projetos de infraestrutura. Foi exatamente esta experiência que depois levaram para o mercado mundial.

Nos anos 1990 a expansão internacional da Odebrecht gerou importantes lições. A firma aprendeu com seus erros estratégicos ao estabelecer negócios na Alemanha pós-reunificação. Naquele contexto, decidi emular as estratégias das tradicionais multinacionais para “ganhar o mercado”, em vez de focar em clientes específicos. Após a aquisição de três companhias alemãs, começou a participar de licitações públicas, nas quais não conseguiu se diferenciar diante dos clientes. Os resultados foram negativos, forçando a firma a deixar o mercado e, reforçaram a questão de que seu modelo de negócios seria sua vantagem competitiva.

Depois disso a empresa entendeu que não era suficiente se destacar perante seus clientes por projetos. Passou a configurar o serviço de engenharia como parte de projetos socioeconômicos de maior envergadura e se capacitou para desenvolvê-los e implementá-los.

O processo estratégico de aprendizagem, baseado em avaliação contínua, analisa as experiências de forma conjunta. Por exemplo: a partir da experiência alemã, ficou claro que o crescimento da Odebrecht dependeria de pessoas realmente integradas à sua cultura empresarial, seu principal ativo.

Nas últimas décadas a Odebrecht priorizou duas frentes: a) o desenvolvimento de comunidades de conhecimento e; b) a criação de programas de capacitação para todos os níveis hierárquicos e países, visando a transferência de conhecimento e experiência acumulados pelos líderes das três gerações da firma.

A Odebrecht chegou em 2015 com 276.224 trabalhadores, sendo 64% brasileiros e 36% estrangeiros.<sup>15</sup> Teve uma receita bruta de R\$ 107.679 milhões (US\$ 45.751 milhões) e um lucro líquido de R\$ 498

---

<sup>15</sup> Trabalham na Odebrecht operários de 76 nacionalidades. 107.714 brasileiros, seguidos por 14.992 mexicanos e trabalhadores de outros 74 países (Odebrecht 2015, 28).

milhões (US\$ 211 milhões). Esta receita foi proveniente: 49,3 Brasken; 30,8% Engenharia & Construção; 3,1% Odebrecht Agroindustrial; 3,1% Odebrecht Transporte; 2,8% Enseada Indústria Naval; 2,7% Odebrecht Óleo e Gás; 2,6% Odebrecht Ambiental; 2,1% Odebrecht Latinvest; 1,9% Odebrecht realizações Imobiliárias; 0,1% Odebrecht Defesa e Tecnologia; 1,5% Outros (Odebrecht 2015, 22).

Após o envolvimento com a Lava Jato,<sup>16</sup> a holding vem encolhendo. Em seu auge, teve mais de 200 mil funcionários. Hoje possui menos de 80 mil. O número de subsidiárias, que chegou a 14, está atualmente em dez e tende a cair mais. A dívida já está em torno de R\$ 100 bilhões. É bem possível que a família tenha que aceitar a entrada de novos investidores para capitalizar o grupo (Cabral e Oliveira 2017, 337).

## **4.2 Multinacionais brasileiras baseadas em CSAs: Vale, Friboi, Brasil Foods**

O Brasil, por ser um “país continental”, dispõe de amplos recursos naturais que, bem explorados por um grupo seletivo de empresas, lhes conferem ganhos comparativos em relação a outras concorrentes no mercado mundial, como veremos a seguir.

### *a) Vale e o setor mineral*

A Vale teve um lucro líquido de R\$ 13,3 bilhões em 2016.<sup>17</sup> Chegou a este resultado, após uma longa trajetória como empresa estatal, privatizada em 1997. Iniciou suas atividades em 1942 totalmente voltada para o mercado externo (Dalla Costa, 2011).

A constituição da Vale, no período da Segunda Guerra Mundial, tinha por objetivo abastecer de minério de ferro siderúrgicas localizadas

---

<sup>16</sup> Marcelo Odebrecht, ex-presidente da empreiteira, foi condenado a 19 anos e 4 meses de prisão pelos crimes de lavagem de dinheiro, corrupção e organização criminosa. Está preso desde junho de 2015. Em dezembro de 2017 saiu da prisão e cumpre pena em casa, com tornozeleira eletrônica.

<sup>17</sup> <https://economia.uol.com.br/ao-vivo/2017/02/23/direto-da-bolsa.htm#vale-lucra-r-133-bi-em-2016-apos-perder-r-442-bi-no-ano-anterior-20170223074000>  
Acesso em: 23 Fev. De 2017.

no exterior. Tendo reservas de alta qualidade e uma ferrovia ligando-as ao porto de Vitória, completou sua primeira infraestrutura integrada em 1945.<sup>18</sup>

Em 1949 já era responsável por 80% das exportações brasileiras de minério de ferro. Em 1974 era a maior exportadora de minério de ferro do mundo, detentora de 16% de todo comércio mundial.

Em 1954 já havia mudado suas práticas comerciais no exterior, passando a fazer contatos diretos com as siderúrgicas, sem a intermediação dos traders. No início, os compradores mais importantes foram as usinas siderúrgicas americanas, mas em 1961 passaram a ser as alemãs. Já a partir de 1969 os japoneses tornaram-se os maiores clientes contribuindo, estes últimos, também para o modelo de gerenciamento da Vale. Acompanhando os modelos japoneses de produção, a companhia também se beneficiou e aplicou estas novas formas de gestão e de produção.

A mesma estrutura mina-ferrovia-porto foi desenvolvida pela Vale para explorar Carajás, a mais rica região mineral do mundo, onde a firma investiu cerca de US\$ 4,3 bilhões para implantar a infraestrutura.

A estratégia desenvolvida pela Vale é a excelência operacional, buscando diferenciar-se na qualidade, garantindo prazos de entrega, ofertando um produto de desempenho superior pelo preço equivalente ao dos concorrentes.

Os conceitos associados aos métodos japoneses de gestão orientam os processos da companhia há mais de 50 anos e, desde 1992, pratica o *Total Quality Control*. As certificações foram implantadas a partir de 1990 para atender a demanda da indústria automotiva. A Vale foi a primeira mineradora a implantar a certificação ambiental – ISO 14000 – em 1997.

Em 1965 a Vale criou seu Departamento de Desenvolvimento de Tecnologia e, no início da década de 1970, criou a Docegeo, subsidiária voltada para a pesquisa mineral de materiais não ferrosos. Com isso pode diversificar sua atuação operando, atualmente, com níquel, carvão, alumínio, potássio, cobre, manganês, ferroligas, caulim e siderurgia.

O Departamento de Desenvolvimento de Projetos Mineraiis tem como missão gerar novos projetos e negócios. É responsável por identificar novas áreas de exploração mineral, mantendo empreendimentos em 21 países da América do Norte, América Andina, África, Eurásia, Austrália e

---

<sup>18</sup> Para um histórico detalhado da presença da Vale no mercado internacional ver, entre outros, Dalla Costa (2011, 85-100).

Brasil. A prospecção considera a fertilidade mineral, maturidade na produção mineral e os riscos gerenciáveis.

Para tanto, reúne competências em pesquisa geológica, processamento mineral, engenharia e economia mineral. Por ter sido longamente uma estatal, teve facilidades e apoio das universidades federais e estaduais, em especial da Universidade Federal de Ouro Preto, bem como de escolas técnicas, na preparação de seus funcionários e nos serviços tecnológicos.

Já em 1989 o plano estratégico da empresa apostava na internacionalização. O vencedor da privatização foi um consórcio liderado pela companhia Siderúrgica Nacional, que comprava minério da Vale e era sua concorrente em outras atividades. Atualmente, a composição acionária da Vale tem 33,3% da Valepar (Previ, Bradesco, Mitsui, BNDES, Opportunity), 61,3% no free float (39,2% de investidores brasileiros e 60,8% de estrangeiros), 5,4 outros.

*A Vale e seus projetos internacionais de pesquisa.* A Vale atua em duas frentes. Uma contempla o desafio de manter sua expansão na área siderúrgica. Desde 2003, sua participação no mercado mundial gira em torno dos 16% (a Rio Tinto tem cerca de 11%). As três maiores mineradoras mundiais – Vale, Rio Tinto e BHP Billiton – produzem, juntas, 35% de todo minério de ferro do mercado internacional.

A segunda frente é de médio e longo prazos e implica o fortalecimento de seu programa de pesquisa mineral. A Vale tem empreendimentos em 21 países e 154 projetos em diferentes fases e territórios. Na África, os investimentos estão localizados próximo à superfície, de extração mais fácil e menor risco. Em países de alto grau de maturidade, como Austrália, Canadá e Chile, a Vale aplica tecnologia de ponta para a descoberta de depósitos mais profundos, além de buscar parcerias com empresas que detêm os direitos minerais locais. De acordo com Oliveira e Paula (2006), a Vale possuía 13 *joint ventures* localizadas em países estrangeiros, sendo que três eram alianças de exploração mineral e 10 constituíam alianças para desenvolvimento de pesquisa mineral. Além dessas *joint ventures* a firma possuía mais 9 alianças localizadas no território nacional, todas em parceria com investidores estrangeiros. Sendo assim, pode-se destacar que 62% das alianças formadas eram internacionais, ou seja, alianças com investidores estrangeiros localizadas em países estrangeiros.

A Vale foca em projetos *greenfield*, posicionando a pesquisa no topo de suas necessidades. Com isso, sua expansão internacional vai ser direcionada a partir dos resultados da exploração por crescimento orgâni-

co. Como resultado, a Vale está mais internacionalizada em seus projetos de pesquisa mineral que em mineração. Tem 14 projetos fora do Brasil, 5 dos quais no setor de mineração e 9 na pesquisa mineral, ou seja, 64% de seus projetos no exterior estão em pesquisa mineral e não na produção de minérios.

Em relação à produção mineral propriamente dita, a Vale produz aço nos USA, pelotizados no Bahrein, ligas de ferro, na França, manganês na Bélgica, liga de ferro e manganês na Noruega. Também conta com programas de pesquisa na África do Sul, em Moçambique e em Angola, além de escritórios comerciais em Nova York, Bruxelas, Tóquio e Xangai.

#### *b) JBS Friboi e a internacionalização do setor de proteínas animais*

Em 2009, ao adquirir 64% da Pilgrim's Pride, com sede no Texas, a JBS Friboi tornou-se a maior empresa do mundo em proteína animal. Sua história começou quando José Batista Sobrinho abriu um açougue em Anápolis-GO, em 1953. A empresa teve um crescimento rápido para poder atender ao mercado local a partir da construção de Brasília. Em seguida adquiriu várias outras concorrentes nacionais em dificuldades financeiras. A incorporação de tais firmas permitiu-lhe desenvolver um know-how que a ajudaria depois, nas demais aquisições nacionais e internacionais. Entre 1993 e 2007 a Friboi adquiriu 16 plantas industriais no Brasil. Segundo Dalla Costa et al. (2011, 143) uma vez consolidada sua presença no mercado interno e aproveitando o bom momento para a interacionalização das empresas brasileiras, em 2005 a Friboi começou a adquirir abatedouros fora do país.

As aquisições recentes, tanto no Brasil como no exterior, consolidaram a Friboi como a maior empresa de proteínas animais no cenário mundial.

No estrangeiro, suas principais aquisições estão relacionadas na tabela 13.

Além de ter presença marcante no ramo de carnes e derivados, a família Batista também atua em outros negócios.<sup>19</sup> Comandados por Joesley

---

<sup>19</sup> Em Setembro de 2017 os irmãos Joesley e Wesley Batista foram presos em decorrência da operação Laja Jato que apura corrupção entre políticos e empresários. Como trata-se dos dois principais executivos, o grupo JBS passou a enfrentar dificuldades financeiras. Para contornar tais problemas os irmãos Batista

**Tabela 12**  
**Principais aquisições da Friboi no Brasil – 2009-2016**

Ano	Empresa	Principais características
2009	Bertin	Uma das principais concorrentes nacionais no setor bovino
2012	Independência	4 unidades frigoríficas bovinas
2012	Frangosul (Doux)	Elevou em 15% sua capacidade mundial de abate de aves
2013	Seara	46 plantas industriais de aves e 20 centros de distribuição no Brasil. 52 mil funcionários
2011	Bertin	Bens de consumo, cosméticos e produtos de limpeza
2012	Tramonto	Aluguel por 5 anos das instalações. Morro Grande-SC
2012	Agroveneto	Abatedores de aves – Santa Catarina
2013	Massa Leve	Empresa de alimentos processados. São Paulo
2014	Ceu Azul Alimentos	1 processador de aves, 2 fábricas de ração, 3 incubatórios
2014	Tyson Foods	3 abatedores avícolas que a Tyson operava no Brasil
2014	Blafoods	Unidade industrial de abate de aves no Paraná
2014	Big Frango	Abatedouros de aves no Paraná
2016	Banco Original	Friboi lança banco de varejo 100% digital
2016	Alpargatas	Empresa do setor de calçados (Sandálias Havaianas)

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Friboi.

Batista e concentradas na holding J&F, estão atividades como a Eldorado Brasil (celulose), Vigor (lácteos), higiene e beleza (Flora), Banco Original (financeiro), Canal Rural (mídia), confinamento de gado nos Estados Unidos e Austrália (Oklahoma) e criação de gado (Floresta Agropecuária).<sup>20</sup>

De acordo com Fleury & Fleury (2012, 256-257) podemos afirmar que a principal competência desenvolvida pela Friboi, para atuar no

---

venderam diversos negócios, avaliados em R\$ 24,4 bilhões, enquanto o valor de mercado das companhias que ainda pertencem à família está em cerca de R\$ 26,4 bilhões ([www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1923296-irmaos-batista-venderam-quase-metade-da-jbs-para-salvar-imperio.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1923296-irmaos-batista-venderam-quase-metade-da-jbs-para-salvar-imperio.shtml) Acesso em: 01 Out. 2017).  
<sup>20</sup> <http://www.istoedinheiro.com.br/blogs-e-colunas/post/20151123/qual-tamanho-imperio-familia-batista/7833> Acesso em: 08 Mar. 2017.

**Tabela 13**  
**Aquisições mais significativas da Friboi no mercado Internacional**  
**– 2005-2015**

Ano	Empresa	País	Principais características
2005	Swift-Armour	Argentina	A Swift exportava para 70 países. EUA maior comprador
2007	Inalca	Itália	Acesso a grandes multis de fast food e redes de varejo
2007	Swift	EUA Austrália	Abates bovinos nos principais países produtores: Brasil, Argentina, Estados Unidos, Austrália
2008	Tasman	Austrália	Fortalece presença nos EUA e Austrália
2008	Smithfield Beef	EUA	Fortalece presença nos EUA
2008	Five Rivers	EUA	Grande criadora de gado nos EUA
2009	Pilgrim's Pride	EUA	Uma das maiores processadoras de aves dos EUA
2010	Rockdale Beef	Austrália	Carnes bovinas processadas
2011	Rigamonti	Itália	Grande empresa de carnes
2012	XL Foods	Canadá	Expandir atividades na América do Norte
2014	Tyson Foods	México	3 unidades industriais, 10 centros de distribuição, 5.400 empregados. Líder de mercado de aves no México
2014	Primo Small Goods	Austrália	Alimentos de valor agregado: presunto, bacon, salame, pizza
2015	Moy Park	Irlanda do Norte	Unidade europeia de frangos e alimentos processados
2015	Cargill Suínos	EUA	2 indústrias processadoras de carnes, 5 fábricas de ração, 4 granjas de suínos

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Friboi.

mercado externo,<sup>21</sup> foi a da gestão da cadeia de produção de bovinos para operar sob critérios de excelência operacional. Isso pode ser observado a

<sup>21</sup> A geração de receitas da Friboi está assim distribuída: EUA (51%); Ásia (14%); Brasil (13%); Europa (5%); México (4%); Oceania (4%); África e Oriente Médio (3%); Outros (6%). ([www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1923296-irmaos-batista-venderam-quase-metade-da-jbs-para-salvar-imperio.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1923296-irmaos-batista-venderam-quase-metade-da-jbs-para-salvar-imperio.shtml) Acesso em: 01 Out. 2017).

partir de duas práticas empresariais. A primeira diz respeito à gestão de fornecedores do grupo. A firma foi pioneira ao implementar uma ferramenta de gestão de qualidade nas fazendas de compra dos animais. Ela é denominada *Friboi Quality Farms* e visa preparar os pecuaristas para a Aliança Global para uma Agricultura Segura e Sustentável, documento que habilita o produto a entrar no mercado europeu.

A segunda vem da área de logística, na qual a Friboi desenvolveu um sistema de transporte que aumenta a produção e preserva a qualidade e a característica do produto durante sua distribuição.

Numa das entrevistas o *chief executive officer*, denominou o sistema de gestão de “*frog*”, significando “*from Goiás*”. Ao descrever a forma como a Friboi desenvolveu sua intervenção após a aquisição da Swift & Co, Bell e Ross fazem a seguinte análise: “A cultura da empresa prioriza a simplicidade, franqueza, ausência de politicagem interna e disputa entre egos. Nas operações, premia a eficiência, os ganhos de escala, a estrutura de custos enxuta, a qualidade e a operação tão próxima da plena capacidade quanto possível” (Bell e Ross 2008, 5).

A intervenção foi liderada por um dos filhos do fundador e descrita pelos autores como “de volta ao básico”: a reestruturação da gestão, com uma estrutura certa de incentivos, redução e de consciência de custos, melhorias operacionais e maior produtividade.

No caso da JBS, seus dois principais executivos, os irmãos Wesley e Joesley Batista foram presos preventivamente em setembro de 2016, por suposta prática do crime de *insider trading*, uso de informação privilegiada para lucrar no mercado financeiro.<sup>22</sup> A partir de então, o cargo de CEO voltou a ser ocupado pelo fundador da firma, José Batista Sobrinho. Para evitar novas situações de envolvimento com a justiça, o grupo J&F está implementando um programa de “compliance” (conformidade com normas) em todas as suas empresas, a exemplo do que já fizeram companhias envolvidas na Operação Lava Jato como a Petrobras e a Odebrecht.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/ministro-mantem-na-prisao-joesley-e-wesley-jbs/> Acesso em: 16 Fev. 2018.

<sup>23</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/monicabergamo/2018/01/1951547-jf-cria-setor-para-estimular-boas-praticas-apos-cair-na-lava-jato.shtml> Acesso em 19 Jan. 2018.

c) *BRF Brasil Foods no mercado brasileiro e internacional*

No dia 19 de maio de 2009, foi anunciada oficialmente a criação de uma das maiores empresas do ramo de alimentos do Brasil, denominada Brasil Foods S. A. - BRF, originada da fusão entre a Perdigão e Sadia (Dalla Costa e Souza Santos 2009).

Do ponto de vista estratégico esta união significou tanto uma defesa em relação à possibilidade de aquisição por parte de multinacionais, como a possibilidade de formar outro grupo nacional competitivo no cenário mundial. “A BRF significa que duas gigantes do setor se uniram para ter maior robustez frente às tentativas de compra por parte de empresas estrangeiras e no sentido de fortalecer a competitividade no mercado nacional e internacional” (Sadia 2009).

Para compreender a história desta firma é necessário voltar ao oeste catarinense de antes de meados do século XX, onde ambas iniciaram as próprias atividades. A Sadia foi fundada por Attilio Fontana em 7 de junho de 1944, na cidade de Concórdia, a partir da aquisição de um frigorífico denominado *S. A. Indústria e Comércio Concórdia*, posteriormente renomeado Sadia,<sup>24</sup> nome composto a partir das iniciais SA de “Sociedade Anônima” e das três últimas letras da palavra “ConcórDIA” e que virou marca registrada em 1947, tendo as famílias Fontana e Furlan à sua frente (Sadia 2009). A Perdigão foi fundada pelas famílias Brandalise e Ponzoni em 1934, na cidade de Videira, como *Ponzoni, Brandalise e Cia*<sup>25</sup>, e permaneceu sob a administração da família Brandalise até setembro de 1994, quando o seu controle acionário foi vendido para um consórcio de fundos de pensão brasileiros (Perdigão 2008).

Antes da fusão ambas disputavam a liderança em vários segmentos alimentícios no mercado interno, eram grandes exportadoras e estavam entre as maiores companhias de alimentos do mundo (Dalla Costa, Petit e Bittencourt 2008). A Perdigão tinha sua sede em São Paulo, ocupava o terceiro lugar no ranking mundial de abate de aves e estava entre as dez maiores em abate de suínos, além de ser uma das principais empresas bra-

---

<sup>24</sup> Há uma extensa literatura sobre a história da Sadia e o contexto catarinense onde ela foi fundada. Entre os principais trabalhos mencionamos: Fontana (1980); Dalla Costa (1997); Mior (1992); Rizzi (1993); Teixeira (1994).

<sup>25</sup> Para o histórico da firma e o contexto em que foi fundada e se desenvolveu ver, entre outros, Brandalise (1982); Dalla Costa (1997), Tassara e Scarpin (1996).

**Tabela 14**  
**Comparativo dos dados Sadia e Perdigão - 2008 – (em Reais)**

Dados	Sadia - 2008	Perdigão - 2008
Receita Líquida	10,7 bilhões	11,4 bilhões
Lucro e/ou Prejuízo	-2,5 bilhões	54 milhões
Exportação	5,6 bilhões	5,1 bilhões
Funcionários (N°)	60.580	59.008
Linha de produtos (N°)	700	2.500
Investimento	1,815 milhões	2,404 milhões
Faturamento líquido por funcionário (em mil R\$)	177	155,5
Plantas industriais (N°)	18	46
Fundação (ano)	1944 Concórdia-SC	1934 Videira-SC
Produtos e segmentos	Industrializados congelados, resfriados, massas prontas, margarinas e doces	Industrializados congelados de carne, lácteos, massas prontas e vegetais congelados

Fonte: Dalla Costa e Souza Santos. 2009, 164.

sileiras na captação de leite e produção de processados lácteos, massas e pizzas. No mercado interno a Perdigão operava marcas como Perdigão, Chester, Batavo, Elegê, Doriana, Becel e Turma da Mônica. No mercado externo, destacavam-se as marcas Perdix, Batavo, Fazenda, Borella e Confidence (Perdigão 2009).

A Sadia produzia e distribuía alimentos derivados de carnes suína, bovina, de frango e de peru, além de massas, margarinas e sobremesas, sendo líder brasileira em alimentos industrializados e a sexta maior exportadora do país em 2008. Detinha marcas como Qualy, Deline, Excelsior, Rezende e Miss Daisy (Sadia 2009). A tabela 14 resume e ajuda a fazer uma comparação entre as duas firmas.

Com a fusão entre a Perdigão e a Sadia, surgiu a BRF Brasil Foods, maior exportadora mundial de aves e a maior empresa global de proteínas em valor de mercado, além de ser uma das principais captadoras de leite e processadora de lácteos do Brasil (Sadia 2009). Companhia de escala internacional sediada em Itajaí (SC), possuía 60 unidades industriais no Brasil e outras três no exterior (Argentina, Inglaterra e Holanda), exportava seus produtos para mais de 110 países e detinha um portfólio superior a 3.000 itens, distribuídos entre os segmentos de carnes, lácteos, margarinas,

massas, pratos congelados, vegetais congelados, entre outros. Sua logística de distribuição contava com 36 centros de distribuição, abrangendo todo o território nacional, além de países da Europa, Ásia, África, Emirados Árabes, entre outros.

No mercado interno, que corresponde a 58% das vendas totais, mantém marcas como Perdigão, Sadia, Batavo, Elegê, Chester, Rezende, Confiança, Fiesta, Wilson, Miss Daisy, Qualy, Doriana e Becel e Turma da Mônica. No mercado internacional, responsável por 42% das vendas, tem como principais marcas Perdix, Sadia, Hilal, Halal, Batavo, Fazenda, Borella, Corcovado e Confidence.

As ações da BRF estão listadas na BM&FBOVESPA e na Bolsa de Nova York (NYSE). A BRF contava com mais de 100 mil funcionários, uma receita bruta de R\$ 24,4 bilhões, exportações anuais de R\$ 9,1 bilhões, parque industrial com 63 unidades de produção.

No mercado interno a BRF foi consolidando sua estrutura chegando, em 2012, a 33 centros de distribuição, 37 unidades industriais de carnes, soja e industrializados e 13 unidades industriais de produtos lácteos (BRF 2012, 13).

No cenário internacional, a BRF exportava, em 2009, para 31 países das Américas, 9 da Ásia, 34 da África, 34 da Europa, 14 do Oriente Médio e 17 da Eurásia, totalizando 139 países. Além disso contava com 24 escritórios no exterior, 3 na América do Sul, 3 na América Central, 17 na Europa, 2 no Oriente Médio e 3 na Ásia. Tinha 3 fábricas fora do Brasil: Argentina, Inglaterra e Holanda.

Em 2012, a firma deu ênfase ao plano de internacionalização, destacando-se o início da construção de uma fábrica em Abu Dahbi, que será concluída em 2013; a consolidação das aquisições na Argentina, com a incorporação de três companhias;<sup>26</sup> a compra da distribuidora Federal Foods no Oriente Médio; e o início das operações de distribuição na China, por meio da *joint venture* com a Dah Chong Hong Limited (BRF 2012,16).

---

<sup>26</sup> As empresas da BRF na Argentina são: 1) *Avex*: Abate e venda de frangos inteiros e em partes; 2) *Dánica* Líder em margarinas, vice-líder em molhos, fábrica de massas e óleos de cozinha, tem duas fábricas e 22 centros de distribuição refrigerados; 3) *Levino Zaccardi* Exporta queijos para o Brasil, tem uma fábrica; 4) *Quickfood* Líder em hambúrguer com a marca Paty, tem quatro fábricas (BRF. *Relatório Anual* 2012, 32).

**Tabela 15**  
**Evolução dos principais indicadores da BRF 2005 a 2015 – (em R\$ Milhões)**

Itens\Anos	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Receita bruta	5.873	6.106	7.789	13.161	24.426	22.681	25.706	28.517	30.521	29.007	32.197
Mercado interno	3.036	3.644	4.589	8.104	15.282	13.515	15.419	16.668	17.159	15.424	16.038
Mercado externo	2.837	2.461	3.199	5.057	9.144	9.166	10.287	11.849	13.362	13.582	16.159
Luero líquido	361	117	321	54	228	804	1.367	813	1.062	2.225	3.111
Funcionários	35.556	39.048	44.752	59.006	129.504	113.614	118.859	113.560	109.426	104.400	105.733
Investimentos	280	637	857	2.404	4.716	1.052	1.936	2.481	2.000	1.500	2.500

Fonte: Elaboração própria a partir de BRF. Relatórios Anuais de 2009 a 2015.

O alicerce da internacionalização se baseia em quatro pontos (BRF 2012,17): marca, portfólio, avanço na distribuição e produção local. O planejamento em longo prazo mudará o perfil internacional da BRF e a projeta para atuar menos em commodities e mais em processados. Para isso, os movimentos estratégicos se baseiam em aquisições no mercado internacional de processadoras e distribuidores, construção de fábricas e desenvolvimento de produtos e campanhas de marketing para diferentes culturas e paladares, com a Sadia consolidando-se como marca premium.

De acordo com dados da firma (BRF 2009, 34), a inovação tecnológica permanente é uma das bases do crescimento sólido da BRF. A adoção de ferramentas e sistemas de tecnologia avançada faz parte de um processo corporativo, pelo qual as decisões sobre adequação das instalações são pensadas e implantadas em linha com a visão estratégica de expansão e crescimento sustentado da Companhia.

Em parceria com diversas universidades do país, o Centro de Tecnologia da BRF manteve a média de 100 trabalhos científicos por ano, desenvolvendo e antecipando soluções para as questões relacionadas ao mercado de sua atuação.

Reconhecida entre as cem empresas mais inovadoras do mundo, em ranking de 2012 da revista Forbes (BRF 2012, 44), a Companhia irá inaugurar um novo Centro de Inovação em 2013. Instalado em Jundiaí (SP), o centro reúne as atividades antes desenvolvidas nos centros de pesquisa de Videira (SC) e São Paulo (SP). A concentração em um único local trará sinergia às atividades de pesquisa e desenvolvimento, unindo uma equipe de 250 pessoas.

Inaugurado em julho de 2013, o BRF Innovation Center (BIC) em Jundiaí (Brasil), foi idealizado para ser uma das principais referências de inovação e desenvolvimento tecnológico no setor de alimentos. O complexo, que abriga a Diretoria de P&D e Qualidade da BRF, responsável pela pesquisa e desenvolvimento de produtos cárneos, massas, margarinas, vegetais e embalagem, bem como pelo Sistema da Qualidade, recebeu investimento de R\$ 106 milhões da Financiadora Nacional de Projetos (Finep). Com área de 12. 500m<sup>2</sup> emprega 180 pesquisadores e técnicos dedicados ao aprimoramento e desenvolvimento dos produtos da BRF.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> <https://www.brf-global.com/brasil/inovacao/centro-de-inovacao> Acesso em: 25 Fev. 2017.

Atualmente a BRF (BRF 2015, 81) possui 5 centros de P,D&I: 1 no Brasil (Jundiaí-SP); 1 na Argentina (Buenos Aires); 1 na Holanda (Dosterwolde); 1 nos Emirados Árabes (Abu Dhabi); 1 em Cingapura (Cingapura).

Em 2015 contava com 13 fábricas no mercado internacional: 6 na Argentina; 1 nos Emirados Árabes Unidos; 1 na Inglaterra; 1 na Holanda e; 4 na Tailândia (BRF 2015, 21).

Outra linha de atuação no mercado mundial da BRF é através da logística de distribuição. Em 2015 “constituímos uma joint venture com a *Invicta Food*, para distribuição de alimentos processados nos mercados do Reino unido, Irlanda e Escandinávia; e adquirimos a distribuidora de alimentos *Universal Meats*, que atua no segmento de *food service*, ambas do Reino Unido”. A mesma estratégia também foi adotada pela companhia em outras regiões. “Adquirimos a distribuição de congelados da *Qatar National Import and export*. Assim, passamos a controlar a distribuição em quase toda a região do Golfo”. Também “adquirimos a *Golden Foods Siam*, terceira maior exportadora de alimentos à base de frango cozido e de valor agregado da Tailândia” (BRF 2015, 65).

### Considerações finais

O objetivo deste trabalho era analisar como um grupo de empresas brasileiras transformou-se em multinacionais aproveitando das FSAs e das CSAs. A principal conclusão é que as multinacionais originárias do Brasil aproveitaram tanto vantagens desenvolvidas internamente nas firmas, como vantagens do país. É o conjunto delas que permite sua competitividade no cenário mundial. Para esta análise foram selecionados dois conjuntos de empresas. Um mais voltado para as FSAs: Petrobras, Gerdau, Odebrecht e outro, baseado em CSAs: Vale, Friboi e Brasil Foods.

A **Petrobras** baseia sua competitividade internacional sobretudo em vantagens desenvolvidas através do Cenpes, em P,D&I. Seu grande trunfo é a tecnologia para explorar petróleo em águas profundas e ultra-profundas, que a companhia ‘vende’ ao estabelecer parceria com outros concorrentes internacionais.

Outro aspecto a destacar da atuação mundial da Petrobras é seu amplo espectro de atividades. A companhia atua na exploração e produção; refino e petroquímica; distribuição e comercialização; gás e energia e; representação. Contando as diversas atividades, a Petrobras estava presen-

te em 37 países, no início da segunda década do século XXI. Apesar de ter se reestruturado em função de questões ligadas à política e à Lava Jato, no que tange à sua internacionalização as alterações foram de pequena monta.

O modelo de negócios da **Gerdau** que lhe dá vantagens internacionais implica numa atuação regional, através de *mini-mills*, com operações integradas verticalmente, desde a coleta e o processamento da sucata até a distribuição dos produtos, em geral fabricados de acordo com projetos customizados para os clientes finais.

Outra característica é a aplicação, em cada região de atuação, do *Gerdau Business System*, documento desenvolvido nos moldes do *Toyota Production System*. Este sistema é aplicado em cada nova planta industrial que passa a atuar sob o comando do grupo Gerdau.

A **Odebrecht** conta, para sua atuação a nível mundial, com duas frentes: a) o desenvolvimento de comunidades de conhecimento. Este conhecimento acumulado nas diversas atividades e países, é repassado para os demais funcionários nas diferentes nações dos vários continentes e; b) a criação de programas de capacitação para todos os níveis hierárquicos e países. Além disso a firma privilegia a transferência de conhecimento e experiência acumulados pelos líderes das três gerações da firma. Após a operação Lava Jato, a firma vendeu e/ou encerrou alguns contratos no cenário mundial diminuindo, desta forma, sua atuação externa para atender as novas demandas de reestruturação no Brasil.

A **Vale** está mais internacionalizada em seus projetos de pesquisa mineral que em mineração. Tem 14 projetos fora do Brasil, 5 dos quais no setor de mineração e 9 na pesquisa mineral, ou seja, 64% de seus projetos no exterior estão em pesquisa mineral e não na produção de minérios. Portanto, uma de suas vantagens é proveniente dos resultados de suas próprias pesquisas.

A Vale se apropria também das vantagens de país, uma vez que explora a mina de Carajás, maior reserva de minério de ferro do mundo e com qualidade superior às demais. Com isso, a empresa pode ofertar uma matéria prima de melhor qualidade e por um preço menor que o das concorrentes.

A **Friboi**, além de contar com a qualidade e a quantidade de carnes produzidas no Brasil, tanto em bovinos, suínos e aves, conta com diversas outras competências para atuar no mercado mundial. Estabeleceu-se nos Estados Unidos, Austrália e Argentina, além do Brasil, o que lhe permitiu acesso aos recursos naturais e vantagens comparativas, uma vez que estes

quatro países estão entre os grandes produtores mundiais de carnes. O fato de estar presente nestas nações permite-lhe comercializar seus produtos nos EUA, Europa e demais mercados.

Após a operação Lava Jato, o grupo JBS vendeu alguns de seus ativos no cenário global, assim como no Brasil. No entanto, permanece como um dos maiores *players* em carnes e derivados entre as maiores companhias do planeta.

A **Brasil Foods** está presente no mercado mundial, exportando desde 1967. “Seus representantes percorriam os cinco continentes, vendendo 70 tipos de produtos a 40 países, assinando contratos em inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, árabe, japonês e russo” (Teixeira 1994, 109). Recentemente implantou plantas industriais na Ásia e Europa. É, portanto, esta longa trajetória de experiência e conhecimento do mercado mundial que lhe dá as vantagens comparativas necessárias para conseguir cerca de metade do seu faturamento no mercado mundial.

O conjunto das multinacionais brasileiras ainda pode contar com duas outras vantagens desenvolvidas no país. A primeira é em relação à mão-de-obra especializada. O país montou um sistema de pós-graduação ainda nas décadas de 1960-70 e atualmente conta com 1.950 programas de pós-graduação, muitos com excelência internacional. Nestes programas estudam, de acordo com a CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (2016), 122.295 alunos. Dentre eles, 76.323 nos mestrados acadêmicos, 4.008 nos mestrados profissionais e outros 41.964 nos programas de doutorado.<sup>28</sup> Esta mão de obra especializada, tanto para a pesquisa fundamental como aplicada, assim como para os cargos de direção também contribui para a competitividade internacional das firmas brasileiras.

Outra instituição que contribui para estas (e outras) companhias é a EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, fundada em 1973. Em 2016, contava com 17 unidades centrais e 46 unidades descentralizadas, onde trabalhavam 9.713 pessoas. Os funcionários da Embrapa estavam assim distribuídos: 2.463 pesquisadores; 2.564 analistas; 1.715 técnicos e 2.989 assistentes de pesquisa.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/180-estudantes-108009469/pos-graduacao-500454045/2583-sp-2021081601> Acesso em: 06 Mar. 2017.

<sup>29</sup> *EMBRAPA em números*, 2016. Disponível em: <https://embrapa.br/documentos>

Além das 46 Unidades Descentralizadas de Pesquisa, a rede da Embrapa é constituída por 18 Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária, Universidades e Institutos de Pesquisa de âmbito federal ou estadual, empresas privadas e fundações. Completando esta rede nacional a Embrapa tem parcerias internacionais onde conta com 97 acordos bilaterais em 44 países, com 84 instituições e outros 5 acordos multilaterais.

Para termos uma ideia dos resultados das pesquisas,<sup>30</sup> basta analisar a evolução da área colhida, produção e produtividade de grãos (arroz, feijão, milho, soja e trigo) entre 1970 e 2016. A área colhida passou de 21,4 milhões de hectares para 56 milhões (variação de 161,5%); a produção passou de 27,3 milhões de toneladas para 204,8 milhões (variação de 669,3%); a produtividade passou de 1.276 kg/ha para 3.656 kg/ha (variação de 186,5%).

## Referências

Agtael, Antoine Van. 2009. *O século dos mercados emergentes. Como uma nova geração de empresas de classe mundial está reestruturando as forças competitivas da economia global*. São Paulo: Cultrix.

Aguilera, Ruth, Luciano Ciravegna, Alvaro Cuervo-Cazurra e Maria Alejandra Gonzalez-Perez. 2017. “Multilatinas and the internationalization of Latin American Firms”. *Journal of World Business* 52, n.º 4: 447-460.

Almeida, André, ed. 2007. *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Alveal, Carmen. 2008. “A Petrobras na economia global: desafios e oportunidades de uma estatal de trajetória singular”. En *Empresas, empresários e desenvolvimento econômico no Brasil*, editado por Armando Dalla Costa, Adriana Sbicca Fernandes e Tamás Szmrecsányi, 59-78. São Paulo: Hucitec\ABPHE.

Andreff, Wladimir. 2000. *Multinacionais Globais*. Bauru: Edusc.

Barbero, María Inés. 2015. “A Long-term View on Business Groups in 19th and 20th Century Argentina”. En *The Historical Impact of Globalization in Argentina and Chile*, editado por Geoffrey Jones e Andrea Lluch, 6-44. Houndmills: Edward Elgar.

---

tos/1018093/Embrapa+em+Números/7624614b-ff8c-40c0-a87f-c9f00cd0a832  
Acesso em: 06 Mar. 2017. s

<sup>30</sup> EMBRAPA em números, 2016, 63.

Bartlett, Christopher e Sumantra Ghoshal. 1998. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Bell, David e Catherine Ross. 2008. “JBS Swift & Co.”. Harvard Business School Case n° 509-021.

Bisang, Roberto, Mariana Fuchs y Bernardo Kosacoff. 1992. *Internacionalización y desarrollo industrial: inversiones externas directas de empresas industriales argentinas*. Buenos Aires: CEPAL. Documento de Trabajo n.º43

Brandalise, Saul. 1982. *Retrato de um homem*. Videira: Perdigão.

Brasil Foods (BRF). *Relatórios Anuais*. 2009-2015.

Cabral, Marcelo e Regiane Oliveira. 2017. *O Príncipe. Uma biografia não autorizada de Marcelo Odebrecht*. Bauru: Astral Cultural.

Cabrera, Mercedes. 2018. “Jesus de Polanco and the Prisa Group”. *Journal of Evolutionary Studies in Business* 3, n.º1: 247-280.

Campos, Pedro Henrique Pedreira. 2014. *Estranhas Catedrais: as empreiteiras brasileiras e a ditadura civil-militar, 1964-1988*. Niterói: Eduff.

Casanova, Lourdes. 2010. “Las multinacionales emergentes globales de Latinoamérica”. Em *Anuario Iberoamericano*, editado por Carlos Malamud et al., 35-47. Madrid: Editorial Pirámide.

Chudnovsky, Daniel y Andrés López. 1999. “Las empresas multinacionales de América Latina, Características, evolución y perspectivas”. Em *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, editado por Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff e Andrés López, 350-385. Buenos Aires: FCE

Comisión Económica para América Latina (CEPAL). 2006. *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL

Costa, Décio. 2003. *Depoimento para o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras*. <http://memoria.petrobras.com.br/internauta/conteudo/ifrmDepoimentoCompleto.jsp>

Cuervo-Cazurra, Álvaro. 2007. “Liberalización económica y multilatinas”. *Globalization, competitiveness and governability*, 1, n.º1: 66-87

\_\_\_\_\_. 2007. “Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs”. *Journal of International Management*, n.º13: 258-277.

---

Dalla Costa, Armando. 1997. *L'Agro-Industrie Brésilienne Contemporaine: innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviculture*. Tese Doutorado. Université de Paris - Sorbonne Nouvelle.

\_\_\_\_\_. 2011. "A Vale e sua trajetória no mercado internacional". Em *Internacionalização de empresas brasileiras. Teoria e experiências*. Editado por Armando Dalla Costa, Junior Ruiz Garcia, Elson Souza Santos e Felipe Athia, 85-100. Curitiba: Juruá.

Dalla Costa, Armando, Pascal Petit e Maurício Bittencourt. 2008. "Innovations, technological economic development: An evolutionary view of the Brazilian poultry and its firms". *Anais do III Research Workshop on Institutions and Organisations*. USP, IBMEC, FGV-SP, São Paulo, October, 13<sup>th</sup> to 14<sup>th</sup>.

Dalla Costa, Armando e Elson Souza Santos. 2009. "Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia". *Economia & Tecnologia* 5, vol. 17: 165-176.

Dalla Costa, Armando, Junior Ruiz Garcia, Elson Souza Santos e Felipe Athia. 2011. *Internacionalização de empresas brasileiras. Teoria e experiências*. Curitiba: Juruá.

Dalla Costa, Armando, Huáscar Pessali e Sandra Cristina Gonçalves. 2013. "Petróleo Brasileira S.A.: Uma empresa brasileira internacionalizada". *Revista de Gestión Pública* II, n.º 1: 183-213.

Dalla Costa, Armando, Eduardo Gelinski Junior e Mariana Wichnevsky. 2014. "Multinationals from emerging countries: Internationalization of Brazilian companies between 1970 and 2013". *Apuntes, Revista de Ciencias Sociales* XLI: 9-46.

Dunning, John H. 1988. *Explaining international production*. London: Unwind Hyman.

\_\_\_\_\_. 1993. *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.

\_\_\_\_\_. 2001. "The Eclectic (OLI) Paradigm of international production: past, present and future". *Journal of the Economics of Business* 8, n.º2: 173-90.

*EMBRAPA em números*, 2016. Acesso em: 6 Mar. 2017 <https://embrapa.br/documentos/1018093/Embrapa+em+Números/7624614b-ff8c-40c0-a87f-c9f00cd0a832>

Ferreira Ribeiro, Fernanda e Joao Eduardo Pimentel. 2011. “Empresas Born Globals Brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica”. *Revista da PUCSP* 1, n.º 1: 1-24.

Ferreira Ribeiro, Fernanda Cecília. 2012. “Born Globals Brasileiras: O estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica”. Tese de doutorado. FEA/USP.

Fleury, Afonso. 1989. “The technological behaviour of Brazilian state-owned enterprises”. Em *The technological behavior of public enterprises in developing countries*, editado por Jeffrey James, 194-227. London: Routledge.

Fleury, Afonso e Maria Tereza Leme Fleury. 2012. *Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Fontana, Attilio. 1980. *História da minha vida*. Petrópolis: Vozes.

Fundação Dom Cabral, *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras*, 2011 a 2016. Nova Lima: FDC.

Gerdau, *Relatórios Anuais*. 2012 a 2015.

Goldstein, Andrea. 2009. *Multinational companies from emerging economies*. New York: Palgrave Macmillan.

Gonçalves, Reinaldo. 1992. *Empresas transnacionais e internacionalização da produção*. Petrópolis: Vozes.

Guillén Mauro y Esteban García-Canal. 2009. “The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies”. *Academy of Management Perspectives*: 23-35.

Haberer, Pablo e Adrian Kohan. 2007. “Building global champions in Latin America”. *The McKinsey Quarterly*, Special edition. Shaping a new agenda for Latin America: 1-9

Hennart, Jean-François, Hsia Hua Sheng e José Marcos Carrera Jr. 2017. “Openness, international champions, and the internationalization of Multilatinas”. *Journal of World Business*, 52, n.º 4: 518-532.

Hill, Charles W.L. 2008. *Global business today*. New York: McGraw-Hill. 5.ed.

Hymer, Stephen. 1960. *The international operations of the national firms: a study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press.

Johanson, Jan e Jan-Erik Vahlne. 1977. “The internationalization of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment”. *Journal de International Business Studies* 8: 23-32.

Khanna, Tarun e Krishna Palepu. 1999. “The right way to restructure conglomerates in emerging markets”. *Harvard Business Review*, July-August: 125-134.

Kosacoff, Bernardo. 1999. “El caso argentino”. Em *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, editado por Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff, e Andrés López, 67-164, Buenos Aires: FCE.

Lall, Sanjaya. 1983. *The new multinationals: the spread of third world enterprise*. New York: John Wiley & Sons.

\_\_\_\_\_. 1992. “Technological capabilities and industrialization”. *World Development* 20, n.º 2, 1992: 165-186.

Lannes de Melo, José. 2014. “Grupo Gerdau: la construcción de un competidor global”, *Apuntes*: XLI: 141-169.

Macadar, Beky M. 2009. “A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo”. *Ensaio FEE* 30, n.º1: 7-34.

Marinho, Pedro Lopes. 2013. *Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias*. Curitiba: UFPR.

Martinez, Alonso, Ivan Souza e Francis Liu. 2003. “Multinationals vs. Multilatinas: Latina America’s great race”. *Strategy and Business*, n.º 32: 1-12.

Mathews, John. 2006. “Dragon multinationals: new players in 21st century globalization”. *Asia-Pacific Journal of Management*, n.º 23, 2006: 5-27.

Mior, Luiz C. 1992. “Empresas Agroalimentares, Produção Agrícola Familiar e Competitividade no Complexo Carnes de Santa Catarina”. Dissertação de mestrado. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Morgan, Dan. 1984. *Los traficantes de granos, La historia secreta del pulpo mundial de los cereales: Cargill, Bunge, André, Continental y Louis Dreyfus*. Buenos Aires: Abril. Traducción de Floreal Mazía y Luis Coco, by *Merchants of Grain*, 1979.

Moura, Mariluce, ed. 2003. *Petrobras 50 anos*. Rio de Janeiro: Petrobras.

Nogueira, Arnaldo José F.M. 2010. “A perspectiva das relações de trabalho em processos de internacionalização”. En *Multinacionais brasileiras*, editado por Moacir Oliveira Junior, 127-149. Porto Alegre: Bookman.

Odebrecht. *Relatório Anual*. 2015.

O'Donnell, María. 2015. *Born*. Buenos Aires: Sudamericana.

Oliveira, Thais e Germano Paula. 2006. "Estratégia de internacionalização da Companhia Vale do Rio Doce". En *Workshop de internacionalização*. Rio de Janeiro: Coppead-UFRJ. Paper 20, 32 pp.

Ortiz Neto, José Benedito e Armando Dalla Costa. 2007. "A Petrobras e a exploração de petróleo offshore no Brasil: um approach evolucionário". *Revista Brasileira de Economia*, 6: 95-109.

Penrose, Edith. 1956. "Foreign Investment and the Growth of Firm". *Economic Journal* 66, n.º262: 220-235.

Perdigão, *Relatório Anual*, 2009.

Petrobras. *Plano Estratégico Petrobras 2015*. 2005. <http://www.petrobras.com.br/portugues/ads/ads.Petrobras.html>

\_\_\_\_\_. *Relatórios Anuais*, 2012 a 2015.

Ramamurti, Ravi e Jitendra Singh, eds. 2009. *Emerging multinationals in emerging markets*. New York: Cambridge University Press.

Ramamurti, Ravi. 2004. "Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda". *Journal of International business Studies*, n.º 35: 277-283.

Rasmussen, Erik e Tage Madsen. 2002. "The born global concept". Proceeding of the *28th EIBA Annual Conference*. *European International Business Academy*. Athens, Greece.

Rennie, Michael W. 1993. "Global Competitiveness: Born Global". *McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

Rizzi, Aldair. 1993. "Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria Agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil". Tese de doutorado. Unicamp.

Rugman, Alan e Jing Li. 2007. "Will China's multinationals succeed globally or regionally?". *European Management Journal* 25: 333-343.

Rugman, Alan M. 2009. "Theoretical Aspects of MNEs from Emerging Economies". En *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, editado por Ravi Ramamurti e Jitendra V. Singh, 42-63. New York: Cambridge University Press.

Sadia, *Relatório Anual*. 2009.

Santos, Leandro. 2012. "Estado, industrialização e os espaços de acumulação das multilatinas". Tese de Doutorado. Universidade Estadual Paulista.

Santos, Leonardo Bruno. 2013. *Estado e internacionalização das empresas multinacionais*. São Paulo: Cultura Acadêmica.

Sposito, Eliseu S. e Leandro Santos. 2012. *O capitalismo industrial e as multinacionais brasileiras*. São Paulo: Outras Expressões.

Tanure, Tania, Álvaro Cyrino e Erika Penido. 2007. *Trajelórias de empresas brasileiras em mercados internacionais*. Nova Lima: FDC.

Tassara, Helena e Alzira Scapin. 1996. *Perdigão uma trajetória para o futuro*. Videira: Empresa das Artes.

Teixeira, Francisco. 1994. *Sadia, 50 anos construindo uma história*. São Paulo: Prêmio Editorial Ltda.

Vernon, Raymond. 1976. "International Investment and International trade in the Product Cycle". *Quarterly Journal of Economics* 80: 190-207.

Wells, Christopher. 1988. "Brazilian multinationals". *Columbia Journal of World Business* 23, n.º 8: 13-23.

White, Eduardo, Jaime Campos e Guillermo Ondarts. 1977. "Las empresas conjuntas latinoamericanas". *Instituto para la integración de América Latina*, n.º 1: 1-26.

*Fecha de recepción del artículo:* 16 de noviembre de 2017.

*Fecha de aceptación del artículo:* 26 de enero de 2018.

# **Sin recetas. La internacionalización de multinacionales de software argentinas (2002-2014)**

Alejandro Artopoulos<sup>1</sup>  
Universidad de San Andrés, Argentina

## **Resumen**

En las últimas dos décadas asistimos a la consolidación del fenómeno de las multinacionales latinoamericanas de software. Se trata de otra expresión de las denominadas multinacionales desafiantes. Si bien no son una novedad, ya que se originaron en países en vías de desarrollo pioneros como India, no está claro si se trata de una continuación de la apertura de los mercados de exportación de servicios *offshore* o si corresponden a la nueva categoría de “unicornios” propia de la globalización de los mercados de tecnología informática, similar a las empresas tecnológicas israelíes o europeas. También está presente la pregunta sobre su aporte a los procesos de desarrollo sostenido. ¿Se trata de locomotoras que pueden tirar del tren de la transformación digital hacia una economía de las plataformas o sólo son un epifenómeno de la globalización de enclaves tecnológicos enajenados del territorio?

Este trabajo presenta el análisis de los fundamentos sociotécnicos de la internacionalización de dos multinacionales de software argentinas entre 2002-2014, gA (Grupo ASSA) y Globant, en el contexto del proceso de internacionalización de la industria IT de la Argentina. Nuestro objetivo es reflexionar acerca de las características de las multinacionales de software argentinas como expresión del desarrollo informacional periférico. Nos interesa explicar la forma en que adquirieron sus capacidades para la internacionalización y verificar si existieron activos tecnológicos intangibles que explican su competitividad. Se trata de desentrañar los fundamentos sociotécnicos de la internacionalización de los servicios basados en el conocimiento, que intenta entender la continuidad con el entorno de la dinámica macro de los procesos de cambio tecnológico.

## **Palabras Clave**

Internacionalización; Exportación de Software; Desarrollo Informacional; América Latina.

---

<sup>1</sup> alepoulos@udesa.edu.ar

## **Without prescriptions. The Internationalization of Argentine software multinationals (2002-2014)**

### **Abstract**

In the last two decades we have witnessed the phenomenon of Latin American software multinationals. It is a new expression of the so-called challenging multinationals. Although they are not a new phenomenon, since it had started in developing countries like India, it is not clear whether they are following offshore services trade expansion or if they are Latinos unicorns, like Israeli or European unicorns. The question about their contribution to the processes of sustained development is also present. Are they engines of digital transformation towards a platform economy or are they just an epiphenomenon of the globalization of technological enclaves alienated from the territory?

This paper presents the analysis of the sociotechnical foundations of the internationalization of two Argentine software multinationals between 2002-2014, gA (Grupo ASSA) and Globant, in the context of internationalization process of the Argentinean IT sector. Our objective is to describe the characteristics of the Argentine software multinationals as an expression of peripheral informational development. We are interested in explaining the way in which they acquired their capabilities for internationalization and verify if there were intangible technological assets that explain their competitiveness. The aim is to unravel the sociotechnical foundations of the internationalization of knowledge-based services that try to understand the continuity with the environment of the macro dynamics of technological change processes.

### **Keywords**

Internationalization; Software Export; Informational development; Latin America.

## Introducción<sup>2</sup>

Dentro de la población de las “nuevas multinacionales”, empresas multinacionales (EMNs) nacidas en economías emergentes que se internacionalizaron en las últimas dos décadas, las empresas de tecnología informática son a la vez objeto de la atención de los teóricos del desarrollo y casos de difícil clasificación.

El sector de servicios tecnológicos es uno de los más dinámicos en términos de velocidad de crecimiento. De manera que cuando un país logra una masa crítica de empresas en actividades exportadoras de servicios basados en el conocimiento entra en el mapa tecnológico mundial. Como ha sucedido en los casos de la India, Irlanda, o Israel. Conforman casos ideales para identificar procesos de tracción tecnológica que los neoschumpeterianos denominan oportunidades de “salto de rana”. Sin embargo, su identificación está lejos de ser transparente.

Debido a la constante mutación de sus actividades resulta difícil encontrar patrones que puedan ser analizados y emulados. Ninguna de las tres “I” (India, Irlanda, o Israel) ha servido a otros países en desarrollo de modelo para aprovechar el *leap-frogging*. Antes bien, cada nuevo país, en particular del Este de Europa, fue desarrollando su propio perfil a medida que encontró su lugar como proveedor de servicios informáticos en un escenario en constante mutación.

A principios de los años noventa la industria de software y servicios informáticos solía estar dividida en tres sectores principales bien diferenciados: software de mercado masivo, software empresarial y servicios informáticos. Los tres eran distintos porque las computadoras personales, los mainframes corporativos y las redes informáticas en línea funcionaban en relativo aislamiento. La llegada de Internet mezcló los sectores. El software de PC (masivo) entró en el mercado empresarial y los proveedores de productos de software (masivo y empresarial) se convirtieron en empresas de servicios informáticos a la vez que las plataformas de Internet se convirtieron en proveedores de servicios. El sector sufrió una disminución de los productores de software “puros” en beneficio del crecimiento diversifi-

---

<sup>2</sup> Este trabajo sintetiza contenidos de mi tesis de doctorado inédita *Desarrollo informacional en América Latina. Casos pioneros en Buenos Aires (1980-2014)*, que incluyó el caso Globant, y de una investigación conjunta sobre Grupo ASSA desarrollada con María Inés Barbero en la Universidad de San Andrés.

cado de proveedores de servicios de consultoría, de desarrollo y “software como servicio” (Campbell-Kelly y García Swartz 2007, 735).

En este contexto de cambio tecnológico fueron tres los países latinoamericanos -Costa Rica, Uruguay y Argentina- que se destacaron por haber encontrado una inserción internacional de sus empresas de software. A lo largo de tres décadas dichas empresas han hallado y aprovechado diversas oportunidades en los mercados externos, que en algunos casos han permitido alcanzar la categoría de multinacional. En particular el caso argentino presenta varias empresas multinacionales de servicios informáticos (López, Kundu y Ciravegna 2008).

En este trabajo analizaremos la trayectoria de dos multinacionales de software, gA o Grupo ASSA, y Globant. El objetivo general es describir el proceso de internacionalización para entender la emergencia de multinacionales tecnológicas. También está presente la pregunta sobre su aporte a los procesos de desarrollo sostenido. ¿Se trata de locomotoras que pueden tirar del tren de la transformación digital hacia una economía de las plataformas o sólo son un epifenómeno de la globalización de enclaves tecnológicos enajenados del territorio?

Para ello se ha desarrollado una metodología comparativa entre casos evaluando los modelos de internacionalización y de multinacionales, cruzándolos con un análisis sociotécnico. Nos interesa explicar la forma en que adquirieron sus capacidades para la internacionalización y verificar si existieron activos tecnológicos intangibles que explican su competitividad. Se trata de desentrañar los fundamentos sociotécnicos de la internacionalización de los servicios basados en el conocimiento que intenta entender la continuidad con el entorno de la dinámica macro de los procesos de cambio tecnológico. Nuestras fuentes son documentos primarios provistos por las empresas y entrevistas a sus miembros, así como fuentes secundarias de artículos en medios impresos.

La primera, gA, es una empresa de consultoría y outsourcing de servicios informáticos que brinda servicios en 40 países de cuatro continentes -América, Europa, Asia y Oceanía- desde centros de delivery ubicados en Latinoamérica: Buenos Aires, Brasil, Chile, México y Estados Unidos, en los que trabajan más de 1400 profesionales. La empresa es socia estratégica de proveedores de plataformas como Oracle, SAP, Infosys, Business Objects o IDS Scheer. Abarca tanto servicios de desarrollo e integración de software como servicios de gestión del cambio. Sus clientes son principalmente compañías globales de las industrias de

manufactura, de consumo masivo, de cuidado de la salud y de retail. Desde 2008 figura en el listado de las 100 empresas de Tecnología Informática (IT) de la revista “Global Services”, en el cuarto lugar entre las de América Latina.

Globant, por su parte, es exportadora de servicios de desarrollo de software y uno de los unicornios<sup>3</sup> latinoamericanos. Su mercado principal son las empresas tecnológicas de Silicon Valley. Entre sus clientes se encuentran LinkedIn, Google, EMC, Verisign, Sabre y Travelocity; firmas de industrias creativas (medios) como J. Walter Thompson, Disney, Dreamworks, Electronic Arts; y empresas de consumo masivo como Gap y Coca-Cola. Llegó a facturar 322.9 millones de dólares en 2016 y a emplear a 5.855 personas en 2017. Dispone de 29 centros de desarrollo localizados en 19 ciudades de Argentina, Uruguay, Colombia, Brasil, México, Perú y los Estados Unidos; y cuenta con centros de atención a clientes en Estados Unidos, Reino Unido, Colombia, Uruguay y Argentina. Medios como *The New York Times*, *Fast Company* y *The Economist* la eligieron como caso de innovación en países emergentes, y fue seleccionada como caso de negocios en Harvard y el Massachusetts Institute of Technology (MIT).

## **La internacionalización como doble descubrimiento**

Entre las preguntas que nos hacemos sobre el proceso de internacionalización de las empresas de software latinoamericanas la principal versa sobre cómo se explica la existencia de “multinacionales emergentes” o “late comers” o multinacionales tecnológicas que provienen del mundo en desarrollo y que no basan sus ventajas en el costo del trabajo, como en el conocido caso indio. En particular cuando se supone que la industria del software es un terreno competitivo duro que requiere activos tecnológicos previos.

---

<sup>3</sup> Los “unicornios” son firmas basadas en un uso intensivo de la tecnología, que en un período relativamente corto (siete años en promedio) alcanzan una cotización superior a los 1000 millones de dólares (US\$ 1 billion) en los mercados de inversión privada, es decir, que no cotizan en bolsa. Se suele considerar a la inversora Ann Lee como la creadora del término, situando su origen en un artículo de *TechCrunch* de noviembre de 2013. En la actualidad se cuentan diez unicornios latinoamericanos, de los cuales 4 son argentinos, 2 brasileros, 2 mexicanos, 1 colombiano y 1 chileno.

Nos interesa también identificar cuáles son las razones de su expansión, así como los rasgos característicos que las llevan a diferenciarse, tanto de las empresas multinacionales “clásicas”, es decir de aquellas provenientes de los países desarrollados, como del resto de la pequeñas y medianas empresas de tecnología nacionales que no han podido dar el “salto de rana” que prometía la teoría neoschumpeteriana. Estas preguntas son relevantes sobre todo porque para la teoría de la empresa multinacional el entorno institucional y tecnológico fue un supuesto que explicó la competitividad internacional.

El paradigma ecléctico de John Dunning, denominado también OLI (*Ownership, Localization & Internalization Advantages*), intenta una explicación para casos clásicos de países desarrollados, en donde las empresas multinacionales cuentan con ventajas de propiedad (*ownership*) sobre activos tecnológicos, simbólicos (marcas) o productivos (escala); eligen ventajas de localización (*localization*) para acceder a materias primas, bajos salarios, o impuestos especiales; y obtienen ventajas al establecer filiales (*market internalization*), que no obtendrían en el caso de exportar sin producir *in loco* (Dunning y Lundan 2008).

Para determinar el peso de estas ventajas conviene revisar las alternativas que sufrió el proceso de internacionalización en cada una de estas empresas: ¿hasta dónde avanzó la internacionalización?, ¿por qué algunas empresas tienen techo y otras, pocas, no?, ¿qué características comparten las empresas que se internacionalizaron que llegaron a multinacionales?, ¿qué las diferencia del resto?, ¿qué tipo de capacidades han desarrollado para lograr competitividad global?, ¿en qué contexto doméstico y externo lograron la inserción internacional?, ¿cuál es el rol de las políticas públicas y/o de las instituciones educativas en el desarrollo de dichas capacidades?

La Escuela de Uppsala, a partir de la contribución fundacional de Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne (1977), aporta un modelo del proceso de internacionalización como desarrollo de conocimiento (aprendizaje) sobre los mercados externos (*knowledge development*) y la creciente participación en dichos mercados. El elemento determinante en la capacidad de internacionalización de las firmas es el conocimiento tácito adquirido a través de la experiencia, también conocido como conocimiento experiencial, un tipo de conocimiento que no puede ser adquirido mediante la planificación de inversiones públicas en I&D, pero sí se apoya en él, ya que las empresas que se internacionalizan con éxito y se convierten en multinacionales explotan activos tecnológicos desarrollados en los mercados

domésticos. Aquí el conocimiento tácito que se va obteniendo sirve de llave para descubrir el valor de los activos tecnológicos.

Para Johanson y Vahlne el proceso de internacionalización es evolutivo, producto de una serie de decisiones incrementales, insumo y a la vez producto de la adquisición de mayores niveles de conocimiento, que escalan sucesivamente desde la simple exportación a un determinado país a través de un agente, al establecimiento de una filial comercial, y, eventualmente, a la producción en el país anfitrión. Este proceso avanza en la medida en que los activos a explotar demuestran su valor en los países de destino.

La elección de los países de destino depende tanto de la naturaleza de los activos a valorar como del grado de competitividad observado en el mercado de destino. A diferencia de Dunning, Johanson y Vahlne utilizaron como evidencia empírica la trayectoria de internacionalización de empresas suecas a países desarrollados de Europa y Norteamérica. De manera que se ocuparon de estudiar situaciones de asimetría de propiedad y de lo que ellos denominaron distancia psíquica entre los países de origen y destino, definiéndola como “la suma de factores que impiden el flujo de información desde y hacia un mercado” (Johanson y Vahlne 1977, 24).

En tanto Dunning analiza dichas experiencias desde la perspectiva de la teoría económica, la Escuela de Uppsala desarrolla desde el campo de los estudios organizacionales una teoría del proceso de aprendizaje de las empresas a partir de la teoría conductista de la firma de Cyert y March y, más tarde, de la teoría de redes sociales de aprendizaje de Granovetter (1985) y Powell (1990). Johanson y Vahlne publicaron en 2009 un trabajo en el que examinan su modelo a la luz de los cambios en el entorno de negocios y de las nuevas teorías de la sociología económica, enfatizando el rol de las redes en los procesos de internacionalización, en la medida en que la inserción en redes favorece los procesos de aprendizaje y facilita la inversión en mercados externos (Johanson y Vahlne 2009, 1416).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> “El desarrollo de conocimiento en redes interorganizacionales es diferente del tipo de conocimiento que asumimos en nuestro modelo original. En las redes empresariales, el desarrollo del conocimiento no es solo una cuestión de aprender el conocimiento existente de otros actores. La interacción entre el conocimiento del usuario por parte del comprador y el conocimiento del producto por parte del vendedor también puede dar como resultado nuevo conocimiento”. La traducción es propia.

Con una visión alternativa, desarrollada a partir del estudio de casos de la segunda globalización de Asia Pacífico, John Matthews ha propuesto el concepto de *challenger multinational enterprise*, multinacionales retadoras, para designar a un nuevo tipo (especie) de empresa transnacional, caracterizada por internacionalizarse para obtener recursos (Mathews 2006, 9). Al contrario de la teoría “universal” de Dunning y la del caso de la asimetría entre países desarrollados de la Escuela de Uppsala, que lo hacen para explicar cómo se ponen en valor los recursos obtenidos en el mercado doméstico. Mauro Guillén y Esteban García Canal señalan, en la misma línea de Matthews, una serie de características específicas de las que denominan “nuevas multinacionales”. Sin embargo, también enfatizan que cuentan con ventajas de propiedad específicas, entre ellas la capacidad de adaptación a las condiciones de países poco desarrollados, las marcas étnicas, la capacidad para ejecutar proyectos con tecnología ajena, la de movilizar activos tecnológicos intangibles domésticos y la habilidad para vincularse con el poder político (Guillén y García Canal 2009).

Si consideramos la hipótesis de que las ventajas de las multinacionales de software latinoamericanas no están capturadas sólo por el costo del trabajo, nos preguntamos si dichas ventajas de propiedad específicas no se extienden también a activos tecnológicos intangibles, a la gestión del capital intelectual acumulado en el mercado doméstico y al relacionamiento con instituciones de educación superior y ciencia y tecnología. Dado que la industria del software es el núcleo del modo de desarrollo informacional, la denominada economía del conocimiento, estas nuevas multinacionales pudieron haber aprovechado ventanas de oportunidad de la transición entre el modo de desarrollo industrial y el informacional. Para identificar estas ventajas de propiedad de activos tecnológicos intangibles es necesario analizar cuáles fueron los elementos de la oferta de servicios informáticos presentes en los sistemas sociotécnicos (SST) que dominaron las multinacionales “emergentes” (Castells y Himanen 2014).

La transición entre sistemas sociotécnicos permite superar las interpretaciones simples del cambio tecnológico. Al poner de relieve cómo los actores sociales interactúan con el entorno sociotécnico entre los niveles micro (nicho), meso (comunitario) y macro (global), o contexto sociotécnico amplio, en los que los nuevos sistemas logran alcanzar su estabilidad, se puede apreciar la complejidad técnica a escala global que las multinacionales de software y servicios informáticos (SSI) operaron para aprovechar activos tecnológicos intangibles domésticos.

Los SST ensamblan componentes humanos y tecnológicos, tales como software, organizaciones, conocimientos, artefactos legislativos, y significados simbólicos y culturales como marcas o nacionalidades. Todos los elementos funcionan como componentes de un sistema que contribuyen a la meta común. Si algún componente es retirado del sistema o si cambian sus características, el sistema será afectado. La construcción y/o rearticulación de los SST está en manos de las organizaciones y los actores sociales, algunos de los cuales asumen roles principales ya que son los que desplazan la frontera de la transición entre SSTs. El análisis de la actuación de estos actores es clave para decodificar la inserción global de multinacionales SSI emergentes, que no sólo tienen que saber internacionalizarse sino también movilizar los activos tecnológicos domésticos, el doble descubrimiento de la valorización de los activos tecnológicos intangibles mediante el aprendizaje del proceso de internacionalización de los servicios basados en el conocimiento (Hughes 1987; Geels 2005).

### **Internacionalización de la industria de Software y Servicios Informáticos argentina**

En 2016 las ventas totales del sector de Software y Servicios Informáticos (SSI) en Argentina alcanzaron 50.589 millones de pesos, de los cuales el 40% provenía del exterior (20.211 millones de pesos). Este notable desempeño exportador fue el producto de la evolución que registró el sector desde el año 2002, luego de la crisis de la convertibilidad. Entre 2003 y 2015 la tasa de crecimiento de las exportaciones de servicios informáticos fue de 792%, pasando de 165 a 1.477 millones de dólares (CESSI 2017; López 2017).

La salida de la convertibilidad modificó la cultura exportadora del colectivo de empresas de software. Las exportaciones –que realizaba un pequeño conjunto de firmas- fueron marginales dentro de su facturación total, U\$S 35 millones, menos del 2% de las ventas totales del año 2000. En tanto en las décadas anteriores su actividad principal fue la satisfacción de las necesidades del mercado interno debido a la sobrevaluación del costo de trabajo (factor principal de competitividad externa) y la fuerte demanda generada por el crecimiento del PBI y la modernización del Estado y de los servicios públicos, luego de la crisis del 2001 las exportaciones representaron una salida a la encrucijada.

Animados por la demostración de la experiencia pionera del tándem InterSoft/Fuego Technologies, fundadas por Emilio Lopez Gabeiras y Félix Racca, las pymes de software argentinas confiaron en una estrategia exportadora basada en sólidos productos innovadores. En 1984 InterSoft había desarrollado Ideafix, uno de los primeros ERPs latinoamericanos basado en Linux, que para la época constituía una tecnología de vanguardia. En 1998, como spin-off de InterSoft, se creó Fuego en Estados Unidos (CESSI 2014, 108).

Las exportaciones aumentaron a U\$S 70 millones en 2002, llegando a 165 millones en 2003, según las estimaciones de la cámara del sector. El comienzo del aprendizaje exportador, en su mayoría en manos de pymes, estuvo atado a la ventaja de hablar el mismo idioma y/o encontrarse en culturas similares. El mercado latinoamericano era un mercado al alcance de la industria argentina de software dispuesto a consumir productos “cercaños”. El otro impulsor de las exportaciones fue la radicación o relocalización de centros de servicios informáticos globales de empresas multinacionales por primera vez en el país. Se destacaron los casos de Intel (2006) y Motorola (2001) que tempranamente establecieron centros de desarrollo de software en la ciudad de Córdoba, debido también a la iniciativa de las políticas de promoción de nuevas actividades económicas de dicha provincia.

En el período inicial del despegue exportador la industria, el gobierno y la academia iniciaron un debate sobre cuál debía ser la mejor estrategia exportadora. Si convenía seguir apostando por una estrategia de producto de software, o bien ingresar en la liga de países en vías de desarrollo que estaban explotando un nuevo segmento de exportación de servicios que se había abierto debido al impacto de Internet en la industria del software.

La tradición emprendedora con ambición de liderazgo tecnológico bregaba por seguir apostando al diseño de productos de clase mundial, en la zaga de Fuego Technologies. Así surgieron Tango, Calipso, Bejerman, Buenos Aires Software, CWA/Softland, Finnegan, NeuralSoft y Core Security Technologies entre otras. Si bien esta posición no era sostenida por una población homogénea, sí gozaba de un consenso amplio (Artopoulos 2011 y 2016; Pérez Puletti 2014, 53).

El interés y la instalación de centros de servicios de desarrollo y de asistencia técnica (call centers) de empresas multinacionales indicaban que una combinación de factores de diferenciación como recursos huma-

nos formados con los más altos ratio de dominio del inglés como segundo idioma en Hispanoamérica, la infraestructura de comunicaciones y los costos del trabajo tenía el potencial de posicionar al país como proveedor en el mercado de *offshore outsourcing*. A esto se sumaba la ventaja de no tener diferencias horarias con la costa este de los Estados Unidos y muy poca diferencia con la costa oeste.

*Offshore outsourcing* es un término del idioma inglés que se podría traducir como “tercerización fuera del país” y designa la actividad empresarial de cumplir con ciertas funciones mediante la contratación de proveedores en el exterior. En el caso de la industria informática, el término aplica al ahorro de gastos mediante la externalización del desarrollo, mantenimiento u operación de software, empleando a bajo costo programadores de países extranjeros con menor renta.

Desde que fue posible técnicamente gracias a Internet, las corporaciones multinacionales de Estados Unidos y Europa han tercerizado operaciones domésticas de servicios informáticos, contratado a grandes empresas de servicios informáticos primero indias y luego de otras geografías: China, Europa del Este y, recientemente, Latinoamérica. La India, con centro en la ciudad sureña de Bangalore, se constituyó en el país líder en esta industria a principios de los 1990s, alcanzando el 78% de exportaciones sobre ventas en 2003. Fue el pionero en este campo dado que disponía de una fuerza de trabajo formada que dominaba el idioma inglés. Inicialmente se posicionó proveyendo servicios básicos de bajo costo, como procesos administrativos, servicio técnico telefónico y procesamiento de transacciones (Gereffi, Castillo y Fernández Stark, 2009).

En el período 2002-2011 hubo una fuerte reconversión del sector SSI en Argentina. Las empresas que habían crecido durante la década anterior gracias a las inversiones en tecnología informática que habían demandado las privatizaciones, la evolución en los sistemas de comunicación y el ingreso de multinacionales en el mercado doméstico, tuvieron que reorientar sus esfuerzos a la internacionalización de sus operaciones. Ese fue el caso entre otras, de Grupo ASSA. Por otro lado, hubo una ventana de oportunidad para la creación de empresas como Globant o Hexacta, fundadas desde el inicio con el objetivo de exportar.

Los concurrentes latinoamericanos para este mercado a fines de 2002 eran Sofittek (México), Sonda (Chile) y Avantica (Costa Rica). Las empresas latinoamericanas ensayaron diversas estrategias de desarrollo de un segmento de nicho para diferenciarse de la competencia asiática, entre

ellas el *nearshore*, combinación de *offshore* -brindar servicios desde otros países- y *onshore* -brindar servicios en el mismo país-. Si bien se trata de un concepto que introdujo Softtek, pionera empresa mexicana, rápidamente fue adoptado por la mayoría de las empresas latinoamericanas con intención de penetrar en el mercado estadounidense. Se trata de una ventaja objetiva respecto de los servicios *offshore* tradicionales, dado que minimiza los efectos negativos provocados por la distancia que tienen los clientes respecto del lugar donde se está proveyendo el servicio.

Argentina entró tarde en este sector dado que en la década del 90 la política económica de la Convertibilidad mantuvo alto el costo del trabajo, componente principal de sus costos. En consecuencia, se hizo inviable cualquier proyecto de servicios *offshore* hasta la fuerte devaluación del peso de 2002. Si bien el modelo de negocios indio de competencia por precio fue una inspiración para iniciar las operaciones de *nearshore* argentinas, no constituía una ventaja que se pudiera sostener en el tiempo. En la India trabajaban 2 millones de personas en esta industria y egresaban más de 300.000 ingenieros e informáticos por año en 2005. Las empresas líderes alcanzaban los 50.000 empleados y la más grande, TCS, llegaba a los 150.000.

Bajo este debate se desarrolló un marco legal favorablemente animado por la presión ejercida por el ejemplo de la vecina industria IT de Uruguay, que tempranamente se internacionalizó y logró que el Estado uruguayo aprobara medidas promotoras, lo cual desembocó en la exigencia al Estado argentino de equiparar las tendencias. Es destacable la sanción en 2004 de la Ley 25.856 de Declaración como Industria a la Producción de Software, y de la Ley 25.922 de Promoción de la Industria del Software, que generó ventajas de orden impositivo para las empresas que certificaran calidad, invirtieran en I&D y exportaran. De esta forma si bien existía un consenso en favor de privilegiar la exportación de productos se mantuvo tanto en las reglamentaciones como en las estrategias de internacionalización la flexibilidad entre productos y servicios. Este acuerdo tácito lo reflejó el trabajo de análisis estratégico de Ceria y Palotti (2010).

De acuerdo con el estudio de López y Ramos (2013), en América Latina las naciones que destacan en las exportaciones de software y servicios informáticos son Costa Rica, Argentina y Uruguay. Según los autores en Latinoamérica estos tres países tienen ventajas en estos nuevos sectores exportadores de servicios, aunque, por distintos factores (fundamentalmente el tamaño), no alcancen aún a ocupar lugares de privilegio en los rankings por montos exportados (López y Ramos 2013, 17).

La curva ascendente del crecimiento exponencial de las exportaciones SSI alcanzó su techo en 2011, año en el cual se registraron 1.749 millones de dólares. Desde entonces sufrieron una merma fluctuando en una banda entre 1.360 y 1.494. La principal razón de dicha merma fue el retiro de empresas multinacionales de las exportaciones de menor valor agregado debido al aumento del costo de trabajo, producto a su vez de la aceleración de los procesos inflacionarios.

La evolución de las exportaciones SSI se puede observar en el cambio del destino de dichas exportaciones. Hacia el inicio del proceso, en 2004, el destino principal era América Latina, 70%, contra un 30% a los Estados Unidos y Canadá y la Unión Europea. En 2016 el 60% de las exportaciones son extra-región Latinoamérica, de las cuales el 48,3% pertenece a Estados Unidos (CESSI 2017).

## **Globant**

Globant es la empresa argentina exportadora de servicios de desarrollo de software cuyo mercado principal es Estados Unidos, en particular el *cluster* del Silicon Valley. Fue fundada en 2003 por cuatro emprendedores con experiencia en empresas multinacionales y un capital de 5.000 dólares. En 2017 facturó 413,4 millones de dólares y empleó a 5.855 personas. Dispone de 29 centros de desarrollo localizados en 20 ciudades de Argentina, Uruguay, Colombia, Brasil, México, Perú, India y los Estados Unidos, y cuenta con cuatro centros de atención a clientes en Estados Unidos y centros de Dirección en Reino Unido, Colombia, Uruguay y Argentina.

Podemos distinguir tres etapas en el proceso de internacionalización de Globant. Entre 2003 y 2006 los fundadores realizaron su introducción en los mercados externos. Siendo este un período de incubación se inició el sondeo internacional mientras se brindaban servicios a clientes domésticos.

En 2004 son contratados por LastMinute.com, portal europeo de compra de pasajes aéreos de bajo costo, su primer gran cliente internacional, por lo cual el equipo emprendedor inicia el proceso de internacionalización posicionándose en los servicios de desarrollo y administración de infraestructura para webs de alto tráfico sobre tecnologías Open Source. Decisión que fue transitoria.

La segunda etapa se caracteriza por el fin de la web 2.0 en su transición a la economía de las plataformas. En 2006, al obtener su primer contrato con Google, ingresan en la expansión (2006-2010) impulsada por la inversión de capitales ángeles y la estabilización del modelo de negocios basado en la provisión de servicios de desarrollo para la construcción de plataformas.

La tercera etapa comienza en 2010 con la expansión de sus centros de desarrollo fuera de la Argentina y la compra de Nextive, la primera adquisición de una compañía internacional. De esta forma adquieren rasgos de corporación multinacional de servicios de desarrollo de productos de software. Esta etapa se prolonga hasta la actualidad con dos hitos: la oferta pública inicial de acciones en la bolsa de valores de Nueva York (NYSE), el 1° de julio de 2014, y la adquisición de compañía india Clarice Technologies por 20,9 millones de dólares, el 14 de mayo de 2015.

### *Escalera al valle*

El primer nicho fue encontrado en el subsector emergente de portales web en el sector de viajes y turismo. Con clientes como Lastminute.com, Travelocity o Sabre, Globant se especializó en el nicho en crecimiento de los servicios informáticos de desarrollo de aplicaciones para sitios web de alto tránsito basados en tecnologías Open Source<sup>5</sup> y

---

<sup>5</sup> El Open Source es un tipo de software desarrollado por comunidades de programadores y empresas que se ponen de acuerdo en dejar disponible al público el código fuente para que los participantes de la comunidad lo modifiquen a voluntad. Esta práctica se basa en la creencia de que la propiedad sobre el producto de software debe ser colectiva, siendo una comunidad de desarrolladores la que mantiene el software. Esta forma de producción de software basa su superioridad sobre la forma tradicional en las soluciones que aportan los casi infinitos participantes de las comunidades. El resultado de la intensa interacción entre los participantes de la comunidad son aplicaciones robustas que soportan los enormes tráfico de datos de Internet. Este tipo de software se hizo fuerte en categorías de software como los servidores Web. Este modelo también se utilizó en la producción y publicación de otros bienes culturales y obras artísticas. Se puede considerar al Open Source una filosofía que busca asegurar la libertad del individuo en un mundo tecnológico complejo y liberarlo del control corporativo o estatal. También se trata de un modelo de producción de conocimiento (o de bienes culturales) que basa su ventaja en la organización de la distribución capilar del esfuerzo colectivo articulando trabajo asalariado y trabajo autónomo voluntario (Tuomi 2001).

otras tecnologías. Este subsector estaba dispuesto a invertir en servicios de valor agregado. Encontraron que podrían también servir a multinacionales que querían tener una presencia fuerte de sus campañas de marketing en la web, como Nike, J. Walter Thompson, Gap, Disney y Coca-Cola.

Se trataba de un nicho en crecimiento en el cual las soluciones eran una combinación de productos de software standard con desarrollos ad-hoc. Los servicios informáticos de desarrollo de aplicaciones para sitios web de alto tránsito basados en tecnologías Open Source y otras tecnologías antes que comoditizarse se convirtieron en un segmento boutique.

En realidad, este nicho que parecía zozobrar luego de la caída de la burbuja .com en 2000 se convirtió en la tendencia principal de la industria del software hacia fines de la primera década del nuevo milenio. La industria de los servicios informáticos y de software durante el siglo XX se dividió en tres sectores principales: los proveedores de software para el mercado masivo, los vendedores de software empresarial y los servicios informáticos. La masificación del uso de Internet y la aparición de la Internet móvil quebró el relativo aislamiento que existía entre computadoras personales, computadoras centrales corporativas y redes de computadoras en línea. La disrupción conocida como computación en la nube y, en forma más amplia, como la tercera plataforma, afectó el software como producto empaquetado y vendido bajo licencia y benefició a la provisión de servicios de desarrollo en la nube, los servicios web, la computación móvil, las redes sociales, los videojuegos como servicio y los grandes datos. Se reconfiguró el núcleo del paradigma tecno económico en la primera década del nuevo milenio (Campbell-Kelly y García Swartz 2007, 739).

Esta reconfiguración expandió el segmento de servicios de desarrollo de software innovador a mayor velocidad que los servicios de implementación e integración de software empresarial para grandes proyectos a bajo precio, también conocido como de integración de sistemas. En tanto en el primero los proyectos eran soluciones abiertas en los que la interacción cliente-proveedor era fundamental para encontrar la solución adecuada, en el otro el software era responsabilidad de una compañía contratante, por lo que al principio del proyecto ya se sabía cuál iba a ser el resultado final y la programación se realizaba en un ambiente estructurado y ordenado y los programadores se dedicaban a tareas estandarizadas.

Globant se vio favorecida también por la evolución de Buenos Aires como destino de las inversiones de outsourcing. En 2010 Argentina pudo situarse en buenas posiciones entre los destinos emergentes de sub-

contratación llegando al 22% de internacionalización de su industria, superando así a México, Brasil y Chile y quedando atrás de Uruguay y Costa Rica. En tanto Buenos Aires se convirtió en 2010 en la ciudad preferida para outsourcing en Latinoamérica, el ranking “Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities” la ubicaba en el puesto número 3 en 2010, detrás de Cracovia (Polonia) y Beijing (China), lugar al que ascendió desde el puesto 6 en 2009, 9 en 2008 y 14 en 2007. Además de Globant se encuentran listadas las empresas Hexacta, Grupo ASSA o Amtec que fue vendida a Neoris. (GlobalServices 2010; Vashistha y Khan 2009).

Globant, sin embargo, utilizó un argumento *nearshore* distinto, en el cual desplegaba un 20% del personal en las oficinas del cliente. Dicha presencia física se descubrió fundamental porque “los argentinos compartimos con norteamericanos y europeos una cultura occidental de raíz común con sus guiños urbanos y complicidades. Por ejemplo, el fútbol con los ingleses o el básquet con los norteamericanos. Entonces reducimos al mínimo los problemas de comunicación y lo vendemos como diferenciales: comunicación real-time, proximidad geográfica, equipos integrados y bajo riesgo de malentendidos” (Dhar y Bindu, 2001).

Se trató de una ventaja basada en la afinidad cultural que explota el *nearshore* y competencias muy arraigadas propias de la idiosincrasia argentina: “Cuando algo anda mal un gerente de proyecto se pregunta ¿cómo lo resolvemos? Llama a otra gente, trabajan en equipo y todos saben que deben responder como un hormiguero. Un gerente de proyecto nuestro está acostumbrado a la incertidumbre, a la mayor flexibilidad a la que te puede exponer vivir en la crisis. Por eso cuando tiene un problema se pregunta en singular ¿cómo lo arreglo? Nos acostumbramos a responder solos con autonomía. Es como en el fútbol, nunca nos quedamos parados, aunque no sepamos bien qué hacer. Vamos para adelante, buscamos el hueco. Esa capacidad es clave en el negocio del servicio para desarrollo de aplicaciones.”<sup>6</sup>

El modelo de negocios demandó de la empresa el despliegue de políticas deliberadas para manejar los viajes de los empleados. Generaron un área responsable para los viajes de ejecutivos, similar a la que suele existir en las filiales de multinacionales. Se la denominó Human Care, y resolvía tareas tales como la emisión de pasajes, la contratación del alojamiento y la gestión de las visas, entre otros. Se trató de un punto sensi-

---

<sup>6</sup> Entrevista a Martín Migoya, 23 de abril de 2009.

ble para el aprendizaje de capacidades de la organización. Con su primer cliente internacional importante, Lastminute.com, la empresa consiguió que el Ministerio de Relaciones Exteriores británico, el Foreign Office, autorizara a Globant a extender visas de trabajo a sus empleados desde sus oficinas. Algo similar sucedió luego en Estados Unidos. En 2011 el área daba soporte a más de 500 empleados que continuamente estaban en el exterior del país.

Este “*closethore*”, es decir un *nearshore* íntimo, se tradujo en la capacidad de brindar servicios que se confunden con las actividades de I&D de los clientes. En 2006 cuando Google se estaba preparando para lanzar su plataforma de e-commerce, Google Checkout, necesitaba acortar los tiempos de testeo para buscar *bugs* y vulnerabilidades. Pero en este caso, Google lo tenía que hacer mediante un proveedor que garantizara un testeo robusto mediante el ataque al complejo sistema de pagos, simulando los destrozos que podrían ocurrir en el mundo real. Para esta tarea Google contrató a Globant. En pocos meses los ingenieros de Globant volvieron con resultados inesperados. Habían montado un ataque (usando PHP, un lenguaje de programación que no usaba Google, pero popular entre los desarrolladores de aplicaciones web) para inyectar información falsa, y de esa forma robar dinero del sistema. Impresionados con la elegancia de la solución, en los años siguientes Google contrató a la empresa para desarrollar el navegador de Google Chrome y el sistema operativo para dispositivos móviles Android. El Gerente de Relaciones con Desarrolladores de Google, Patrick Chanezon, designó a Globant como “favorite outsourcing partner” (Stier, 2011).

La experiencia con Google permitió escalar a la industria de proveedores de contenido del estilo de YouTube o las redes sociales LinkedIn, Friendster y Orkut de Google. Por recomendación de Google, LinkedIn contrató a Globant en 2007, cuando necesitó apoyo para el lanzamiento de OpenSocial, una plataforma de programación que aloja aplicaciones sociales para múltiples páginas web. Los ingenieros de Globant situados en las oficinas centrales de LinkedIn en Mountain View, California, diseñaron y construyeron el “Outlook Social Connector”, que permite que los contactos de LinkedIn puedan ser importados al Microsoft Outlook. Luego continuaron con mejoras en las barras y herramientas de los navegadores de Internet y la aplicación LinkedIn en Android. Globant fue el único proveedor de servicios de desarrollo que escribía código fuente, de acuerdo con Brandon Duncan, *platform engineering director* de LinkedIn (Stier, 2011).

El ingreso al mercado de servicios de desarrollo para empresas del Silicon Valley de la mano de Google convirtió a Globant en una empresa de servicios de desarrollo de productos de software innovadores. Se posicionó en la vanguardia del segmento de servicios de desarrollo para la tercera plataforma. En vez de basarse en las habilidades de manejo de herramientas y lenguajes de programación se basaron en las habilidades de aprendizaje de las tecnologías de vanguardia combinadas con la capacidad de brindar servicios de desarrollo con innovación incorporada en los procesos de desarrollo.

Globant se dirigió hacia las actividades más complejas de la cadena de valor de los servicios de tecnologías de la información. Mediante la construcción de nuevas soluciones, con particular foco en las aplicaciones móviles, redes sociales, videojuegos y big data, las empresas clientes delegaron la innovación de ciertas áreas no críticas del desarrollo de producto. Dada la dinámica de los cambios de arquitectura en las plataformas básicas de la industria del software, los servicios de innovación integrados a los servicios de desarrollo fueron muy apreciados en las empresas de tecnología de alto crecimiento porque la economía de las plataformas requería extender la innovación a los proveedores de desarrollo.

Globant se distinguió por haber logrado una estrategia que la separa del conjunto de las empresas de servicios informáticos de países emergentes, tanto indias como latinoamericanas. Ambas están concentradas en un negocio de volumen: los servicios de implementación e integración de software empresarial para grandes proyectos a bajo precio. Las empresas indias se han destacado en el segmento de los servicios de integración de sistemas. Los servicios de programación de este tipo requieren orden, están basados en procesos estructurados y la mayoría de los programadores se dedican a tareas estandarizadas. Globant, en su camino por la extrema diferenciación, encontró que no competía con empresas latinoamericanas, indias o inclusive irlandesas, sino con empresas norteamericanas como Thoughtworks y Cognizant, empresas de servicios de desarrollo y mantenimiento con una gran participación en procesos de I&D de sus clientes.

### *Mentores y adquisiciones*

Además de lidiar con la búsqueda de mercados externos, tarea que asumieron dos de los cuatro fundadores —Martín Migoya y Guibert Englebienne—, en los primeros años de operaciones, también tuvieron que

**Cuadro 1**  
**Lista de Fusiones y adquisiciones de Globant**

Año	Empresa	País	Región	Participación	M u\$s
2008	Accendra	Argentina	Sudamérica	100%	ND
2008	Openware	Argentina	Sudamérica	100%	ND
2011	Nextive	Estados Unidos	Norteamérica	100%	5,44
2012	Terraforum	Brasil	Sudamérica	100%	5,18
2013	Huddle Group	Inglaterra	Europa	86,25%	8,14
2014	Dynaflows	Argentina	Sudamérica	22,7%	0,45
2014	BlueStar	Perú	Sudamérica	100%	1,4
2014	Huddle Group	Inglaterra	Europa	13,75%	0,7
2015	Clarice Technologies	India	Asia	100%	20,9

Fuente: Elaboración propia en base a *Diario de Fusiones y Adquisiciones*, <http://www.diariodefusiones.com/>. Acceso 26 de febrero de 2018.

batallar con el crecimiento de la empresa mediante la constante reinversión de utilidades. Pero a dos años de su fundación y con 150 empleados, no podían seguir reinvertiendo las ganancias como única fuente de financiamiento, cuando la empresa seguía creciendo a tasas altas. La estrategia de reinversión (*bootstrapping*) era una fuerte restricción si el objetivo era brindar servicios de calidad, de manera que intentaron acceder a capitales de riesgo.

Ante la ausencia de mercado de capital de riesgo en Buenos Aires hubo que sondear alternativas. Con el cambio de la tendencia de crecimiento económico y la situación favorable para la industria SSI se pusieron en marcha varias iniciativas de incubadoras de empresas, programas públicos de concursos de planes de negocios, y redes de inversores ángeles<sup>7</sup>. En este contexto es cuando en 2005 los fundadores de Globant fueron reconocidos como “Emprendedores Endeavor”, una Organización Sin Fines de Lucro con operaciones en toda América Latina que promueve

<sup>7</sup> Un inversor ángel (original del inglés *Business Angel* o simplemente “ángel”) es un individuo próspero que provee capital para una nueva empresa, usualmente a cambio de participación accionaria. Los ángeles típicamente invierten sus propios fondos, no como las entidades de capital de riesgo (o *venture capitalists*), quienes administran profesionalmente dinero de terceros a través de un fondo. Un número cada vez mayor de ángeles inversores se están organizados en redes, grupos o clubes de ángeles para compartir esfuerzos y unir sus capitales de inversión.

la actividad emprendedora. Mediante Endeavor accedieron a una red de inversores ángeles y alcanzaron la primera ronda de inversores.

La primera ronda de financiamiento de Globant, que se realizó a nivel local y cerró en junio de 2005, alcanzó una inversión de 2 millones de dólares de la firma de servicios financieros FS Partners, que sirvió como capital de trabajo, aplicándose básicamente en el reclutamiento de Recursos Humanos (RRHH). Luego en octubre de 2007 pudieron acceder a accionistas privados internacionales.

Acceder a inversores norteamericanos fue fundamental dado que la comunidad de inversión de riesgo en Argentina no era lo suficientemente grande ni ofrecía los contactos en el mercado de destino. Si bien estaba en desarrollo y servía para pequeñas inversiones de alta tecnología, no se había constituido como una alternativa para empresas de la envergadura de Globant en su segunda etapa de financiamiento.

Las siguientes dos rondas no se obtuvieron para operar, sino que el dinero se utilizó para realizar adquisiciones. Se trataba de otra vía más rápida de reclutar recursos humanos entrenados y trabajando, pero fundamentalmente para adquirir nuevas capacidades que no existían en la empresa. En octubre de 2007 ingresó como accionista el fondo privado Riverwood Capital con una inversión de 8 millones de dólares. La empresa de inversión norteamericana era especialista en compañías tecnológicas. En junio de 2008 Globant adquirió a Accendra. Por último, en diciembre de 2008, se obtuvieron 14 millones de dólares abriendo el capital esta vez a Riverwood Capital y FTV Capital. A continuación, Globant adquirió a Openware.

La empresa ya había pasado desde su fundación por tres rondas de inversión, y se estaba preparando para realizar una oferta pública de acciones (IPO) y cotizar en el NASDAQ, aspirando a ser la primera empresa de servicios informáticos latinoamericana en llegar a esa meta cuando la recesión mundial que siguió al crack bursátil de 2008 retrasó estos planes. Por lo pronto, los fondos frescos sirvieron para abastecerse de capacidades críticas. Con Accendra, una empresa argentina especializada en tecnologías Microsoft (en particular la plataforma de desarrollo .net<sup>8</sup>), sumaron 50 per-

---

<sup>8</sup> .net: Es una plataforma de desarrollo de Microsoft para la creación de páginas Web y aplicaciones de negocios en general. Hace énfasis en la transparencia de redes, con independencia de plataforma de hardware y que permite un rápido desarrollo de aplicaciones. Es una de las plataformas más usadas para la creación de páginas Web.

sonas productivas y con capacidades que Globant no dominaba. Lo mismo sucedió con Openware, otra empresa argentina de servicios especializada en *security management* (tecnologías *open source* e infraestructura) con asiento en Rosario, Argentina, que sumó a Globant 30 personas, lo que terminó consolidando esa área en las Oficinas de Globant en Rosario con una plantilla de 80 personas.

La adquisición en agosto de 2011 de Nextive, una compañía estadounidense especializada en tecnologías para equipos móviles y redes sociales parece indicar una estrategia coherente con el desarrollo de capacidades orientadas hacia plataformas móviles. Con esta compra Globant se convierte también en la primera empresa argentina de tecnología de la información en adquirir una firma estadounidense en ese sector.

En enero de 2012, Globant recibió un aporte de capital de parte de Endeavor Global Inc. por un total de U\$S 2 millones y en diciembre del mismo año, WPP plc adquirió una participación accionaria equivalente a, aproximadamente, el 20% del capital de Globant a cambio de U\$S 73,2 millones. De esta forma escaló la provisión de recursos financieros que no pudo obtener con la salida a bolsa fallida.

Paralelamente a las adquisiciones, también siguieron en la búsqueda de descentralizar la red de centros de desarrollo de la Argentina, así como de alcanzar nuevos mercados latinoamericanos. Luego de instalar el primer centro de desarrollo fuera de Argentina y Uruguay en Bogotá, Colombia, en 2010, le siguió Brasil en 2012. Para lo cual, el 30 de octubre de 2012, Globant adquirió Terraforum con oficinas en São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba y Belo Horizonte. Esta compra abrió la puerta al mercado brasilero, ya que disponía de clientes de la talla de HSBC, Petrobras, Unilever, Vale y Pernod-Ricard.<sup>9</sup>

Otro caso similar fue el de Bluestar en Lima, Perú, en noviembre de 2014. A propósito de esta adquisición señalaba Martín Umaran: “Elegimos Perú por el gran crecimiento que ha tenido en los últimos años; Lima se ha convertido en un centro de negocios de gran importancia en la región. Al mismo tiempo, vemos una cantidad creciente de profesionales altamente capacitados, a la altura de los mejores del mundo. En conse-

---

<sup>9</sup> Globant. 2012. “Globant Expands on Innovation through the Acquisition of Brazil-Based TerraForum”. Acceso el 3 de marzo de 2015. <http://www.globant.com/press-release/globant-expands-innovation-through-acquisition-brazil-based-terraforum>

cuencia, vemos que podemos crecer en Perú, y que esta nueva oficina nos ayudará en nuestro objetivo de transformarnos en un referente mundial en el desarrollo de productos de software”.<sup>10</sup> Dentro de la misma estrategia, pero con una instalación propia se creó en diciembre de 2014 el centro de desarrollo de México D.F.

En 2013 se adquiere el 86,25% de Huddle Group, una empresa inglesa con oficinas centrales en Estados Unidos (Seattle), Argentina (Buenos Aires y Bahía Blanca) y Chile (Santiago de Chile), que sumó 160 colaboradores especializados en las industrias creativas (Medios y Entretenimiento). Esta compra se cierra en 2014, completando el 100% del paquete accionario. En ese mismo año adquieren Dynafloows, empresa argentina especializada en aplicaciones móviles, creadora de una plataforma para integrar audiencias en una experiencia colectiva, ingresando en un nuevo segmento del software para entretenimiento. Con estas compras Globant va precisando su foco del desarrollo de productos de software innovadores para audiencias globales en nuevas tecnologías y tendencias: Videojuegos, Móviles, Computación en la Nube y Redes Sociales y Big Data (Grandes Datos).

El 1° de julio de 2014 finalmente Globant completó su oferta pública inicial de acciones en la bolsa de valores de Nueva York (NYSE) obteniendo U\$S 58,5 millones a cambio del 17,5% del capital, alcanzando una valorización de mercado de U\$S 333,5 millones. Se trató de otro hito no solo para la empresa sino para la industria tecnológica latinoamericana, ya que se trató de la primera empresa de tecnología de la información en cotizar en NYSE.<sup>11</sup> *The Wall Street Journal* tituló “Globant se convierte en la primera compañía de software latinoamericana en lanzar su oferta inicial de acciones en NYSE”.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Redacción Adlatina. 2014. “Globant abre oficinas en Perú”. *Adlatina*, 28 de noviembre de 2014. Acceso el 4 de octubre de 2015. <http://www.adlatina.com/publicidad/globant-abre-oficinas-en-per%C3%BA>

<sup>11</sup> Hay que aclarar que antes de Globant, la primera empresa de tecnología de la información en cotizar en una bolsa norteamericana fue *Mercado libre* que lo hizo en Nasdaq en agosto de 2007.

<sup>12</sup> Traducción propia de “Globant Becomes First Latin American Software Company to Launch IPO on NYSE.” Cannilla, Flavio. 2014. “Globant salió a la bolsa de Nueva York”. *Infotechnology*, 17 de julio de 2014. Acceso el 3 de marzo de 2015. <http://www.infotechnology.com/Internet/Inminente-Globant-sale-a-la-Bolsa-de-Nueva-York-20140717-0005.html>

*Red de Centros de Desarrollo*

Un aspecto destacable del proceso de internacionalización de Globant fue la localización externa de sus centros de producción. Dicha expansión multinacional, como vimos en la sección anterior, estuvo traccionada por la adquisición de empresas. Sin embargo, el principal motivo de dicho movimiento no fue la adquisición de nuevas capacidades sino la resolución del cuello de botella de aprovisionamiento del principal insumo para su producción: los recursos humanos calificados.

La creación de Globant como organización de servicios supuso dar forma a una de las áreas clave, Recursos Humanos. A medida que la empresa se consolidó como un jugador internacional, su plantilla creció sistemáticamente a un 100% anual. Un ritmo que exigió establecer los procedimientos ágiles de reclutamiento y manejo de los recursos humanos. Dado que en el corto plazo no se disponía de recursos financieros para adquirir empresas, la reinversión de las ganancias implicaba un esfuerzo extraordinario de reclutamiento propio. El primer paso para morder el cuello de botella del abastecimiento de recursos humanos fue posicionarse como la opción de trabajo de preferencia para jóvenes bien preparados.

En Argentina el abastecimiento de los recursos humanos en el sector fue un problema que se hizo visible en los años que siguieron a la crisis de 2001 y se agudizó en 2006. En el quinquenio 2003-2008 la evolución de la industria de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la Argentina experimentó un desajuste entre la oferta y la demanda del mercado de trabajo. En tanto la demanda de trabajo continuó creciendo persistentemente debido al crecimiento del PBI de 8,5% en promedio y la expansión de las exportaciones de servicios, la oferta de recursos humanos no creció lo suficiente como para compensarla. Esta brecha entre oferta y demanda ocasionó serias presiones en el mercado de trabajo (Cicomra 2007; Libro Blanco de la Prospectiva TIC 2009).

Entre las barreras de entrada para posibles competidores del subcontinente latinoamericano se encontraba el acceso a personal calificado, recurso clave para las empresas de servicios avanzados. A diferencia de sus pares asiáticos, los países de la región no se caracterizaban por sistemas educativos activos en la formación del talento técnico. Como indicó

Martín Migoya -CEO y fundador de Globant- si bien la empresa competía por clientes, también competía por los recursos humanos con compañías de tecnología del mercado de trabajo latinoamericano, con compañías como IBM, Accenture, Motorola, Endesa y EDS, entre otras.<sup>13</sup>

Para asegurar un abastecimiento de los recursos humanos de calidad se estableció una estrategia de tres ejes: 1) la diversificación de los puntos de acceso al mercado de trabajo, 2) la promoción continua de la motivación, 3) la formación permanente del personal, y la administración de las capacidades y acumulación de la experiencia.

La diversificación de los puntos de acceso al mercado de trabajo se ejecutó mediante el montaje de Centros de Desarrollo y Soporte en diversas ciudades, primero en la Argentina y luego en Latinoamérica. Para fines de 2014 Globant disponía de 29 centros de desarrollo localizados en 19 ciudades de Argentina, Uruguay, Colombia, Brasil, México, Perú y los Estados Unidos. A su vez, cuenta con cuatro centros de atención a clientes en Estados Unidos y con centros de Dirección en Reino Unido, Colombia, Uruguay y Argentina.

En el período inicial de crecimiento (2003-2009) se crearon oficinas en ciudades de la Argentina con Universidades Públicas con formación de calidad: Buenos Aires, La Plata, Tandil, Rosario y Córdoba. Todas opciones lógicas y naturales, con la excepción quizás de Tandil, una pequeña ciudad con entorno rural, 390 Km al sur de Buenos Aires. Allí se conformó en 2003 el Polo Informático de Tandil, primer proyecto del Parque Científico Tecnológico<sup>14</sup> (PCT) de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN).

Pero el acceso a mercados de trabajo “tradicionales” de ciudades con Universidades Públicas con formación de calidad pronto se vio agotado por la creciente rivalidad por los RRHH con otras empresas del sector. Por lo tanto, a partir de 2010, ya encaminado el acceso a fuentes de financiamiento, se destinó dicho capital para las dos estrategias de expansión: la primera, el establecimiento de oficinas en destinos argentinos “no tradicionales” con un fuerte apoyo del gobierno nacional y provincial. Esto sucedió en las ciudades argentinas de Resistencia (Provincia del Chaco), Tucumán (Provincia de Tucumán) y Mar del Plata (Provincia de Buenos

---

<sup>13</sup> Entrevista a Martín Migoya, 23 de abril de 2009.

<sup>14</sup> Parque Científico Tecnológico. Acceso el 4 de marzo de 2014.

<http://www.pct.org.ar>

Aires), destinos cubiertos por convenios con las universidades nacionales y los gobiernos provinciales, todos en sintonía con la administración nacional. La segunda estrategia de expansión consistió en el establecimiento de Centros de Desarrollo desde cero en Colombia y la adquisición de compañías ya establecidas con planteles y clientes, como fueron los casos de Brasil, Perú y la India.

### **Caso gA-Grupo ASSA**

Grupo ASSA, fundado en 1992, es una empresa argentina de exportación de servicios tecnológicos en el área dBt (digital Business Transformation). Actualmente cuenta con 11 oficinas en la región y presencia en 41 países, con 1.400 empleados a nivel global.

Su historia puede ser dividida en dos grandes fases: una etapa de empresa doméstica con algunos intentos de internacionalización, seguida por un cambio “reborn global” (renacida global) y un fuerte crecimiento en los mercados externos, hasta reducir su actividad doméstica a una décima parte de su actividad total (Bell, Mcnaughton y Young, 2001).

La primera fase estuvo caracterizada por la construcción de un modelo de negocios doméstico, coincidente con el régimen de convertibilidad. Dicho período, que se extiende desde la fundación de la empresa en 1992 hasta la crisis de 2001, implicó un crecimiento sostenido en el mercado interno y la asociación con un fondo de inversión externo en 1999, destinada a sustentar los inicios de la expansión internacional. El número de ocupados, que en los inicios sumaban sólo 17, se elevó a 250 en 1998.

Un segundo período se inició con la crisis de 2001, e implicó la reinención de la compañía y su gradual fortalecimiento en América Latina mediante la internacionalización regional hacia Brasil y México. La facturación, que había alcanzado los 40 millones de dólares en 1999, se redujo a 11 millones en 2002. Dicha fase se cierra con la recuperación del control accionario sobre la sociedad en 2005, año en que las ventas se elevaron a 22 millones de dólares.

En una tercera etapa, entre 2006 y fines de 2009, se consolida el modelo de negocios internacional con dos prácticas sólidas y complementarias: la Consultoría en Transformación de Procesos y Servicios por Proyectos y Outsourcing de Aplicativos, y la ampliación de la presencia en América Latina con la apertura de oficinas en Santiago de Chile.

Por último, a fines de 2009 se inicia una nueva etapa con el acceso a financiamiento internacional a través de la Corporación Financiera Internacional y el HSBC y la emisión de Eurobonos, que le permite a Grupo ASSA convertirse en una empresa global al acceder a brindar servicios a empresas multinacionales y a multilatinas en los cinco continentes. En 2010 la facturación anual alcanzó los 58,7 millones de dólares, y el número de ocupados las 1070 personas.

### *Application Software S.A.*

Grupo ASSA inició sus operaciones el 17 de septiembre de 1992 bajo la marca Application Software. Roberto Wagmaister, su fundador, luego de una próspera carrera en firmas contables multinacionales, decidió emprender en la industria de servicios informáticos. Visualizó una oportunidad producto del acelerado cambio tecnológico impuesto por la miniaturización de los microprocesadores.

Hacia fin de los años ochenta la minicomputación, de la mano de la adopción masiva de las computadoras AS/400 de IBM entre las empresas medianas, cambió la forma de administrar el software contable. Emergió el mercado del software empresarial de tipo ERP: Enterprise Resource Planning (en castellano Soluciones de Planificación de Recursos Empresariales). Redujo el umbral de los precios debido a que ya no fue necesario desarrollar sistemas a medida.

La nueva categoría de producto para empresas fue creada con un diseño estándar y a la vez flexible, para ajustarse a los requerimientos específicos de cada industria y tipo de firma. Estas soluciones integradas abarataban los costos de acceso a la tecnología informática, y desarrollaban un nuevo mercado de empresas de software especializadas, convirtiendo el negocio de consultoría en el de adaptación de estos paquetes a las necesidades específicas de los clientes. Esta nueva tendencia de soluciones integradas de software se consolidó en 1995 cuando los sistemas ERP lideraron el mercado de software empresarial (Campbell-Kelly y García Swartz 2007, 757).

Application Software S.A inició sus operaciones con una plantilla de 17 ejecutivos que provenían del equipo que Wagmaister tenía bajo su mando en Ernst & Young. La actividad de la empresa fue la venta de software JD Edwards y la consultoría para la implementación de los sistemas ERP en el mercado doméstico.

En esta etapa el crecimiento de Application Software se basó en su dominio de la tecnología JD Edwards y en la expansión del mercado argentino. Si hubo episodios de internacionalización sólo fueron consecuencia de negocios obtenidos en el país que luego se trasladaron o se propagaron a naciones vecinas por efecto de referencia dentro de las estructuras regionales de las empresas multinacionales o bien de la expansión de empresas argentinas hacia otros países.

En el período 1996-1998, en el que las consultoras se centraban más en la venta y customización de paquetes de software, principalmente SAP y JD Edwards, ASSA se destacó en el dominio de los países que manejó: Argentina, Uruguay, Bolivia, y Paraguay. En Pérez Companc la empresa presentó una metodología de implementación bajo un modelo de servicios compartidos que le permitió instalar JD Edwards rápidamente en las 40 subsidiarias que requería el cliente. En octubre de 2002, cuando la Petrolera Pérez Companc fue vendida a la gigante brasileña del petróleo y el gas Petróleo Brasileiro S.A., conocida por su marca Petrobras, la cuenta le abriría los servicios en toda Latinoamérica y los Estados Unidos.<sup>15</sup>

En ese mismo año también fue seleccionada por la multinacional Nestlé para el desarrollo de un sistema de Business Intelligence para unificar las plataformas tecnológicas de Argentina, Uruguay, Paraguay, Perú, Bolivia y Chile, siendo uno de los primeros proyectos que involucraron a varios países.

Hacia el fin de la década de los noventa Grupo ASSA era uno de los cinco socios más importantes de JD Edwards en el mundo y número uno en servicios con un 14% de implementaciones.

Para evitar la comoditización en la categoría de implementadores de ERPs corporativos, principalmente SAP y JD Edwards, en que también se encontraban Peoplesoft, VAN y Oracle Financials, fue identificado el problema del branding de la compañía, y se creyó que era necesario hacer un gran proyecto de rebranding.

El proyecto que se desarrolló en 1997 decidió tomar la voz que ya estaba presente en el mercado, con la cual los clientes identificaban a la empresa “ASSA”, el acrónimo de Application Software S.A., y anteponerle el precedente “Grupo”, indicativo de un grupo de nuevos productos complementarios a JD Edwards que la empresa estaba incorporando. El nombre “Grupo ASSA”, como una forma de “hablar en voz alta”, “sin

---

<sup>15</sup> Grupo ASSA. (1999). *Memoria y Balance*.

complejos infantiles” fue subir un escalón en el crecimiento para transmitir todo lo que se había hecho hasta ese momento, toda la experiencia que habilitaba a la empresa a hablar como adulto.

Esta refundación respondió a una necesidad de cambio, que pocas otras organizaciones hubieran creído necesaria en un perfil de empresa doméstica de servicios informáticos. “Esto nos obligó a hablar de nosotros, ya no éramos solo JD Edwards, éramos mucho más que Edwards”<sup>16</sup>. Finalmente el nuevo sistema de imagen corporativa de la empresa Grupo ASSA se implementó en 1998.

### *Primera internacionalización*

El proceso de internacionalización de la empresa se inició 1996, cuando el grupo directivo empezó a buscar alternativas de negocios al mercado interno, que hasta ese momento ocupaba más del 90% de su facturación. Si bien la ambición multinacional estuvo presente mucho antes que los diversos incentivos externos, no fue sino hasta la crisis internacional de 1998, que repercutió gravemente en la Argentina, que se profundizó la estrategia de internacionalización. Entre 1998 y 2002 se produjo la mayor caída del PBI en la historia del país, la descomposición de la macroeconomía y la declaración del default de la deuda externa en 2001. Por otro lado, desde el punto de vista del negocio de los servicios informáticos, al agotamiento del crecimiento macroeconómico se le debía sumar el haber alcanzado el techo en la industria de tecnologías de la información, dado que las grandes empresas ya habían optado por alguna de las soluciones: SAP y JD Edwards se repartían la mayor parte de los negocios.

El problema de una estrategia de internacionalización era que ASSA no contaba con el impulso de las ventas de licencias del JD Edwards, ya que tenía la representación sólo para Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia. Tampoco se contaba con la reputación de la marca Grupo ASSA ni con el conocimiento del mercado. Sin embargo, esta evidencia también actuaba como presión para la internacionalización. Los clientes de Argentina que se regionalizaban podían eventualmente dejar de contratar a Grupo ASSA a favor de algún competidor brasilero.

---

<sup>16</sup> Entrevista a María Fernanda Santoro, 11 de diciembre de 2009.

La experiencia práctica de algunos proyectos de clientes locales que se habían regionalizado, a los que Grupo ASSA acompañaba en la instalación y parametrización de sus sistemas, mostraba las debilidades de ser una empresa sólo argentina.

En 1996 Grupo ASSA realizó su primer proyecto en Brasil cuando uno de sus clientes -la empresa argentina Impsat- solicitó sus servicios. Esta asignación fue atendida con equipos viajeros. La misma modalidad se aplicó para proyectos de Arcor, Cartellone, y Pérez Companc.

La primera opción fue buscar socios dentro de la red de distribuidores de JD Edwards en Latinoamérica que compartían dicha función con Grupo ASSA. En esta modalidad se presentó una oportunidad en México. La casa matriz de JD Edwards decidió comprar la oficina de su filial en México y algunos de sus ejecutivos, liderados por Raúl Rhon, prefirieron dejar la compañía y se ofrecieron a constituir la oficina de Grupo ASSA en dicho país. Rhon era hasta ese momento el Director General de JD Edwards en México y había sido socio de Price Waterhouse en dicho país. De manera que, dado que se disponía de un grupo formado de ejecutivos nativos, que el mercado mexicano era conocido y que no existía la barrera del idioma, en mayo de 1999 se decidió instalar la primera oficina de la empresa fuera de Argentina, en el Distrito Federal.

Esta etapa de despegue internacional fue percibida como de una gran madurez, en parte porque fue el momento en que se capitalizaba todo lo aprendido durante los años anteriores. ASSA llegaba a estos nuevos mercados con un modelo de acercamiento y relacionamiento con los clientes que no poseían otras empresas de servicios informáticos. Su gran valor estaba dado en que, para cada solución, cada empresa y cada región, Grupo ASSA tenía una forma diferente de abordaje. Esto la diferenciaba de grandes corporaciones como Accenture, SAP o IBM que repetían modelos en todo el mundo, intentando adaptar los clientes a las soluciones ya pre-establecidas. Es el modelo de la *solutions library*, en el cual se cuenta con las respuestas y se busca luego la pregunta que se adapta a ellas.

Si bien en 1999, como veremos enseguida, también se iniciaron las operaciones en Brasil, con la adquisición de la firma local IBS, la crisis argentina de 2001 dio el empujón definitivo para avanzar en el proceso de internacionalización. El grupo directivo hizo carne la máxima competitiva de “las ventajas son siempre temporales” y puso su empeño en imaginar un futuro comercial de la compañía sin el soporte del mercado doméstico.

Como sugiere Wagmaister “para moverse de su zona de confort [el ser humano] tiene que tener un *compelling event* muy fuerte.”<sup>17</sup> Para 2002 el 95% de las ventas se realizaban en Argentina, con un pasivo en dólares de las cuentas de clientes que se pesificó y con JD Edwards que había retomado el control del mercado local atacando constantemente la base de clientes de Grupo ASSA.

El año 2002 fue una bisagra para Grupo ASSA como lo fue para todas las empresas y para la sociedad argentina en su conjunto. Este nuevo contexto aceleró la tendencia instalada desde 1999 hacia la internacionalización. Sin embargo, se trataba de una situación difícil. Ni la oficina que se había establecido en San Pablo ni la del D.F. estaban en condiciones de generar ingresos para financiar la caída de los negocios en Buenos Aires. Por un tiempo cada oficina tuvo que subsistir como podía.

En 2002, con el foco puesto en la supervivencia de la empresa, los ejecutivos de Buenos Aires fueron encomendados a buscar negocios en nuevas geografías de Latinoamérica: Perú, Bolivia, Costa Rica. Gracias a los negocios generados en el exterior y a la nueva paridad cambiaria (el peso argentino había pasado de una relación uno a uno con el dólar a una relación tres a uno), la empresa pudo soportar la crisis. Entre otros proyectos se realizó la reingeniería y mejora de procesos en FINO de Bolivia, el CRM en Terra Networks y Telcel de México y la finalización del proyecto de *Business Intelligence* en SOBOCE de Bolivia. En Brasil se llevaron a cabo el proyecto e-business en Saint Gobain y un ERP avanzado en Globo, Cabo y TIM (Telecom Italia Mobile).

### *Segunda internacionalización latinoamericana*

A diferencia de México, en Brasil no había un umbral de confianza debido a la ausencia de aliados locales, ni experiencia previa de contactos conocidos. El desconocimiento de la comunidad de negocios brasileña fue condicionado por la mala experiencia comercial de JD Edwards en Brasil, plaza en la cual se hicieron fuertes SAP y ERPs locales. Entonces a la apertura de operaciones en México, en donde se partió de cero con una oficina compuesta en su totalidad por consultores y ejecutivos nativos ya conocidos, le siguió otra estrategia de compra y fusión de una consultora brasileña.

---

<sup>17</sup> Entrevista a Roberto Wagmaister, 2 de junio de 2011.

Dado que en Brasil no había conocimiento directo de terreno, que sólo se había alcanzado el mercado vía clientes argentinos y que JD Edwards en Brasil no tenía una presencia importante, se buscaron contactos por vías muy diversas. Se iniciaron conversaciones con una empresa brasilera llamada GPTI, gracias a una intermediación indirecta. Con ella se trabajó la hipótesis de una joint-venture y hasta se realizaron planes de negocios, pero el proyecto no prosperó.

A continuación, se contrató al BCG (Boston Consulting Group) para que analizara el mercado brasilero y seleccionara empresas de servicios informáticos pasibles de ser compradas y fusionadas. La decisión de adquirir Integrated Business Solutions (IBS) ocurrió luego de un proceso de búsqueda entre un rango de empresas medianas como Steffanini y pequeñas boutiques de cuatro consultores.

IBS era una pequeña boutique de una docena de ex - consultores de Andersen Consulting (luego Accenture) que habían hecho el primer gran proyecto de SAP que tuvo dicha firma en Brasil, en Perdigo<sup>18</sup>, una gran compañía de alimentos. Con una historia similar a Grupo ASSA, ya que se trataba de un spin-off de una de las grandes consultoras multinacionales especializadas en SAP, IBS disponía de una cartera de clientes que le permitiría a ASSA iniciar las operaciones en Brasil sin necesidad de destinar tiempo a hacerse conocer.

Para esa operación se disponía de fondos producto del acceso a capitales de riesgo que en la Argentina estuvieron disponibles entre 1999 y 2000, en el marco del boom de Internet. En ese período florecieron los proyectos .com como producto de la explosión de una ola de inversiones y la cotización de empresas de Internet en NASDAQ entre 1998 y 2000, entre los cuales se pueden mencionar como ejemplos algunos que se convirtieron en empresas rentables, como es el caso de MercadoLibre.com. Grupo ASSA utilizó esta tendencia, en cambio, para financiar sus negocios de base. Obtuvo la contribución del fondo de inversión LatCap (Latin American Capital Partners) con sede en Nueva York, que aportó U\$S 21 millones a cambio del 30% de las acciones de la empresa, destinados al desarrollo de su nueva sede corporativa en el edificio Malecón en Buenos Aires, al proyecto ASSA Express (destinado a pymes) y al apalancamiento de las operaciones internacionales, financiando el inicio de la operación de

---

<sup>18</sup> En 2010 Perdigo compró a Sadia y se convirtió en BR Foods. Perdigo. Acceso 1 de octubre de 2010. <http://www.perdigo.com.br/>

la oficina en México y la adquisición de IBS de Brasil, ambas concretadas en 1999.

La asociación con LatCap fue un hito en la trayectoria de Grupo ASSA, ya que implicó la presencia, por primera vez, de un socio externo. Permitió no sólo obtener recursos para financiar los primeros pasos de la internacionalización, sino que favoreció también un importante proceso de aprendizaje. Demandó dar respuesta a los requerimientos de precisión de los inversores en cuanto a la planificación estratégica de la empresa, que en ese momento incorporó un especialista en finanzas.<sup>19</sup> Al mismo tiempo, la recompra de las acciones de LatCap en 2005 es percibida por uno de los vicepresidentes de Grupo ASSA como un momento crucial de recuperación de autonomía.<sup>20</sup>

La adquisición de IBS no sólo constituía una variación de la estrategia iniciada en México. También era un cambio fundamental en la generación de capacidades de consultoría en Grupo ASSA. Le permitía des-especializarse de sus conocimientos del ERP JD Edwards, en este período ya en declinación en los mercados frente a la consolidación de SAP, y ganar recursos y capacidades nuevas, valiosas para abrir el abanico de servicios que la empresa podría ofrecer en el futuro.

“El impacto cultural para nosotros fue como una bomba H, superó al impacto de la cultura de Brasil, o el portugués, otro idioma... el tema era el SAP, para nosotros en la década de los noventa el SAP era el enemigo mortal, más que Andersen, era el SAP, porque nosotros tomábamos el servicio en la medida en que pudiéramos imponer nuestro software. Andersen venía a caballo de SAP, para nosotros era el archienemigo. Haberlo traído adentro fue un impacto cultural que superó el mismo hecho de Brasil.”<sup>21</sup>

Desde el inicio la estrategia no fue instalar filiales en los mercados en los que la empresa se internacionalizó. En forma consciente el equipo de dirección de Grupo ASSA se planteó el desafío de crear una cultura corporativa propia, de una empresa con “espalda” regional que adquiriera las características de cada país. En definitiva, debían “dejar de ser una empresa argentina”. Para ello, tanto en Brasil como en México, se debía contar con gente nativa de cada país que fuera a su vez de cultura ASSA. Para ellos el equipo pensó “iniciar un proceso de transformación cultural”.

---

<sup>19</sup> Babson College, Caso Grupo ASSA.

<sup>20</sup> Entrevista a Paul Dougall, 2 de junio de 2011.

<sup>21</sup> Entrevista a Federico Tagliani, 29 de diciembre de 2009.

“Para mantener genética corporativa, no la Argentina... debíamos inocular genética corporativa”.<sup>22</sup> Este proceso de transformación cultural fue iniciado con fluidez en Brasil, y no sin audacia. Cuenta Federico Tagliani, VP de la Oficina de Brasil desde su fundación, un episodio de su intervención en este proceso en la reunión de lanzamiento de marzo de 2000 en Buenos Aires: “en mi presentación, mientras hablaba, empecé un strip-tease y debajo de la camisa tenía la *verdeamarela* (la remera del seleccionado brasileño). Primero fue un silencio, luego fue una ovación.”<sup>23</sup>

Una compañía de raíces puramente argentinas debía, según la concepción de sus directivos, exorcizar los fantasmas de la cultura nacional. De hecho, era un problema también para los empleados de Grupo ASSA en otros países. Por ejemplo, durante la presentación del sistema de identidad visual del Grupo, los directivos de marketing brasileños preguntaron por la versión verde-amarillo del isologo. La directora de marketing, Ing. Santoro, logró resolver la situación indicando que dado que el pantone 300 es el color de la tecnología no se trataba de la versión argentina de la marca sino de algo que la trascendía.

La experiencia de Brasil implicó también una adaptación de los brasileños a una cultura corporativa particular, formalizada y medida por los procedimientos de RRHH. En Brasil la cultura Grupo ASSA que apunta al trabajo en equipo se expresa en que “hay gente que viene de otras consultoras que te comentan es fantástico trabajar acá porque yo pido información y todos me la dan. Yo trabajaba en otras consultoras donde cada uno cuida lo suyo y no te pasan nada, y si vos te estás muriendo al lado no te ayudan...”<sup>24</sup>

La empresa que hasta ese momento había funcionado en una sola localización —Buenos Aires—, había sido marcada por el liderazgo presencial y permanente de Roberto Wagmaister. Al internacionalizarse, abriendo oficinas en dos nuevos destinos, la presencia del liderazgo emprendedor del fundador ya no podía resolver la producción de la cultura empresarial. “No íbamos a poder generar a Grupo ASSA como corporación internacional si no iba uno de los fundadores a cada mercado y en forma presencial trasfundía el plus [...], el luchar por los objetivos, aún cuando todo te está diciendo que no y vos estás convencido que es que sí”.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Entrevista a Federico Tagliani, 29 de diciembre de 2009.

<sup>23</sup> Entrevista a Federico Tagliani, 29 de diciembre de 2009.

<sup>24</sup> Entrevista a Marcela Pastirik, 11 de enero de 2010.

<sup>25</sup> Entrevista a María Fernanda Santoro, 11 de diciembre de 2009.

Federico Tagliani, se instaló en San Pablo a fines de 1999, con un grupo de cuatro ejecutivos que reclutó en Buenos Aires siguiendo el aprendizaje sobre las políticas de expatriados de Impsat y Pérez Companc. Se realizó un Job Posting, una búsqueda especial para puestos de expatriados en la que se presentaron 30, cuando la compañía tenía una plantilla de 400 personas. Estos fueron los únicos empleados argentinos en Brasil, que a partir de allí se alimentó del talento local.

La plantilla de la oficina de San Pablo fue creciendo mediante el reclutamiento tradicional de postulaciones individuales, pero también con adquisiciones. En 2004 se contrató un equipo ya formado de 7 personas, y en 2007 se contrató un equipo de 30 personas de una compañía especializada en SAP -Human Capital Management- que entró en quiebra.

Inicialmente las operaciones en las oficinas de San Pablo y de Ciudad de México fueron apalancadas por Buenos Aires. Se usaron las referencias de los proyectos realizados en Argentina y hubo muchos equipos viajeros que fueron a vender propuestas. Los clientes al principio de la operación eran en su mayoría corporaciones multinacionales que habían operado con Grupo ASSA en Argentina, como por ejemplo Cargill.

El resultado en el caso brasilero fue muy bueno. En el primer año la facturación creció cinco veces y media. Esto se explica por el impacto de incorporarle a la práctica de SAP de IBS la venta del ERP JD Edwards en Brasil. Con un mercado que no tenía una buena oferta de ese ERP, Grupo ASSA pudo posicionarse fuertemente con dicho producto.

Esta tendencia a apalancar clientes de Argentina para generar proyectos en Brasil se revirtió a partir de 2003. Los vínculos desde ese año se generaron en Brasil y luego se exportaron. El mejor ejemplo es Johnson & Johnson, con la que Grupo ASSA se vinculó en 2001 a partir de un pequeño proyecto de JD Edwards en Brasil y luego se transformó en 2010 en el mejor cliente de la empresa con un proyecto de 200 personas, desarrollando para Grupo ASSA el primer caso de *offshore* desde Estados Unidos y Europa de una multinacional.

Otro ejemplo de esta tendencia que se pudo lograr gracias a JD Edwards fue la cuenta de Electrolux, que originó la segunda oficina de Grupo ASSA en Brasil, en Curitiba. Electrolux era en 2010 el segundo cliente de la empresa. Paradójicamente esta cuenta se le ganó a la misma JD Edwards con socios locales, logro que también es considerado un hito.

En 2010 Grupo ASSA facturaba en Brasil el 50% de sus ingresos, constituyendo su principal mercado. Pero a pesar de haber crecido fuerte-

mente, en ese año era todavía en Brasil un jugador de nicho. Contaba con 350 empleados, y dado que la escala mínima en el mercado brasilero para los proyectos importantes era de 600, todavía no podía acceder a proyectos de envergadura.

La estrategia de internacionalización en México fue totalmente diferente a la experiencia brasilera. No solo porque se eligió la vía del *greenfield*, el desarrollo del mercado desde cero, descartando la más cómoda vía brasilera de crecer mediante adquisiciones y fusiones, sino también porque tuvo un trámite accidentado hasta lograr un crecimiento sostenido.

Hacia el año 2001 la experiencia mexicana liderada por Raúl Rhon, ex socio de PriceWaterhouse, no había producido los resultados esperados. Al contrario del caso brasilero, en donde la mixtura de la cultura corporativa con la cultura local se dio desde el principio, en el país azteca fue difícil imprimir la impronta del espíritu emprendedor, la flexibilidad y la resiliencia que caracterizaban a Grupo ASSA.

La hipótesis sobre el fallo del primer intento de instalar la oficina de México se apoyaba en la falta de capacidades para desarrollar relaciones con los clientes. Luego de diagnosticar que el equipo local no iba a poder lograr los objetivos, se decidió enviar a México, como había sucedido en el caso brasilero, a una persona que había sido parte del equipo fundador de la empresa y que compartía los valores y visiones corporativas, acompañada de un grupo, en este caso importante, de consultores ya formados en la cultura Grupo ASSA.

Finalmente, la persona comisionada puso en marcha un renacimiento de la oficina, y lograron en poco tiempo cerrar contratos con grandes corporaciones globales y con organismos gubernamentales. A fuerza de enviar equipos constantemente desde Buenos Aires se logró revertir los problemas de inserción en el mercado mexicano.

### *Modelo de Servicios*

En 2008 se creó en Grupo ASSA el área de Tecnología para dar apoyo a desarrollos en ERPs. Inició sus actividades en base a algunas prácticas que estaban dispersas entre las oficinas de Buenos Aires y San Pablo. La empresa reclutó para liderar el área a Guido Simeto, un profesional senior y emprendedor que había hecho toda su carrera en los Estados Unidos en empresas que desarrollaron tecnologías alrededor de IBM.

El área de tecnología, denominada ITS, Integration & Technology Services, tuvo el objetivo de integrar ERP con otros ambientes tecnológicos como Internet mediante lenguajes de programación ABAP, Toolkit y las herramientas de integración PI, Portal, SAP Netweaver, Oracle BEA e IBM Websphere.<sup>26</sup>

En el período 2009-10 el objetivo fue promover la visualización de las capacidades de Grupo ASSA. La compañía comprometió inversiones de tecnología, desarrolló equipos especializados e inició procesos de certificación de calidad. Al mismo tiempo estableció relaciones con los proveedores de tecnología que le permitieron afianzar la confianza e instituir relaciones de negocios para la difusión de tecnologías avanzadas.

En este período de consolidación regional en Brasil y México Grupo ASSA continuó también su expansión internacional a través de alianzas con IDS Scheer (2004) y SAP (2005), HP, Infosys y Business Objects, transformándose en una de las cuatro empresas más importantes del mundo en la implementación de soluciones basadas en JD Edwards. En 2004 SAP otorgó a Grupo ASSA el “SAP Award”.

A partir de 2005, el crecimiento regional de Grupo ASSA dio paso a la consolidación del crecimiento global. Motorizado por el cliente Johnson & Johnson Medicals se crea el Delivery Center de mantenimiento y soporte de aplicaciones ERP de JD Edwards. Esta cuenta se obtuvo gracias a la oportunidad que se generó cuando la multinacional estuvo dispuesta a reemplazar a TATA, el proveedor indio, debido a la disconformidad con el nivel de servicio y los problemas de comunicación generados por la distancia cultural entre Oriente y Occidente y también por la diferencia horaria.

Esta operación funcionaba en 2011 con 200 consultores en el Delivery Center en Buenos Aires y 12 consultores en Bélgica. Se trataba de un nuevo modelo de negocios basado en la tercerización *offshore* cuya demanda nace en la región, pero luego se expande hacia mercados desarrollados. Es una forma de crecer dentro de la multinacional. La relación con el cliente fue progresando lenta pero firmemente hasta que Grupo ASSA entró en la lista de proveedores estratégicos de la multinacional, integrada por 12 compañías.

---

<sup>26</sup> Los servicios incluyen: Modelado de procesos para integración de negocios; Evolución a SOA integrando procesos y aplicativos; Arquitectura de Integración y gestión tecnológica; Soluciones basadas en arquitecturas heterogéneas; Desarrollo de soluciones multi-canal; e Integración de servicios de Data Center.

Esta forma de expandir el mercado de tercerización *offshore* desde Latinoamérica fue desarrollada gracias a la existencia de clientes multinacionales que operando en cualquier de los países de la región atrajeron luego demandas globales de la misma empresa. Casos de esta índole fueron los de AstraZeneca, Danone y Vodafone, en México; y Electrolux, Kraft, BASF y Bayer en Brasil. Los clientes globales surgen de Latinoamérica, pueden saltar a una geografía en el hemisferio norte e inclusive pueden extenderse dentro del mismo hemisferio. Johnson & Johnson se inició en Buenos Aires, luego la misma multinacional contrató desde Estados Unidos y luego la demanda se expandió a Bélgica y otros países de Europa.

Como dijimos, en 2006 Johnson & Johnson eligió a Grupo ASSA como “Global Preferred Vendor” para su AMS (Application Maintenance Service) sobre tecnología Oracle e incorporó la unidad de Supply Chain Execution de la empresa brasileña GIC. También, para expandir sus negocios, Grupo ASSA concretó una alianza con Itaotec, de Brasil, para conquistar nuevos clientes en España y Portugal. Dentro de esta estrategia de internacionalización fijó como objetivo para 2011 conquistar empresas norteamericanas de tamaño medio.

La consolidación del modelo de negocios internacional en 2010 estuvo basada en servicios a empresas multinacionales y a multilatinas en los cinco continentes con más del 80% de su facturación fuera del país de origen, Argentina; y el 25% fuera de la región latinoamericana. Junto con las geografías la Práctica de Servicios por Proyectos y Outsourcing que representaba a Oracle en un 80% pasó en 2009 a 43%, en tanto 34% sobre plataforma SAP.

A partir del 2008 se inició la Práctica de Servicios de Tecnologías de Integración, ITS, una práctica más sofisticada, en la cual se llevaban a cabo proyectos de integración de tecnologías de nuevo tipo como Arquitecturas SOA e *e-commerce* con las plataformas ERP (SAP u ORACLE) sobre las principales plataformas existentes en el mercado (IBM, MS, SAP). Esta Práctica permitió generar nuevos clientes o generar nuevos proyectos con clientes estratégicos existentes, penetrando en nuevos segmentos del mercado, tales como comercio electrónico y servicios financieros.

### *Multinacional Global*

En 2010, como un paso previo a una futura IPO (Oferta Pública Inicial), el Banco Mundial -a través de la Corporación Financiera Interna-

cional (IFC), el HSBC Latin America Partners, —un fondo de inversión administrado por HSBC Capital— junto a accionistas minoritarios, lideraron un aporte de U\$S 20 millones para apoyar la expansión regional y global del Grupo ASSA. Por dicho aporte los nuevos inversores recibieron un 34% de la sociedad, valorizando la totalidad de la compañía en U\$S 60 millones aproximadamente.

Con los fondos aportados se buscaba en 2011, por un lado, la consolidación de la presencia en Latinoamérica, que representa un 3% del mercado total de IT y, por otro, la expansión global de la empresa en los mercados más desarrollados.

Para entonces el objetivo estratégico de Grupo ASSA fue constituir una empresa multinacional de servicios de origen latinoamericano, con una oferta concreta de servicios avanzados de consultoría y de outsourcing en la transformación de procesos, el soporte y la integración de sistemas para el mundo. Grupo ASSA WW prestaba servicios a sus clientes bajo tres modalidades generales: Proyectos de Consultoría e Integración, Servicios de Tercerización de Aplicativos (AMS/Application Maintenance Service) y Fábrica de Software.

En 2009 Servicios de Tercerización alcanzaron los ingresos por Proyectos, con ingresos con participaciones del 45% y el 46% respectivamente. En tanto, por primera vez en su historia, la Fábrica de Software alcanzó el 9% de los ingresos, como consecuencia directa del éxito de la nueva práctica de ITS.

Se buscó atender los centros de demanda de mayor crecimiento en la región —Brasil y México— y desarrollar centros de delivery de servicios *offshore* en Argentina, México, Uruguay y Colombia (2008). Los colaboradores de Grupo ASSA WW en 2010 alcanzaban los 1072 empleados. El cuerpo de profesionales se ubica en los siguientes sitios: Centros de Desarrollo (“Delivery Centers”), Oficinas del Cliente, Equipos móviles de Ventas y Preventas y Centro Corporativo.

La modalidad de Centro de Desarrollo creció en 2009 y 2010 en forma sistemática alcanzando 4 localizaciones: Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Abasto), San Isidro (Provincia de Buenos Aires), São Paulo (Brooklin Novo) y Santana de Paranaíba (Estado de São Paulo).

Los sitios de los Clientes se encontraban a lo largo de todo Latinoamérica y en ciudades de Estados Unidos, Canadá, Suiza y Escocia. Los equipos móviles estaban basados en cada una de las oficinas de la ciudad de México, Sao Paulo y Buenos Aires y viajaban adonde se presentaba la

oportunidad comercial. Finalmente, el Centro Corporativo se encontraba ubicado en la Ciudad de Buenos Aires donde se prestaban servicios compartidos de administración, Finanzas, Recursos Humanos, Infraestructura, y Marketing para cada una de las unidades de negocios.

Una característica saliente del proceso de internacionalización fue que la estructura organizacional resultante era multicéntrica a pesar de disponer de un *headquarter* corporativo. Si bien el CEO y la mayoría de los vicepresidentes (VPs) se ubicaban en Buenos Aires, otras autoridades corporativas residían en Sao Paulo (el VP de la Práctica SAP), en México D.F. (el VP de la Práctica BPM, Business Process Management) y en Los Ángeles, Estados Unidos (el VP de la práctica de ITS).

Grupo ASSA era una multinacional con una cultura corporativa común. El diseño organizacional apuntó a construir el Grupo ASSA Corporation, con la intención de crear el Grupo ASSA en cada país, y no una sucursal, evitando “que fuera Grupo ASSA Brasil SA, Grupo ASSA México SA... debía ser Grupo ASSA en Brasil, en México, etc.” Si bien no hubo una política de rotación de los recursos humanos entre los países para crear una cultura corporativa, sí existió la política de “inocular” el gen de la cultura corporativa y diferenciarlo de las culturas nacionales. Dicha cultura era clave en la estrategia de diferenciación orientada a la atención y el relacionamiento con el cliente. Este arte constituye un rasgo diferencial del Grupo ASSA que lo distingue de su competencia, que dispone dimensiones de otra escala. En ese sentido el objetivo fue la diferenciación que se jugaba en el plano internacional de las *big four*. El terreno de disputa se definió cuando gA ocupó el lugar imaginario de una *big four* con sabor latinoamericano.

## Conclusiones

Es evidente que el escenario de la segunda globalización ofreció un marco altamente favorable para el surgimiento de las multinacionales SSI argentinas. Sin embargo, a diferencia de sus pares indias, mexicanas, costarricenses o del Este de Europa, no fue sino hasta el fin de la convertibilidad que pudieron aprovechar tanto la apertura de las multinacionales consumidoras de servicios informáticos como el acceso a nuevas formas de financiamiento. La crisis de 2001 actuó como un mecanismo de impulso a la multinacionalización, tanto por la gravedad de la caída del mercado local como por la reducción de los costos del trabajo, insumo clave, debido a la fuerte devaluación del peso.

¿Entonces el cambio de las condiciones macroeconómicas corrigió el acceso a los mercados externos de servicio y logró las condiciones para el surgimiento de multinacionales “emergentes” o “late comers” o “retadoras”? La respuesta no parece obvia. Las multinacionales *emergentes* provienen del mundo en desarrollo, pero basan sus ventajas en el costo del trabajo, la adaptación a las condiciones de países poco desarrollados, son constructoras de marcas étnicas, con capacidad para ejecutar proyectos con tecnología ajena, y habilidad para vincularse con el poder político.

Si bien los dos casos estudiados poseen algunos de estos rasgos mencionados, dichos rasgos conviven con características de multinacionales clásicas. Si bien podemos decir que gA, por ejemplo, basó sus primeros pasos en la adaptación a las condiciones de países poco desarrollados, construyó una marca doméstica exitosa, y tuvo la capacidad de ejecutar proyectos con tecnología ajena, luego transformó su marca en una típica marca de clase mundial y supo brindar servicios en países desarrollados.

Lo mismo sucedió con Globant, ya que, si bien se inició en la exportación compitiendo por precio, es decir el costo del trabajo, y expandió el acceso a RRHH de bajo costo gracias a su habilidad para vincularse con el poder político, en los años de su madurez exportadora no fue el precio lo que explicó su crecimiento y mucho menos su capacidad de adaptarse a países poco desarrollados. Muy por el contrario, debió adaptarse a las condiciones de los mercados más exigentes del mundo desarrollado y debió soportar la presión inflacionaria sobre el costo del trabajo en su *homebase*.

Por lo tanto, para explicar estos casos hay que matizar rasgos de las multinacionales emergentes con los de las clásicas. En ese sentido para lograr la capacidad de producción de servicios ambas desarrollaron políticas de recursos humanos con una fuerte impronta en la capacitación y el aprendizaje en el puesto de trabajo, que implicó un proceso de aprendizaje y de creación de activos intangibles en el dominio y combinación de tecnologías traducidas en servicios de valor agregado.

En un contexto de reestructuración compleja por el arribo de Internet, estas empresas encontraron su atajo a convertirse en multinacionales basadas en ventajas de propiedad “clásicas”. Estas ventajas fueron adquiridas en la ventana de oportunidad que abrió, el “pasaje de los productos a los servicios” en los mercados globales de tecnología, generada por la reestructuración del SST de la producción de software.

Inclusive podemos decir, aunque no fue un caso que hemos tratado en este trabajo, que tanto gA como Globant son más *clásicas* en sus características de multinacional que Mercado Libre, empresa que se ajusta más al paradigma alternativo LLL de Mathews, ya que fue una buena seguidora de tecnologías ya probadas en mercados desarrollados, en tanto los casos estudiados tuvieron que competir en ellos. Para hacerlo debieron interpretar y traducir en servicios avanzados las tendencias de vanguardia de la tecnología del momento.

Campbell-Kelly y García Swartz señalan como hito el giro estratégico de IBM en 2001 cuando decidió adoptar Linux y abandonar su venta de productos propietarios. Tanto gA como Globant supieron interpretar que el tiempo para los productos de software había terminado con el advenimiento de Internet. Que para agregar valor había que integrarse en cadenas de provisión de servicios. gA lo hizo desde el dominio de la integración de aplicaciones empresariales tipo ERP (SAP, Oracle) con una clara orientación de integración a la Web.<sup>27</sup>

Globant, por su parte, sin una ubicación previa en la industria apuntó al ojo de la tormenta tecnológica de Internet. Primero posicionándose como un proveedor de servicios de desarrollo de aplicaciones y servicios web basados en tecnologías OS (*open source*), y luego, integrándose a la cadena de abastecimiento de servicios de desarrollo para la nueva economía de plataformas basada en el Silicon Valley. Dicha integración fue mucho más allá de la vinculación y el apalancamiento que permite acceder a recursos, ya que su servicio se fue orientando a la asistencia en procesos de innovación de multinacionales que ya se encuentran en lo más alto de las prácticas de innovación.

En ambos casos encontramos ventajas de propiedad en el diseño de servicios de nuevo tipo basados en la anticipación de cambios tecnológicos. Este tipo de aprendizaje es muy diferente al que señala Mathews en su modelo LLL cuya tercera L (*learning*) refiere al proceso de mejora de la eficiencia e incremento de la competitividad.

---

<sup>27</sup> También se debe mencionar como antecedente de la internacionalización de gA la reestructuración del mercado de consultoría, servicios tecnológicos y outsourcing producto de la quiebra de Enron a fines de 2001. Debido al escándalo financiero de Enron, Andersen Consulting debió cambiar de marca por Accenture debido al litigio mantenido con la empresa matriz Andersen Worldwide, y al desprestigio de su vertiente auditora Arthur Andersen, involucrada en el escándalo de Enron.

Otra ventaja de propiedad que jugó en tándem con la tecno-productiva fue la simbólica, a través de la construcción de marcas con proyección global con la reputación adecuada, tanto para la atracción de clientes internacionales como para la atracción de RRHH. En los dos casos el cuidado en el desarrollo marcario y su despliegue en una cultura corporativa homogénea, y a la vez flexible, es particularmente coincidente, dada la necesidad de darle coherencia a un cuerpo de colaboradores jóvenes desapegados, denominados en la jerga de RRHH como *millennials*, de acuerdo a los códigos de su generación de lealtades fuertes.

El posicionamiento de las marcas se relacionó con características distintivas de los servicios ofrecidos y la intención de abordar los mercados elegidos munidos del capital marcario adecuado. En el caso de gA un modelo de acercamiento y relacionamiento con los clientes para readaptarse tanto a sus demandas como a las constantes modas de los mercados, e innovar en el proceso. Característica que no poseían otras empresas de servicios informáticos que permitió diferenciarse de grandes corporaciones como Accenture, PwC o Deloitte. En el de Globant el dominio de tecnologías web y *mobile* de vanguardia combinada con capacidades de innovación *à la carte*. Características que le permiten mimetizarse como una empresa más del paisaje del valle tecnológico de California.

Esta ventaja de propiedad sobre intangibles tecnológicos presentes en los servicios ofrecidos es la que explica la dificultad para replicar el modelo de internacionalización en otros países latinoamericanos. Los concurrentes latinoamericanos para este mercado, Softtek (México), Sonda (Chile), o Avantica (Costa Rica) no pudieron igualar las marcas de los grados de internacionalización fuera de Latinoamérica que han logrado estos dos casos. Dado que estas ventajas de propiedad sobre intangibles tecnológicos se construyen durante la formación de los RRHH en instituciones de educación superior, deberíamos señalar la dependencia de la localización de dichas instituciones en determinados países y señalar las características singulares que estas instituciones poseen. En el caso de Argentina la educación superior es uno de los pocos casos de servicio del Estado gratuito y de calidad en América Latina.

Por otro lado, también hay que sopesar el tiempo particular (*timing*) que ya hemos señalado previamente, que le abrió a estas empresas argentinas el camino a la internacionalización. Otros casos destacados de Latinoamérica no han tenido la misma suerte. Por ejemplo, *Conectiva*, una empresa fundada en 1995 en Curitiba, Brasil, surgida del movimiento de

software libre, creadora de la más destacada distribución de Linux latinoamericana, orientada claramente a la creación y desarrollo de producto, no evolucionó hacia servicios de desarrollo para plataformas, como sí lo hizo Globant. Para esta última el software de fuente abierta fue un escalón en su búsqueda de mercados externos, y su constante fue la mutación tecnológica de vanguardia (Burzynski, Graeml y Balbinot 2010).

Siguiendo esta reflexión nos preguntamos también por qué no hubo más empresas argentinas si tuvieron condiciones de espacio y tiempo para generar dichas ventajas. En ese momento de “despegue” entre los años 2001 y 2005 el consenso de la industria de software consideraba que la forma más respetable de exportar era mediante una oferta de producto de software empresarial. De alguna forma las multinacionales estudiadas pensaron fuera de la caja, y apostaron a una solución extraña para el promedio del empresariado de software nacional, pensaron en la exportación de servicios que sufrieran la presión a la baja de sus precios. Se adelantaron a la convicción de interpretar que el tiempo para los productos de software había terminado con el advenimiento de Internet. Quizá la excepción en este aspecto es la uruguaya Genexus, que partiendo de una estrategia de producto supo adaptarse al paradigma de las aplicaciones web.

Aquellas empresas argentinas que eligieron el camino de la internacionalización mediante una oferta de producto no lograron perforar el techo de cristal de las exportaciones latinoamericanas. Hay un grupo de pymes que mantuvo su competitividad adaptándose al nuevo paradigma de la integración web manteniéndose regionales. Aquellas pocas empresas de productos excelentes que alcanzaron la competitividad global, tales como Fuego Technologies o Core, más tarde o más temprano fueron adquiridas por fondos de inversión y perdieron su condición de empresa nacional. De alguna manera la vía israelí al desarrollo informacional, que representaba el ideal de internacionalización para el colectivo de empresarios argentinos, estaba y sigue estando obturada por la ausencia de un mercado de capitales y por una geopolítica inestable.

En lo relativo al proceso de internacionalización, nos preguntamos cuáles fueron las vías de acceso al mercado internacional, las diferencias de trayectoria y las estrategias comunes. gA describe un avance gradual y por prueba y error. Se trata de un sendero de aprendizaje a la Uppsala. Primero se apoya en las redes a las cuales la empresa fue incorporándose para abrir la puerta de acceso a mercados externos. Podemos distinguir dos tipos de redes: las redes de distribución de tecnología de aplicaciones

empresariales (JD Edwards, Oracle, SAP) y las redes de provisión de servicios informáticos dentro de la cadena de abastecimiento internacional de las multinacionales clientas.

Las vinculaciones con firmas multinacionales de aplicaciones empresariales fueron un punto de partida para el acceso al conocimiento, la construcción de capacidades y la vinculación con clientes. El rol de gA como representante de JD Edwards en diversos países del Cono Sur generó oportunidades de negocios con las empresas argentinas e internacionales que pidieron replicar sus servicios en otros países del Mercosur. Movimiento que permitió una primera experiencia en el mercado brasilero (Arcor, 1993; Telecom y Dinners, 1994; Pérez Companc, 1996).

En una segunda instancia el acceso a la red de SAP, tras la adquisición de IBS en Brasil, permitió salir de la “burbuja” tecnológica del JD Edwards y estrechar relaciones con la nueva aliada tecnológica. Se trató de un paso estratégico. De manera que esta adquisición no sólo aseguró la conquista del mercado brasilero mediante una adecuada integración de culturas corporativas, sino que logró desarrollar nuevas capacidades de servicios tecnológicos de forma rápida. Por último, algo similar sucedió con el acceso a la red IBM en el que tomó un rol preponderante el VP de Tecnología. Pero en este caso se trató de redes personales, antes que organizacionales como las anteriores.

Comparando las experiencias de gA en México y Brasil, está claro que la fuente de incertidumbre principal para *conectar* con el mercado fue la reputación previa tanto como empresa como por tecnología demandada. A pesar de que en México contaba con la inserción en una red de managers que conocían el mercado, éstos provenían de la multinacional norteamericana y no disponían ni de una reputación como consultores independientes ni tampoco de las capacidades emprendedoras para crearlas. La poca reputación como proveedora conocida del mercado impidió avanzar, en contraste con los progresos de la filial de San Pablo. En un mercado mucho más complejo y con barreras idiomáticas y otras diferencias culturales, la experiencia previa de la empresa adquirida y la afinidad con la forma de hacer negocios de los managers brasileños, demostraron que la estrategia de adquisición fue la correcta.

Globant, más del estilo *born-global*, describe un proceso menos gradual e inverso en cuanto al acceso a los recursos en la red internacional. Desde el inicio, los fundadores apuntaron a un mercado emergente de servicios informáticos que no estaba presente en la región. En tanto gA se

ocupó de la implementación de aplicaciones empresariales y su conexión con Internet, Globant apuntó directamente al desarrollo de soluciones para aplicaciones web de alto rendimiento, que por su vanguardia no se encontraba en Latinoamérica sino en Europa o Estados Unidos.

Para lo cual el apalancamiento para la internacionalización reca- yó primero en redes personales de dos de los fundadores, Guibert Engle- bienne y Martín Migoya. Los primeros pasos de la internacionalización, con una lógica más puramente emprendedora de inversión *greenfield*, se basaron en contactos previos de su experiencia laboral en multinacio- nales. De esta forma accedieron primero a clientes británicos y luego a norteamericanos.

Una tercera instancia de consolidación para ambas fue la integra- ción a la red de provisión de una multinacional de posición central. En el caso de Globant se trató de Google. El despliegue de los vínculos con Google fue un punto de inflexión que demostró la estabilidad de su inte- gración a la red mundial de servicios informáticos. En particular al núcleo de los mercados de tecnología, que es el Silicon Valley. La sólida y estre- cha relación como proveedor de servicios de una empresa líder y central en la vanguardia de la tecnología, le abrió las puertas a otras empresas del “valle”. De forma similar gA pudo llevar su expansión internacional más allá del mercado latinoamericano gracias a su vínculo con Johnson & Johnson.

Por último, nos permitimos pensar los casos de multinacionales SSI en relación a la proyección de la trayectoria de desarrollo del país y la región.

En síntesis, gA y Globant parecen revelar la complementariedad entre distintos paradigmas, en un punto medio entre OLI de Dunning y el LLL de Mathews, y en cuanto al proceso de internacionalización también encontramos trayectorias zigzagueantes entre el evolutivo de Johanson y Vahlne y el explosivo de los *born-global*.

Las multinacionales SSI, por su condición híbrida, presentan dife- rencias sustantivas con respecto a otras experiencias de multinacionaliza- ción de empresas argentinas, como Arcor, IMPSA o Siderca/Tenaris, que siguieron un sendero que se adapta al paradigma OLI en su versión origi- nal. Pero también se diferencian de otros casos más típicamente *emergen- tes* como es el caso de Mercado Libre y otros unicornios que pertenecen a la economía de las plataformas y parecen seguir al pie de la letra el camino de las tres eses.

Esta última comparación entre las tres multinacionales de software (gA, Globant y Mercado Libre) nos llama la atención sobre un punto clave que menciona Alfred Chandler en relación a la reestructuración que produjo Internet en la industria del software a fin de los noventa, la forma de integración horizontal que conectó todas las partes del medio computacional que antes estaban separadas. Este cambio estructural seguiría avanzando hacia los sectores que unirían las empresas de plataformas. En este sentido es comprensible la apertura del debate reciente sobre la condición de Mercado Libre como empresa de software.

Estos hallazgos plantean una encrucijada en relación al papel de las tecnologías de la información en los procesos de desarrollo de nuevas capacidades para la competitividad y del rol de las políticas públicas y/o de las instituciones educativas en el desarrollo de dichas capacidades. ¿Cuál de todas estas multinacionales está en mejor condición de cumplir la función de locomotora del desarrollo? ¿Son las que se distinguen como las más clásicas, como Tenaris o Globant, generadoras tanto de demanda de I+D como de la expansión del sistema de educación superior, o bien las más *emergentes* como Mercado Libre, que dispone de la capacidad de apalancar el cambio tecnológico de vanguardia en el tejido de pymes nacionales y hasta latinoamericanas?

Quizá futuras investigaciones puedan abordar estas disyuntivas en el marco del debate sobre las estrategias de desarrollo basadas en recursos naturales (Pérez, Marín, y Navas-Alemán 2013; Coatz y Schteingart 2016). En casos como los de Canadá (Nun 1995), Noruega (Schteingart 2016), Finlandia (Himanen 2014) o Australia (Gerchunoff y Fajgelbaum 2006) puede observarse que la función de la industria del software fue agregar valor a la exportación de recursos naturales y en dicho proceso convertir a la industria de servicios a las actividades primarias en un factor clave de desarrollo. En ese plano es perentorio entender los senderos de la industria TIC en Canadá (Chudnovsky, Niosi y Bercovich 2000), Noruega con las TIC para la actividad petrolera (Sogner 2007), Finlandia con TIC para la actividad forestal y telecomunicaciones (Kuivalainen et al. 2007) o Australia con TIC para la actividad minera (Martínez-Fernández 2010).

## Referencias

Argentina, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. 2009. *Libro Blanco de la Prospectiva TIC. Proyecto 2020*. Buenos Aires.

Artopoulos, Alejandro. 2011. “Vías de internacionalización de la Industria Argentina de Software: El caso de Core Security Technologies” *H-industri@: Revista de historia de la industria, los servicios y las empresas en América Latina* 5, n.º8: 1-28.

\_\_\_\_\_. 2014. “De Sadosky a Nasdaq: 30 años de instituciones de las tecnologías de la información y la comunicación en Argentina”. En *El impacto de las TIC en la economía y la sociedad*, editado por la Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (CICOMRA), 253-278. Buenos Aires: Editorial Autores de Argentina.

\_\_\_\_\_. 2016. “Desarrollo informacional en América Latina. Casos de pioneros de Buenos Aires (1980-2014)”. Tesis doctoral. Universitat Oberta de Catalunya. <https://www.uoc.edu/portal/es/escola-doctorat/aparador-tesis/tesis-doctorals/information-knowledge-society/Alejandro-Artopoulos.html>

Bell, Jim, Rod Mcnaughton y Stephen Young. 2001. “Born-again global firms. An extension to the ‘born global’ phenomenon”. *Journal of International Management*, 7, n.º3: 173-189.

Burzynski, Oscar, Alexandre Graeml y Zandra Balbinot. 2010. “The Internationalization of the Software Market: Opportunities and Challenges for Brazilian Companies”. *JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management* 7. n.º3: 499-516. <http://doi.org/10.4301/S1807-17752010000300001>

Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (CICOMRA). 2007. *Situación y Perspectivas del Capital Humano TICC en Argentina*. Buenos Aires

Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESI). 2014. *Historia de la Industria Informática Argentina*. Buenos Aires.

Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESI). 2017. *Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina año 2016*. Buenos Aires.

Campbell-Kelly, Martin y Daniel García Swartz. 2007. “From Products to Services: The Software Industry in the Internet Era”. *Business History Review* 81, n.º4: 735-764. <http://doi.org/10.2307/25097422>

Castells, Manuel y Pekka Himanen. 2002. *The Information Society and the Welfare State: The Finnish Model*. New York: Oxford University Press.

Castells, Manuel y Pekka Himanen. 2014. *Reconceptualizing Development in the Global Information Age*. Oxford: Oxford University Press.

Ceria, Santiago y Carlos Pallotti. 2010. "Argentina's Offshore Software Industry—Opportunities and Challenges". En *Engineering Approaches for Offshore and Outsourced Development*, editado por Martin Nordio, Mathai Joseph, Bertrand Meyer y Andrey Terekhov, 23-36. Berlin: Springer.

Chudnovsky, Daniel, Jorge Niosi y Nestor Bercovich. 2000. "Sistemas nacionales de innovación, procesos de aprendizaje y política tecnológica: una comparación de Canadá y la Argentina". *Desarrollo Económico* 40, n.º158: 213-252. <http://doi.org/10.2307/3456046>

Coatz, Diego y Daniel Scheingart. 2016. "La industria argentina en el siglo XXI: entre los avatares de la coyuntura y los desafíos estructurales". *Boletín Informativo Techint*, n.º 353: 61-100.

Dhar, Subhankar y Bindu Balakrishnan. 2006. "Risks, Benefits, and Challenges in Global IT Outsourcing: Perspectives and Practices". *Journal of Global Information Management* 14, n.º3: 59-89.

Dunning, John y Sarianna Lundan. 2008. *Multinational enterprises and the global economy*. Chentelham: Edward Elgar Publishing.

Geels, Frank. W. 2005. "The dynamics of transitions in socio-technical systems: a multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles (1860–1930)". *Technology analysis & strategic management* 17, n.º4: 445-476.

Gerchunoff, Pablo y Pablo Fajgelbaum. 2006. *¿Por qué Argentina no fue Australia? Una hipótesis sobre un cambio de rumbo*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores Argentina.

Gereffi, Gary, Mario Castillo y Karina Fernandez-Stark. 2010. *The Offshore Services Industry: A New Opportunity for Latin America. Software Engineering Approaches for Offshore and Outsourced Development*. Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness.

Gonzalez, Andrea, Juan Carlos Hallak, Peter Schott y Tatiana Soria Genta. 2012. *Inserción de firmas argentinas en cadenas globales de valor no orientadas hacia el mercado masivo*. Documento de Trabajo del Banco Interamericano de Desarrollo. #IDB-WP-375.

Granovetter, Mark. 1983. "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited". *Sociological Theory*, n.º1: 201-233. <http://doi.org/10.2307/202051>

Guillén, Mauro y Esteban García-Canal. 2009. "The American model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies". *Academy of Management Perspectives* 3, n.º2:23-35.

Heeks, Richard. 1999. "Software strategies for developing countries". *Communications of the ACM* 42, n.º6: 15-20.

Hughes, Thomas. 2012. "La evolución de los grandes sistemas tecnológicos". En *Actos actores y artefactos. Sociología de la Tecnología*. Editado por Hernán Thomas y Alfonso Buch, 101-145. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes Editorial.

Johanson, Jan y Jan-Erik Vahlne. 2009. "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies* 40, n.º9, 1411-1431. <http://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

Kuivalainen, Olli, Jani Lindqvist, Sami Saarenketo y Toivo Äijö. 2007. "International Growth of Finnish Software Firms: Starting Points, Pathways and Outcomes". *Journal of Euromarketing* 16, n.º1-2: 7-22. [http://doi.org/10.1300/J037v16n01\\_02](http://doi.org/10.1300/J037v16n01_02)

Latour, Bruno. 1986. "Visualisation and cognition: Drawing things together". En *Knowledge and Society: Studies in the Sociology of Culture Past and Present*, editado por H. Kuklick, vol. 6:1-40. <http://doi.org/10.1002/9780470979587.ch9>

Lengyel, Miguel. 2016. *El surgimiento de ecosistemas productivos de alta tecnología en Argentina: Evidencias, aprendizajes y el rol de las políticas públicas*. CIPPEC. Documento de trabajo 156.

López, Andrés. 2017. *Los servicios basados en conocimiento: Una oportunidad para la transformación productiva en Argentina*. Buenos Aires: Secretaría de Transformación Productiva.

López, Andrés y Adrián Ramos. 2013. "¿Pueden los servicios intensivos en conocimiento ser un nuevo motor de crecimiento en América Latina?" *Revista CTS* 8, n.º24: 83-115.

López, Andrés y Daniela Ramos. 2009. "Argentina: Nuevas estrategias empresariales en un modelo más abierto". En *Desafíos y Oportunidades de la Industria del Software en América Latina*, editado por Paulo Bastos Tigre y Felipe Silveira Marques, 21-65. Bogotá: CEPAL/Mayol Ediciones.

Lopez, Luis, Sumit Kundu y Luciano Ciravegna. 2008. "Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry". *Journal of International Business Studies* 40, n.º7: 1228-1238. <http://doi.org/10.1057/jibs.2008.69>

Martínez-Fernández, Cristina. 2010. "Knowledge-intensive service activities in the success of the Australian mining industry". *The Service Industries Journal* 30, n.º1: 55-70. <http://doi.org/10.1080/02642060802317820>

Martínez López, Pablo, Eduardo Bonelli y Federico Sawady O'Connor. 2007. *El nombre verdadero de la programación*. Documento de Trabajo, Universidad Nacional de Quilmes.

Nun, José. 1995. "Argentina: El estado y las actividades científicas y tecnológicas". *REDES - Revista de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología* 2, n.º3: 59-98.

Pérez, Carlota, Anabel Marín y Lizbeth Navas-Alemán. 2013. "El posible rol dinámico de las redes basadas en recursos naturales para las estrategias de desarrollo en América Latina". En *Sistemas de innovación para un desarrollo inclusivo*, editado por Gabriela Dutrénit y Judith Sutz, 347-377. Mexico: Foro Consultivo Científico y Tecnológico.

Pérez Puletti, Angel José. 2014. *El Sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina entre 2000 y 2012*. Tesis de Maestría. FLACSO.

Powell, Walter. 1990. "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization". *Research in Organizational Behavior*, n.º12: 295-336.

Powell, Walter, Kenneth Koput y Laurel Smith-Doerr. 1996. "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology". *Science* 41, n.º1: 116-145.

Schteingart, Daniel. 2016. "Estructura productivo-tecnológica, inserción internacional y desarrollo: hacia una tipología de senderos nacionales de desarrollo". *Desarrollo económico. Revista de Ciencias Sociales*, 56, n.º218: 131-157.

Sogner, Knut. 2007. "The fall and rise of the Norwegian IT industry in the global age, 1970–2005". *Business History Review* 81, n.º4: 709-734.

Stier, Ken. 2011. "IT Outsourcer Globant Sells Innovation, Wows Google, LinkedIn". *Bloomberg*, 8 de abril de 2011.

Tuomi, Ilkka. 2001. Internet, Innovation, and Open Source: Actors in the Network. *First Monday* 1. N.º6

<<http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/824/733>>.  
doi: <https://doi.org/10.5210/fm.v6i1.824>.

## **Entrevistas**

Martín Migoya, Fundador y CEO de Globant, 23 de abril 2009.

Roberto Wagmaister, Fundador y CEO de g.A (Grupo ASSA), 2 de junio de 2011.

Paul Dougall, VP Grupo ASSA, 2 de junio de 2011.

Federico Tagliani, VP Grupo ASSA, 29 de diciembre de 2009.

María Fernanda Santoro, Directora de Marketing, Grupo ASSA, 11 de diciembre de 2009.

Marcela Pastirik, Directora de Desarrollo y Apreciación de Talentos, Grupo ASSA, 11 de enero de 2010.

*Fecha de recepción del artículo:* 2 de marzo de 2018.

*Fecha de aceptación del artículo:* 6 de junio de 2018.



# **Dos grupos económicos às novas multinacionais em Portugal (1970-2010)**

José Amado Mendes<sup>1</sup>  
Universidade de Coimbra/Universidade Autónoma de Lisboa,  
Portugal

## **De los grupos económicos a las nuevas multinacionales en Portugal (1970-2010)**

### **Resumen**

El presente artículo se propone comprender la evolución del tejido económico y empresarial portugués entre los años 1970 y 2010, enfocándose en los grandes grupos económicos y la posterior formación de multinacionales. Además de un diagnóstico inicial sobre la historia de empresas en Portugal, el estudio se centra en el comportamiento de los principales grupos económicos en varios contextos, desde su formación y consolidación durante el Estado Novo, pasando por los procesos de nacionalización, ocurridos tras la revolución del 25 de abril de 1974, hasta las subsecuentes reprivatizaciones, ya en la década de 1980, que junto con la entrada del país en la Comunidad Económica Europea, posibilitaron una apertura efectiva de su campo de acción hacia el exterior. Por último, serán señaladas las principales características de las multinacionales portuguesas y se enumerarán algunos estudios de caso.

### **Palabras clave**

Grupos Económicos; Multinacionales; Historia Económica; Nacionalización; Reprivatización; Portugal.

### **Resumo**

Pretende-se, com o presente artigo, compreender a evolução do tecido económico e empresarial português entre os anos de 1970 e 2010, incidindo o enfoque sobre os grandes grupos económicos e a posterior formação das multinacionais. Além de um diagnóstico inicial sobre a his-

---

<sup>1</sup> jamendes@fl.uc.pt

tória das empresas em Portugal, o estudo centra-se no comportamento dos principais grupos económicos em vários contextos, desde a sua formação/consolidação durante o Estado Novo, passando pelos processos de nacionalização, ocorridos após a revolução de 25 de Abril de 1974, bem como as subseqüentes reprivatizações, já na década de 1980, que, juntamente com a entrada do país na Comunidade Económica Europeia, possibilitaram uma abertura efetiva do seu campo de ação para o exterior. Por fim, serão evidenciadas as principais características das multinacionais portuguesas e elencados alguns estudos de caso.

### **Palavras-Chave**

Grupos Económicos; Multinacionais; História Económica; Nacionalização; Reprivatização; Portugal.

### **From business groups to new multinationals in Portugal (1970-2010)**

### **Abstract**

This paper aims to understand the development of Portuguese business and economic spheres between 1970 and 2010, focusing on the major economic groups and the foundation of multinationals. Besides analyzing the history of several Portuguese companies, we will focus on understanding the behavior of the main economic groups in different contexts, since their setting up/consolidation during Estado Novo to their nationalization after the revolution on 25th April 1974, to the subsequent privatizations in the 1980s, which, together with the country's accession to the European Economic Community, allowed for these companies expanding their action beyond Portuguese borders. Finally, we will describe the main features of Portuguese multinationals and discuss some case studies.

### **Keywords**

Economic Groups; Multinationals; Economic History; Nationalization; Privatization; Portugal.

## Introdução

Até há pouco, a história das empresas em Portugal apenas constituía um capítulo da história económica, sem autonomia própria. A historiografia veiculada pela primeira geração da escola dos *Annales* privilegiava os grandes quadros histórico-geográficos, os factos suscetíveis de tratamento estatístico –preços, salários e fluxos demográficos– e os movimentos populares, pelo que os casos particulares, indivíduos, empresas ou organizações, *per si*, não despertavam o interesse dos investigadores nem se enquadravam no modelo adotado pela história estrutural (Burguière 1986; Walch 1990).

Essa perspetiva devia-se a motivos científicos –o facto ou o indivíduo, isoladamente, não permitia fazer ciência, reivindicando a história o estatuto de ciência social–, mas também a fatores ideológicos. Empresas e empresários encontravam-se do outro lado da barricada, do ponto de vista marxista e do materialismo histórico, pelo que o seu estudo não era aliciante. Todavia, com as transformações culturais e socioeconómicas registadas no pós-II Guerra Mundial (1939-1945) e, inclusive, devido a uma certa democratização da história, a respetiva investigação passou a contemplar “novos territórios” –trabalho e a tecnologia, alimentação e sexualidade, costumes e tradição, os anónimos e os “sem voz”–, de entre os quais se destacam as empresas e as organizações, em geral. De facto a empresa, sobretudo a partir da 1.ª Revolução Industrial, iniciada na Grã-Bretanha em finais do século XVIII, passou a ocupar lugar central nas sociedades, pelo que lhe começou a ser dada a devida atenção, praticamente por todo o mundo (Amatori e Jones 2003). Como já foi escrito, «a história das empresas tornou-se uma disciplina própria, que faz prova de um real e próspero dinamismo de novas orientações das pesquisas» (Beltran e Ruffat 1991).

Portugal foi acompanhando o referido processo, em termos de investigação –embora menos, a nível do ensino–, para o que muito contribuiu o desenvolvimento e a reestruturação do ensino superior, não só na área de História como também nas de Economia, Gestão e História das Empresas. No presente trabalho focar-se-ão as linhas gerais da evolução, sublinhando os contributos já dados e, bem assim, os domínios cuja pesquisa carece de ser aprofundada.

## 1. Estado da arte

A história das empresas em Portugal, não obstante algumas tentativas remontarem aos inícios de Oitocentos, começou a afirmar-se essencialmente já na segunda metade do século XX. Foram então elaborados estudos de caso de algumas empresas de certa relevância, em especial da área financeira – bancos e companhias de seguros,<sup>2</sup> –de unidades industriais, comerciais e agrícolas e, bem assim, biografias de empresários de sucesso (Faria e Mendes 2013-2014).

Como já tive a oportunidade de destacar em outro estudo (Mendes 2004, 22), é viável sintetizar as motivações que contribuíram para o despertar do interesse pela história empresarial – por pesquisadores, empresários e gestores – do seguinte modo: a) desejo de homenagear os fundadores ou continuadores da empresa; b) comemoração de efemérides, por ocasião de um determinado aniversário (50.º, 100.º, 125.º) da fundação da empresa, com vista a valorizar a sua atividade.

Acerca desses primeiros estudos sobre histórias de empresas em Portugal (anos de 1950-1974), apesar do seu mérito, pelo facto de focarem temáticas novas em relação às contempladas pela historiografia tradicional, também apresentam limitações. Estas ficaram a dever-se, por um lado, a alguns dos seus autores não serem historiadores de formação, mas sim amadores e/ou funcionários da própria empresa, não familiarizados com a metodologia da pesquisa histórica. Por outro, em virtude da sua ligação à empresa, o tom da narrativa é, por vezes, um tanto apologético, com preocupações de enaltecer a ação dos respetivos líderes. Obviamente que também houve exceções, com a participação de historiadores de referência, na elaboração das monografias de algumas empresas (Marques 1989; Paixao 1964).

No pós-25 de abril de 1974, a historiografia portuguesa tomou novos rumos, passando a história económica e social a ser contemplada em larga escala na formação universitária e na investigação, do que resultou um contexto mais favorável à realização de trabalhos, no âmbito da história empresarial (Mendes 2011). Também a Associação Portuguesa de História Económica e Social promoveu iniciativas dedicadas à história empresarial, contribuindo para a divulgação da nova área de pesquisa.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Sobre o assunto ver Faria e Mendes (2013-2014). “Introdução” de Jaime Reis (vol. I, 19-34) e de José Amado Mendes (vol. II, 17-27).

<sup>3</sup> A dita Associação, fundada em 1 de julho de 1980, por iniciativa do eminente

Com efeito, além de monografias elaboradas por iniciativa das próprias organizações, começaram também a ser apresentadas dissertações de mestrado e teses de doutoramento –em História, Economia ou Gestão–, contemplando a história de empresas ou o tecido empresarial de certas áreas, algumas delas editadas posteriormente, pelo que passámos a dispor de mais informação sobre um domínio que, anteriormente, tinha sido em grande parte ignorado.<sup>4</sup>

## 2. Grupos económicos: antigos e novos

A atividade económica portuguesa durante o Estado Novo (1933-1974) foi fortemente controlada pelo Estado, tendo como pano de fundo o sistema corporativo e ditatorial então em vigor, sob a liderança governamental de António de Oliveira Salazar (1889-1970) e, na fase final, de Marcello Caetano (1906-1980). A legislação, muito restritiva, era enquadrada pelo condicionamento industrial (1931),<sup>5</sup> o Código do Trabalho Nacional (1933) e a Constituição de 1933. A criação de empresas, principalmente em áreas estratégicas ou de maior relevância, encontrava-se sob estrita vigilância, dificultando-se a entrada de novas unidades no setor e favorecendo-se as já instaladas, assim como a formação e o desenvolvimento de poderosos grupos económicos.<sup>6</sup> Não obstante as transformações verificadas nesse longo período de quatro décadas (nas duas fases do Estado Novo e com a adesão à Associação Europeia de Comércio Livre – EFTA, em 1959), o nível controlador do Estado sobre a economia manteve-se, sem modificações dignas de registo (Baklanof 1996, 926).

---

historiador Vitorino Magalhães Godinho (1918-2011), dedicou o seu 15.º Encontro (Universidade de Évora, 28 de setembro de 1995) precisamente à “História Empresarial de Portugal”, tendo publicado as respetivas Atas (*A História Empresarial em Portugal. XV Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social*, Associação Portuguesa de História Económica e Social, s./d.).

<sup>4</sup> No entanto, mesmo anteriormente, tivemos um ou outro contributo, como o de Makler (1969).

<sup>5</sup> O referido condicionamento teve antecedentes desde 1926, ou seja no período da Ditadura Militar (1926-1933), como já foi recordado da Brito (1989, 112-118).

<sup>6</sup> As grandes fortunas pertenciam a cerca de quarenta famílias que dominavam a economia do País e já apelidados como tendo sido “os donos de Portugal” (Costa, Jorge et al. 2010). Ver também Castro (2009).

Devemos enfatizar que «os sectores dominantes da burguesia portuguesa são uma família de famílias, aparentadas por sangue, por cruzamentos, por alianças [...]. Grande parte desses interesses sobrevive e resplandece nas fortunas contemporâneas. No essencial, os donos de Portugal são os mesmos ao longo deste século [XX]». Muitos dos seus protagonistas encontram-se ainda, na atualidade, entre os “25 mais ricos de Portugal”.<sup>7</sup>

Nas vésperas da Revolução democrática do 25 de abril de 1974, entre os diversos grupos económicos, pontificavam em Portugal os já chamados “sete magníficos”, designadamente: Grupo Companhia União Fabril (CUF), Grupo Espírito Santo, Grupo Champalimaud, Grupo Português do Atlântico, Grupo Borges & Irmão, Grupo Banco Nacional Ultramarino e Grupo FONSECAS & Burnay<sup>8</sup>. As raízes de alguns deles remontam ao século XIX.

Os referidos grupos tutelavam centenas de empresas dos diversos setores: da banca aos seguros; da siderurgia e metalurgia à construção naval e ao transporte marítimo; da indústria química aos cimentos; do têxtil à produção e distribuição de energia; da cerveja e do vinho à moagem. Embora sem a relevância daqueles, vários outros grupos desempenhavam igualmente papel importante, no contexto empresarial português.<sup>9</sup>

Grupos y empresas, foram nacionalizados na sequência da dita Revolução do 25 de abril de 1974, com exceção dos que incorporassem, no capital social, parte considerável de capital estrangeiro e as mutualistas.<sup>10</sup> Com a nacionalização, aqueles foram desmantelados, tendo-se constituído outros posteriormente (final da década de 1970 e anos de 1980), os chamados “novos grupos”. Assim, em 1989, encontravam-se constituídos os seguintes oito grandes grupos: Sonae, Amorim,<sup>11</sup> Espírito Santo, Co-

---

<sup>7</sup> “25 mais ricos de Portugal”, *Exame*, 400, agosto de 2017, 25-47. A continuidade de certas famílias ligadas a empresas ou a grandes grupos (como elites empresariais), ao longo de décadas ou mesmo de séculos, também se pode estudar através da persistência de apelidos nos respetivos nomes. Ver Clark (2014).

<sup>8</sup> Como os Grupos CUF, Espírito Santo e Nacional Ultramarino (Martins 1973, 17-56).

<sup>9</sup> Por exemplo, os seguintes grupos: BIP ou Jorge de Brito, Pinto de Magalhães, Banco da Agricultura, Sacor, Sociedade Central de Cervejas, Sonap, Entrepósito e ITT (Martins 1973, 57-61).

<sup>10</sup> Lei n.º 5/75, de 14 de março; Lei n.º 135-A/75, de 15 de março.

<sup>11</sup> Américo Amorim (1934-1917), considerado pela revista *Forbes* o homem mais rico de Portugal (2015) e também apelidado o “rei da cortiça”, a certa altura di-

lep, RAR, Vaz Guedes, Salvador Caetano e Sociedade Nacional de Sabões (Pintado e Mendonça 1989, 43).<sup>12</sup>

Cerca de uma década após a Revolução de 1974, registou-se um processo de reversão, com a reprivatização de empresas que haviam sido nacionalizadas. Enquanto a legislação de 1977 vedava a entrada da iniciativa privada em diversos setores da economia,<sup>13</sup> diplomas legislativos de 1983 abriram novas oportunidades às empresas privadas, permitindo-lhes operar em áreas que, até então, lhe estavam vedadas.<sup>14</sup> Essa abertura foi ainda mais notória a partir da entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia – futura União Europeia –, em 1 de janeiro de 1986.<sup>15</sup> Deliberou-se que as empresas públicas a reprivatizar seriam transformadas em sociedades anónimas, mediante avaliação prévia por entidades competentes: «O processo de reprivatização da titularidade do direito de exploração dos meios de produção e outros bens nacionalizados [...] será sempre precedido de uma avaliação, feita, pelo menos, por duas entidades independentes, escolhidas de entre as pré-qualificadas em concurso realizado para o efeito».<sup>16</sup> Foi também a partir daí que o grau de internacionalização das empresas e grupos portugueses começou a intensificar-se e ganhar força nos anos oitenta.

### 3. Internacionalização ativa e passiva, no pós-1986

O processo de abertura da economia portuguesa ao exterior é antigo, pelo que remonta, pelo menos, ao período da 1.<sup>a</sup> globalização, iniciada em finais de Quatrocentos. Prosseguiu na segunda metade do século XIX e ao longo dos três primeiros trimestres do século XX, mas intensificou-se, fundamentalmente, durante a atual era da globalização.<sup>17</sup> O processo de

---

versificou os seus negócios, com um nível elevado de internacionalização. Contudo, o grupo continua a ter na cortiça uma das suas principais âncoras (*Jornal de Negócios*. 2018. “Corticeira Amorim investiu 37,5 milhões em três compras nos últimos seis meses”, 11 de janeiro, p. 20).

<sup>12</sup> Alguns destes grupos (Amorim e Colep) e Vicaima já mereceram a minha atenção noutra estudo (Mendes 2015).

<sup>13</sup> Lei n.º 46/77, de 8 de julho.

<sup>14</sup> Lei n.º 11/83, de 16 de agosto; Lei n.º 406783, de 19 de novembro.

<sup>15</sup> Decreto-Lei n.º 23/86, de 18 de fevereiro; Lei n.º 71/88, de 24 de maio.

<sup>16</sup> Lei n.º 11/90, de 5 de abril.

<sup>17</sup> A cronologia do início das referidas vagas da globalização é a seguinte: 1.<sup>a</sup> – 1492 e 1498, chegada de Colombo à América e descoberta do caminho marítimo

internacionalização efetuou-se segundo duas modalidades: a expansão da atividade empresarial portuguesa no exterior (internacionalização ativa) e a penetração de empresas e grupos estrangeiros no mercado português (internacionalização passiva). Em alguns casos, como veremos em tempo hábil, existe uma estreita relação entre os dois movimentos.

Numa primeira fase, parte das empresas portuguesas, a operar no estrangeiro, dedicaram-se à produção de produtos, serviços e capitais,<sup>18</sup> assumindo assim o estatuto de *empresas transnacionais*. O seu número é elevado, como já foi recordado por Pedro B. da Câmara (2008): «Segundo o que tem vindo a lume na imprensa escrita (e na falta de dados oficiais), há mais de 5000 empresas internacionalizadas, a operar geralmente em mais do que um mercado estrangeiro. Julgo que, numa estimativa conservadora, haverá para cima de 10 000 portugueses expatriados, ao serviço dessas empresas, em todos os continentes» (Camara 2008, 11).

As empresas mais dinâmicas e poderosas, em termos de inovação e recursos (humanos e materiais), progrediram de *transnacionais* para *multinacionais*, alcançando assim um estágio mais elevado de internacionalização. A diferenciação, entre umas e outras, pode ser assim descrita: «As multinacionais são distinguidas das transnacionais pela autonomia das unidades de produção. Uma empresa nacional é então uma unidade produtiva ou de prestação de serviços replicada em unidades independentes em diversos países. As transnacionais caracterizam-se pela integração verticalizada de unidades que produzem bens e serviços em diversos países». E acrescenta-se, no artigo citado: «As empresas multinacionais [...] e as transnacionais [...] interferem, sobremaneira, na qualidade de vida das regiões onde atuam e, dependendo da magnitude do investimento, impactam positiva ou negativamente os países hóspedes, bem como regiões inteiras do globo» (Pinheiro 2011, 5).

O número das multinacionais tem aumentado exponencialmente no mundo, nas últimas décadas; o seu número subiu de 3000, em 1990, para 63 000, em 2000. «Juntamente com as suas 821 mil subsidiárias,

---

para a Índia, respetivamente; 2.<sup>a</sup> – 1815: Congresso de Viena e derrota definitiva de Napoleão, época do imperialismo económico; 3.<sup>a</sup> – 1971, com o abandono, pelos EUA, da convertibilidade do dólar e o fim do acordo de Bretton Woods e a progressiva liberalização do fluxo de capitais (Camara 2008, 17-18).

<sup>18</sup> «Entre 2004 e 2006, o fluxo de capital, a nível mundial, aumentou 30%» (Pinheiro 2011, 5).

espalhadas pelo mundo, as multinacionais empregam diretamente 90 milhões de pessoas e produzem 25% do produto bruto mundial». <sup>19</sup> Por seu turno, em 2006, já existiam 77.000 multinacionais, correspondendo a um total de 770 000 afiliadas (Cechella 2008, 121).

Recentemente, com vista a sublinhar as características, de dinamismo e inovação, de certas empresas, começou a falar-se de *novas multinacionais* que «são geralmente de menor dimensão e investem menos em I&D, mas são mais ágeis, mais aventureiras; muito mais ousadas; têm uma série de motivações diferentes. Já nasceram para ser globais [não tendo passado, assim, pela fase de “transnacionais”], está-lhes nos genes». <sup>20</sup>

#### 4. Estudos de caso

No quadro que se apresenta (no anexo) encontram-se referenciadas algumas das multinacionais que, entre outras, foram já objeto de estudo. Trata-se apenas de exemplos focados em trabalhos geralmente sucintos –salvo raras exceções–, elaborados maioritariamente por investigadoras das áreas de Economia e Gestão e não da História. <sup>21</sup> Outras obras poderiam ser referidas, relativas a grupos igualmente importantes, mas que foram investigados em contexto mais vasto – contemplando a empresa como um todo e os respetivos empresários, fundadores ou seus continuadores – e não apenas como multinacionais, em sentido restrito. <sup>22</sup> Na impossibilidade de analisar aqui, em pormenor, o contributo dos trabalhos sobre as multinacionais referenciadas, extrair-se-ão apenas algumas ilações acerca de algumas delas.

---

<sup>19</sup> Gabel, Medard e Henry Bruner. 2003. *Globalinc*. New York: New Press. *Apud* Cardoso. 2016, 5.

<sup>20</sup> “Internacionalização (A) das Empresas Portuguesas no domínio das TIC”. Modelo de negócio é factor crucial na internacionalização das empresas portuguesas. Conferência, p. 3, Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação (APDSI), 21 de outubro de 2009.

<sup>21</sup> Parte dos historiadores ainda tem relutância em abordar a história recente e, sobretudo, a chamada “história do presente”, deixando essa tarefa a cargo de economistas, sociólogos e geógrafos.

<sup>22</sup> Entre outras obras deste género podem indicar-se, por exemplo, as dedicadas aos seguintes Grupos: Arsopi, Colep, Vicaima e Amorim (Mendes et. al. 1999 e Mendes 2015); Vicaima (Sousa 2017); Delta (Reis 2002); e Renova (Mendes 2008).

Em primeiro lugar, vários autores procuram explicar as razões que levaram as multinacionais a optarem por determinados mercados e não por outros. De entre as várias tentativas de explicação encontram-se as seguintes. A conjuntura política favorável, em Portugal e no Brasil, do qual aproveitou não só a empresa *Energias de Portugal – EDP*, na sua expansão para o Brasil, conjuntura da qual também beneficiaram outros grupos, na sua entrada naquele País, designadamente a Telecom (telecomunicações) e a Cimpor (cimento) (Fernandes 2012, 440), bem como algumas multinacionais brasileiras que se instalaram em Portugal.

Noutros casos, terá pesado a proximidade geográfica (entrada em países do Norte de África e em Espanha), assim como semelhanças linguísticas e culturais. No primeiro caso, encontram-se o Brasil e as ex-colónias portuguesas, sobretudo Angola e Moçambique e, no segundo, os países europeus. Se de facto existe, como já foi defendido, um estilo de gestão tipicamente europeu (Bloom, Calori e De Woot 1994), torna-se mais fácil a instalação de unidades empresariais autónomas, como afiliadas, nesses países. Considerando os diversos tipos de cultura de empresa nos várias continentes ou grandes áreas do mundo, como bem demonstraram Bollinger e Hoffstede, a similitude cultural facilita a implantação em ambientes culturais afins (Bollinger e Hofstede 1987).

Uma outra vantagem competitiva, explorada por diversas multinacionais, consiste na assimilação – por processo de aquisição ou fusão – de unidades produtivas ou de prestação de serviços, em países onde as multinacionais desejam instalar-se. Trata-se de potencializar o efeito de proximidade, tanto no que se refere a clientes como a recursos humanos locais das empresas subsidiárias, profundos conhecedores do meio onde atuam e que, por isso mesmo, constituem uma mais-valia para as empresas ou grupos recém-chegados.<sup>23</sup> Atuando assim, as multinacionais conseguem

---

<sup>23</sup> Esta foi a estratégia adotada, entre outros, por dois gigantes empresariais suíços, a Nestlé (Heer 1991) e A Zurich, Grupo Segurador, fundado em Zurique, em 1872. A estratégia deste importante Grupo, na área dos seguros, foi seguida na sua expansão pelo mundo, iniciada praticamente desde a sua fundação, o mesmo sucedendo em Portugal. Para o efeito, adquiriu a empresa de seguros Metrópole (fundada em 1918), integrando-a na sua própria história, pelo que será este ano comemorado o centenário da Zurich, em Portugal (das comemorações faz parte a publicação da respetiva *História* do Grupo no nosso País, em cujo projeto nos encontramos a trabalhar, eu próprio e o investigador Duarte Manuel Freitas).

realizar três das suas principais funções: criar, transferir e explorar conhecimentos entre países (Beltrão, Portugal Ferreira e Almeida 2013, 5).

Sob este ponto de vista, alguns autores relevam o prestimoso contributo que as multinacionais podem auferir das suas subsidiárias. Neste sentido, como já foi devidamente destacado, «as subsidiárias começaram a ser vistas como possíveis fontes de vantagens competitivas [...]. A heterogeneidade emerge das diferenças nacionais em aspectos como o ambiente institucional, cultural, linguístico, administrativo, legal, político, económico e mesmo de gestão» (Beltrão, Portugal Ferreira e Almeida 2013, 18-19).

Em certos casos, adota-se uma estratégia mista, como tem sucedido com a *Critical Software*, uma das novas multinacionais. A propósito pode ler-se, numa referência ao assunto: «Com uma estratégia diferente, mas igualmente de sucesso comprovado, a Critical Software aposta num “mix” para a internacionalização que passa pela abertura de sucursais, as parcerias e o “spin-off” suportados por modelos de negócio com base em produtos desenvolvidos por si».<sup>24</sup> Na área das tecnologias da informação, foi diferente a estratégia da Prológica (Projeto Magalhães, na área dos computadores), que assentou no estabelecimento de parcerias, em vez da abertura de sucursais.<sup>25</sup>

Um outro caso de sucesso interessante e pouco vulgar é o da *Parfois*. Apesar de ter sido fundada em Rio Tinto (freguesia de Gondomar, distrito do Porto), em 1994, por Manuela Medeiros, sob a firma Barata & Ramilo, S.A., adotou a insígnia francesa “Parfois”. Para o efeito terá pesado o prestígio da indústria francesa no mundo da moda e a convicção de que a marca constitui um fator de relevância para o desenvolvimento e reforço da imagem das organizações (Morgan 1986).

Tendo iniciado a sua internacionalização em 2002, em 2015 já se encontrava presente em quinze países. Dispunha então de duas equipas de *design*, uma no Porto e outra em Barcelona, e abastecia-se da produção, por subcontratação, na China e na Índia. Em 2007 intensificou a sua implantação em vários países e reforçou a sua posição no Médio Oriente (Mendes 2015).

---

<sup>24</sup> “Internacionalização (A) das Empresas Portuguesas no domínio das TIC”. Modelo de negócio é factor crucial na internacionalização das empresas portuguesas. Conferência, Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação - APDSI, 21 de outubro de 2009, p. 5.

<sup>25</sup> APDSI. 2009, p. 4.

Um outro setor que tem registado um crescimento excecional, nas últimas décadas, é o da grande distribuição, na área do comércio e dos serviços. Neste caso, houve complementaridade entre a internacionalização ativa (multinacionais portuguesas, no exterior) e a internacionalização passiva (grupos estrangeiros, em Portugal). A propósito, salientam Teixeira e Pires: «A moderna distribuição alimentar é hoje dominada por grandes grupos económicos: Sonae, Jerónimo Martins, Auchan, Intermarché e Carrefour, aos quais se juntam, no segmento *discount*, a Dia e a Lidl. A maioria são estrangeiros e, mesmo no caso de grupos nacionais, a sua entrada nesta actividade ou a sua expansão estiveram associados a grupos estrangeiros» (Teixeira e Pires 2001).

Nestes grupos, destacam-se as multinacionais Sonae e Jerónimo Martins. A Sonae foi criada em 1959, pelo empresário e banqueiro Afonso Pinto de Magalhães (1913-1984)<sup>26</sup>, dedicando-se inicialmente à produção de estratificados decorativos e aglomerados de madeira (daí a denominação de Sociedade Nacional de Estratificados - Sonae). Viria posteriormente a afirmar-se no ramo da grande distribuição de produtos alimentares, sob a liderança de Belmiro de Azevedo (1938-2017), tendo adquirido, em 1982, os Supermercados Modelo, S.A. Como já foi recordado, «o desenvolvimento dos vários formatos de lojas foi sempre feito em associação com a Promodès (França), que detinha posição minoritária. Uma vez dominado o *know-how*, a Sonae assume a exclusividade do capital e faz adaptações do consumo ao mercado doméstico. Mais recentemente, vendeu a cadeia do *discount* e desenvolveu outros formatos, mais uma vez em associação com a Promodès» (Faria e Mendes 2013-2014, vol. I, 137).

Segundo o *site* do próprio grupo, este em 2016 reforçou a sua atividade em todas as áreas de negócio, em mais de 80 países, tendo o respetivo volume atingido os € 1215 milhões, com forte crescimento nos negócios do retalho.

Por seu turno, o grupo Jerónimo Martins, cujas raízes remontam a 1792 –destacando-se, assim, pela sua excecional longevidade–, desde sempre exerceu a sua atividade nos ramos da indústria e do comércio, destacando-se na distribuição alimentar, sobretudo na grande distribuição. Desde 1996 que o grupo é liderado por Alexandre Soares do Santos. «Detém posi-

---

<sup>26</sup> Afonso Pinto de Magalhães foi um dos sócios fundadores de um importante banco, que dele recebeu o nome (Faria e Mendes 2013-2014, vol. I, 335-339).

ção maioritária em várias empresas, embora a constituição de *joint ventures* com parceiros estrangeiros [Ahold, Hussen, Douglas e Booker] jogue um papel importante na capitalização do grupo e, sobretudo, na transferência de *know-how*» (Faria e Mendes 2013-2014, vol. I, 137-138).

Tem forte presença não só em Portugal como em vários outros países, entre os quais Espanha, Polónia (supermercados Biadronka, desde 1997), Colômbia e Brasil.

De acordo com o *site* do grupo, em 31 de dezembro de 2015 a Jerónimo Martins tinha 3379 lojas, entre supermercados, farmácias, lojas de conveniência, *cash & carries*, hipermercados. Opera com as seguintes marcas: Biadronka, Pingo Coce, Ara, Hebe, Recheio *Cash & Carries*. A Sociedade Francisco Manuel dos Santos, principal acionista do grupo, criou em 2009 a Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Nos estudos consultados encontram-se ainda referências sucintas a várias outras multinacionais portuguesas ou a operar em Portugal. Além dos mencionados grupos de distribuição (Auchan, Intermarché e Carrefour), dispomos de alguma informação sobre os seguintes grupos: Bluepharma (farmacêutica), a Frulact (produtos de base frutícola), Science4you (brinquedos educativos) e Gatewit (plataforma para apoio a compras eletrónicas) (Machado 2014, 33-36) e grupo Amorim (cortiça, turismo e outros setores), entre outros. Todavia, dado o seu elevado número, não é possível analisá-los aqui, em pormenor.

## Conclusão

A temática das multinacionais e das novas multinacionais, em Portugal, só recentemente começou a ser investigada, pelo que se trata de um domínio onde muito há a fazer, no âmbito da história económica e da história empresarial. Entre os tópicos que carecem de investigações mais completas e aprofundadas podem apontar-se os que se seguem. Nas motivações para a internacionalização, há que dar maior relevância ao contexto político e cultural – não só em termos de cultura geral mas também de cultura de empresa –, nas áreas ou países emissores ou recetores de multinacionais. Em termos gerais, pode dizer-se que a globalização e liberalização da economia, a partir dos anos de 1990, ajudam a explicar o desenvolvimento de multinacionais e o surto da sua internacionalização, nesse período.

Na questão dos recursos humanos, apesar de já dispormos de alguns estudos biográficos sobre grandes empresários, escasseiam estudos prosopográficos sobre os mesmos, a fim de compreendermos melhor – designadamente as suas semelhanças e diferenças–, quanto aos percursos de vida, às características e estratégias adotadas, à criação de empresas ou grupos, à sua internacionalização e à preparação do processo sucessório.

Por outro lado, para o sucesso dos grandes grupos económicos, além do protagonismo desempenhado pelos seus fundadores ou continuadores mais conhecidos (José Maria Espírito Santos Silva, Alfredo da Silva, Afonso Pinto de Magalhães, Arlindo Soares de Pinho, Ilídio Pinho, Álvaro Costa Leite, Américo Amorim e Alexandre Soares dos Santos, entre muitos outros), há que prestar atenção aos seus antecessores e continuadores, pois também eles foram ou são responsáveis pelo sucesso ou insucesso das respetivas empresas ou grupos.

Finalmente, num tempo em que tanto se fala de ética e do código ético, cultura de empresa e respetiva responsabilidade social, a ação desenvolvida nestes domínios, pelas multinacionais, deve ser objeto de estudo aprofundado. Entre várias outras modalidades adotadas, é digno de atenção, por parte dos investigadores, o papel desempenhado por diversas *fundações*, criadas por empresários responsáveis por grandes grupos, nos domínios da ciência e da investigação, da arte e da solidariedade social. Entre outras, recordamos as seguintes Fundações, criadas também em homenagem a empresários de referência e que deles tomaram o nome: Calouste Gulbenkian (1956), Eugénio de Almeida (1963), Eng. António de Almeida (1969), Ilídio Pinho (2000), Champalimaud (2004), Francisco Manuel dos Santos (2009) e Manuel António da Mota (2013).

**ANEXO**  
**Multinacionais em Portugal (1965-2010)**

Nome Empresa/Grupo	Sector	Produto	Continente/ país onde opera (filiais)	Fundação	Início da internacionalização
Beta	Metalomecânica	Componentes para auto-móveis	Europa e Norte de África	1997	2003
Bluepharma	Farmacêutico	Medicamentos	Europa e África	2001	2010
Colep	<i>Packing</i>	Embalagens, metálicas e plástico	Europa, Médio Oriente e América Latina	1965	c. 1980
Critical Software	Sistemas de informação	Software	Europa, Índia, África, Brasil e Estados Unidos.	1998	2004
EDP	Energia	Eletricidade	Brasil, Espanha, Estados Unidos	1976	1996
Galp Energia	Químico	Petróleo	Espanha, Itália, África, América Latina, Médio Oriente	1995	1996
HQ	Vidro	Vidro de mesa e vidro doméstico	Europa, China, México, Estados Unidos	1988	—
Jerónimo Martins	Indústria e grande distribuição	Distribuição Alimentar e Retalho Especializado	Portugal, Polónia e Colúmbia	1792	1997
Parfois, insignia francesa de Barata & Ramilo, S. A.	Pronto-a-vestir e outros	Produtos do mundo da moda	Europa, Médio Oriente, África e América Latina	1994	2002
Sonae	Indústria e grande distribuição	Aglomerados de madeira e centros comerciais	29 países, da Europa e América Latina	1950	Anos de 1980
Weg, S/A	Sector elétrico	Motores elétricos	Brasil (onde foi criada), Portugal (adquiriu a EFACEC), Argentina e México	1961	2000

Fonte: Elaboração própria, a partir da bibliografia referenciada no final. (Beltrão. 2013; Chechela. 2008; Fernandes. 2012; Machado. 2014; Mendes. 2015; Neves. 2011; Sousa. 2011; Teixeira. 2001; Vieira. 2013).

---

## Referências

Amatori, Franco e Geoffrey Jones, ed. 2003. *Business History around the World*. Cambridge: Cambridge University Press.

Baklanoff, Eric. 1996. “Breve experiência de socialismo em Portugal: o sector das empresas estatais”. *Análise Social*, vol. XXXI, n.º 138: 925-947.

Batista, Cláudia de Almeida. 2013. “A internacionalização das empresas portuguesas no actual quadro da globalização”. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Lusíada.

Beltran, Alain e Michèle Ruffat. 1991. *Culture d’ Entreprise et Histoire*. Paris: Les Éditions d’ Organisation.

Beltrão, Joana Sobral, Manuel Portugal Ferreira e Martinho Almeida. 2013. *Relações de controle e autonomia entre multinacionais e subsidiárias: Um estudo de caso de multinacional Norte- Americana em Portugal*. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria. Documento de Trabajo n° 99.

Bento, Giovana Rosa. 2006. “A corporação multinacional e o Estado: o crescente papel das grandes companhias multinacionais na esfera político-econômica de uma nação”. Trabalho apresentado na Universidade Federal de Santa Catarina.

Blomm, Helen, Roland Calori e Philippe De Woot. 1994. *L’ Art du management Européen*. Paris : Les Éditions d’ Organisation.

Bollinger, Daniel e Geert Hofstede. 1987. *Les différences culturelles dans le management*. Paris: Les Éditions d’ Organisation.

Brito, José Maria Brandão de. 1989. *A industrialização portuguesa no pós-guerra (1948-1965)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Burguière, André. 1986. “Annales (École des)”. En *Dictionnaire des Sciences Historiques*, editado por André Burguière, 46-52. Paris: Presses Universitaires de France.

Camara, Pedro B. 2008. *Gestão de pessoas em contexto internacional*. Lisboa: Dom Quixote.

Cardoso, Pedro Tiago Rodrigues. 2016. “Efeitos da cultura do país de origem e do país de acolhimento na gestão de recursos humanos nas multinacionais: multinacional alemã em Portugal”. Dissertação de mestrado. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Carvalho, Rui, Ivo Pererira e José Paulo Esperança. 2012. “O papel das parcerias na internacionalização das empresas portuguesas”. *Economia Global e Gestão*, vol. 17: 9-29.

Castro, Pedro Jorge. 2009. *Salazar e os milionários*. Lisboa: Quetzal.

Cechella, Cristiano Dias. 2008. “A presença das multinacionais brasileiras em Portugal no contexto ibérico, europeu e global”. *Revista Economia e Desenvolvimento*, n.º 20: 120-136.

Clark, Gregory. 2014. *The Son Also Rises. Surnames and the History of Social Mobility*. Princeton e Oxford: Princeton University Press.

Coelho, João Vasco. 2017. “Gatekeeping em empresas multinacionais portuguesas: sobre o uso de narrativas na análise de experiências de acesso constrangido”, *Atas CIAIQ*, vol. 3: 2002-2011.

Costa, Hermes Augusto e Pedro Araújo. 2007. “Informação e consulta nas multinacionais: a experiência de representantes portugueses em Conselhos de Empresa Europeus”. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 79: 3-33.

\_\_\_\_\_. 2009. *As vozes do trabalho nas multinacionais. O impacto dos Conselhos de Empresa Europeus em Portugal*. Coimbra: Almedina.

\_\_\_\_\_. 2013. *Os conselhos de empresa europeus: entre a responsabilidade social da empresa e a participação laboral*, Coimbra: CES.

Costa, Jorge, Francisco Louçã, Fernando Rosas, Luis Fazenda e Cecilia Honório. 2010. *Os Donos de Portugal. Cem anos de poder económico (1910-2010)*. Lisboa: Edições Afrontamento.

Dias, Francisco. 2008. *Cultura da Empresa e parcerias de negócio*. Lisboa: ANJE.

Faria, Miguel Figueira de e Jose Amado Mendes, eds. 2013-2014. *Dicionário de História Empresarial Portuguesa Séculos XIX e XX*. vol. I: *Instituições Financeiras* e vol. II: *Seguradoras*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa/Imprensa Nacional-Casa da Moeda.

Faucher, Philippe e Jorge Niosi. 1986. “O Estado e as empresas multinacionais”. *Revista de Economia Política*, vol. 6, n.º 2: 35-55.

Fernandes, Carla Madalena Alves, Rodrigo Bandeira-de-Mello e Pedro Pinto Zanni. 2012. “O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Portugal (EDP) no Brasil”. *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 10, n.º 2: 435-455.

Fernandes, José Manuel, ed. 2003. *500 maiores empresas não financeiras portuguesa*, Lisboa: Público. Edição Especial.

Heer, Jean. 1991. *Nestlé. Ciento veintecinco años de 1866 a 1991*. Vevey: Nestlé S.A.

*Jornal de Negócios*. 2018. “Corticeira Amorim investiu 37,5 milhões em três compras nos últimos seis meses”, 11 de janeiro: 20.

Kucinski, Bernardo. 1981. *O que são as Multinacionais*. Brasil: Editora Brasiliense.

Machado, Ângela Maria Fernandes. 2014. “A internacionalização das empresas portuguesas: a opção pelo investimento direto estrangeiro”. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas de la Universidade de Lisboa.

Maehler, Alisson Eduardo. 2011. “Transferência de conhecimento em multinacionais: uma análise multidimensional de casos de empresas brasileiras no mercado português”. Tese de doutoramento. Universidade Federal de Rio Grande do Sul.

Makler, Harry. 1969. *A Elite Industrial Portuguesa*. Lisboa: Centro de Economia e Finanças da Gulbenkian.

Marques, A. H. de Oliveira. 1989. *Companhia Geral de Crédito Predial Português. 125 anos de História*. Lisboa: Companhia de Crédito Predial Português.

Martins, Maria Belmira. 1973. *Sociedades e grupos em Portugal*. Lisboa: Ed. Estampa.

Mendes, José Amado, Manuel Braga da Cruz e Manuel Ferreira Rodrigues. 1999. *Os Pinho de Vale de Cambra. Um caso de sucesso empresarial*, Vale de Cambra. Mimeo.

Mendes, José Amado e Alda Mourão Filipe. 2004. “Empresas e Empresários”. *Estudos do Século XX*, n.º 4.

Mendes, José Amado. 2004. “Elite empresarial e história das empresas: em busca de uma imagem de marca, 1924-2003”. *Estudos do Século XX*, n.º 4: 17-39.

\_\_\_\_\_. 2008. “O papel e a Renova: Tradição e inovação”. *Catálogo da Exposição ontem e hoje*. Coimbra: Arquivo da Universidade de Coimbra.

\_\_\_\_\_. 2011. “Novos rumos da Historiografia, ao longo do século XX – a História na Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra”. *Biblos*, vol. XI (nova série): 71-107.

\_\_\_\_\_. 2015. “Novos grupos económicos no distrito de Aveiro: famílias Pinho e Amorim”. *Homenagem a Justino Mendes de Almeida*. Editado por Madalena Romão Mira, 79-106. Lisboa: ACD Editores.

Mendes, Sara Isabel Martins. 2015. “A internacionalização de empresas portuguesas. Estudo de caso Parfois - Barata & Ramilo S.A.”. Relatório de estágio. Universidade Católica Portuguesa.

Morgan, Gareth. 1986. *Images of organization*. Londres: Sage Publications.

Neves, Nelson Francisco Rebelo. 2011. “A Internacionalização e Comércio Global numa empresa global”. Relatório de Estágio realizado na Direção Comercial da Sport Zone Coimbra. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Paixão, Braga. 1964. *Cem anos do Banco Nacional Ultramarino*, 4 vols. Lisboa: Banco Nacional Ultramarino.

Pinheiro, Sílvia. 2011. “A empresa multinacional e seu novo papel na promoção do desenvolvimento sustentável”. *Revista Ética e Filosofia Política*, vol. 2, n.º 13: 2-23.

Reis, Tereza Castro. 2002. *O Homem. Uma obra - a de Rui Nabeiro*. Lisboa: ASA Editores.

Pintado, Miguel Rodrigues e Alvaro Mendonça. 1989. *Os Novos grupos económicos*. Lisboa: Texto Editora.

*Revista Exame*. 2018. “25 mais ricos de Portugal”, n.º 400.

Ribeiro, José Félix. 2010. “Portugal, Espanha, a integração europeia e a globalização. Balanço de uma época”. *Relações Internacionais*, n.º 28: 91-98.

Scroferneker, Cleusa Maria Andrade, Liliane Ramirez de Amorin e Renata Cassia Andreoni de Souza. 2015. “Empresas Multinacionais na Espanha: um olhar intercultural”, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol. V, n.º 9: 67-88.

Sosková, Jitka. 1996. “Percepções das diferenças culturais. Estudo da interacção trans-cultural no topo de 13 empresas multinacionais em Portugal”. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Sousa, Fernando de. 2017. *Álvaro Pinho da Costa Leite*. Porto: CEPESE-Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade.

Sousa, Tiago Daniel Rodrigues de. 2015. “As estratégias de internacionalização de empresas portuguesas: os casos de multinacionais e PMEs”. Dissertação de mestrado. Universidade de Aveiro.

Stal, Eva e Milton de Abreu Campanário. 2010. “Empresas multinacionais de países emergentes. O crescimento das multinacionais”. *Economia Global e Gestão*, vol. 15, n.º 1: 55-73.

Tapiola, Kari. 1999. *Empresas multinacionais e os desafios sociais do século XXI*. Brasília: Estação Gráfica.

Texeira, José Afonso e Iva Miranda Pires. 2001. “Integração de mercados e internacionalização: estratégias empresariais no comércio e serviços em Portugal”. *GeoINova*, n.º 3: 129-162.

Vieira, Cláudio Miguel Monteiro Leite. “Deslocalização de empresas num contexto de globalização: estudo de caso de uma empresa portuguesa”. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Walch, Jean.1990. *Historiographie structurale*. Paris: Masson.

*Fecha de recepción del artículo:* 7 de febrero de 2018.

*Fecha de aceptación del artículo:* 18 de abril de 2018.

## Reseña

**Llorca-Jaña, Manuel y Diego Barría Traverso. eds. 2017. *Empresarios y empresas en la historia de Chile: 1930-2015*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 284 páginas.**

Avanzar en la historiografía empresarial chilena sin duda ha impuesto un gran reto a los historiadores económicos y empresariales de este país latinoamericano. Las particularidades del desenvolvimiento empresarial que nos ofrece la obra *Empresarios y Empresas en la historia de Chile: 1930-2015* son determinantes para continuar el avance de los estudios empresariales desde una perspectiva comparada. La importancia del libro colectivo y la recomendación de su lectura se basa en la necesidad de discusiones mucho más densas sobre el desarrollo del capitalismo en América Latina y sobre la evolución de sus empresas y empresarios. Se trata de un compendio de ocho estudios y un capítulo introductorio que abordan el papel de empresas y empresarios en distintas etapas del largo curso que transcurre entre 1930 y 2015, lo cual se cumple parcialmente.

A lo largo de los capítulos se da espacio a diferentes dimensiones. Cuatro de los trabajos tienen a la empresa como unidad de análisis, haciendo referencia a su origen y en su caso al proceso de estatización experimentado. El resto de los trabajos se enfoca al análisis ya sea de redes empresariales, del papel de las mujeres, los gremios o bien las empresas multinacionales. En este sentido, observamos una amplitud de fuentes de archivo utilizadas y metodologías de aproximación. Algunos abordajes utilizados en este libro sin duda abrirán espacio a nuevas discusiones sobre el estudio de las empresas latinoamericanas y sobre las etapas de su evolución. La obra da referencia de la gestación de negocios, pioneros, sectores y grupos, así como de las continuidades y discontinuidades y la posición del Estado chileno en la economía. La tarea deberá continuar, pero este paso sin duda abre la discusión a nuevas visiones y comparación de sucesos sobre la empresa latinoamericana. Aciertan Manuel Llorca y Diego Barría Traverso (coordinadores) cuando señalan que “no

---

existe una tradición de historia empresarial en Chile”, pero también al destacar los distintos esfuerzos de investigación como el de Redes 140023, desde el Centro Internacional de Historia Económica, Empresarial y de la Administración Pública de la Universidad de Santiago de Chile. El proyecto de Redes aglutinó a un compacto grupo de investigadores con diferentes trayectorias en el campo de la historia económica y empresarial, sostenido por el trabajo previo durante varios años.

El primer capítulo, de Marcelo Bucheli, muestra las intrincadas relaciones que dieron forma al cartel petrolero chileno que fue encabezado por las empresas multinacionales ESSO y Shell (activas en el país), en alianza con empresas privadas nacionales. Asimismo, el autor exhibe la temprana aplicación del modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones con fuerte presencia de Inversión Extranjera Directa. En este contexto se señala la participación de grupos y sociedades nacionales como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP). Ambos grupos aluden a un esquema de organización sectorial basado en un modelo de capitalismo de Estado constante hasta la década de 1970. Después del impasse de tres años, el viraje a un modelo de liberalización económica entre 1973 y 1978 será lo que defina a la industria petrolera.

El segundo capítulo se enfoca en las redes empresariales chilenas como dimensión de análisis. El período estudiado transcurre de inicios del siglo XX a los años treinta. Este período permite a las autoras Lluch y Salvaj rastrear las relaciones entre socios de empresas a partir de su presencia en directorios. La propuesta metodológica de Lluch y Salvaj es un aporte a los estudios empresariales contemporáneos porque permite inferir de manera mucho más clara sobre el flujo de información estratégica que circula en las redes empresariales. El análisis de la interacción multinivel nos conduce así a los procesos de restructuración, diversificación y reacomodo de grupos. Es de esta manera que se discute la configuración de grandes grupos chilenos como el Patagónico, el peso de la familia en la em-

presa chilena y el papel de las mujeres en puestos de gestión desde etapas tempranas del siglo XX. La estrecha relación y participación de funcionarios de Estado en el ámbito empresarial nos asegura que el modelo de Capitalismo de Estado cuenta con mecanismos de asociación particulares. Las limitaciones de espacio, sin embargo, dejan al lector con falta de precisión en la construcción metodológica. La necesidad de la historia económica y empresarial chilena y latinoamericana es contar con una base de principios teóricos, pero también metodológicos.

El capítulo tercero tiene como eje la participación de las mujeres en el ámbito empresarial chileno. Los aportes alcanzados se suman a los esfuerzos por identificar el rol de las mujeres más allá del ámbito familiar. La autora hace énfasis directamente en cómo las mujeres asumen posiciones en la organización empresarial de las décadas de 1940 y 1950. Bernardita Escobar intenta recuperar el rol femenino evidenciando su participación y forma de acceso a los negocios, e implícitamente pone en el eje de su discusión la mentalidad empresarial chilena. A pesar de que las fuentes de archivo se concentran en la ciudad de Santiago, capital chilena, las vetas que se dejan abiertas son muy amplias y forman parte del terreno fértil que existe actualmente en la historia empresarial.

César Yáñez discute en el capítulo cuarto el sector eléctrico chileno. Si bien el estudio de la empresa pública forma parte de las discusiones clásicas en el campo de la historia económica, desde América Latina nos corresponde ampliar los debates en torno a su organización y desenvolvimiento. Este trayecto implica el reconocimiento en sus distintas fases de la participación del Estado y los movimientos de la Inversión Extranjera Directa. En colaboración con las empresas extranjeras, Yáñez señala cómo la empresa privada se hizo cargo del abastecimiento de energía eléctrica y cómo el Estado se asumió como un actor central, al mismo tiempo que definía las bases de una política industrial en las décadas de 1930 y 1940. Sin embargo y como bien se señala por el autor, el proceso de participación estatal no ocurre ni se gesta en el siglo XX, sino desde los años

---

1860. Observamos en el trabajo que con una nueva base normativa se crea la Empresa Nacional de Electricidad S.A. (ENDESA), pero las relaciones con el capital privado se sostienen, del mismo modo que el Estado transforma su relación con los grupos foráneos. Esta relación no es ambigua, es simplemente la que puede operar bajo ciertas condiciones. Por ejemplo, en la región noroeste de México, los pasos para la instalación del tendido eléctrico -muy distintos a los que se dieron en la capital del país-, guiaron la construcción de una red binacional inicialmente impulsada por estadounidenses con inversiones en el país, y después con el amparo estatal. En el caso de Chile vemos cómo se experimentó una rápida transformación en la red de generación de electricidad mediada primero por capitales privados (mixtos y extranjeros), y posteriormente por una asociación público-privada como ENDESA. El marco de regulación detallado por Yáñez nos muestra a su vez cómo se sostuvo este sector estratégico y cuáles fueron sus principales actores y coyunturas.

El capítulo de Enzo Andrés Videla Bravo es también un gran aporte al estudio las empresas públicas. La industria del papel, estratégica para Chile, se reconstruye a través de la historia de la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC). El autor ejemplifica de manera puntual los aspectos relacionados con el control del recurso natural y la normatividad correspondiente, que habrá de dar certidumbre a la explotación de variedades de madera. Sin embargo, lo que más resalta de este aporte es la discusión de la temprana internacionalización de las actividades que tuvo la CMPC y las vías de integración vertical que experimentó. Ambos comportamientos han sido poco discutidos para las realidades latinoamericanas, ya que se considera que en regiones donde el capitalismo se instauró tardíamente, los procesos de expansión internacional y la integración vertical no tuvieron cabida antes de la primera globalización. El autor también destaca el papel de la empresa familiar, que sin duda es una discusión central que se fortalece día a día en la historia económica de la región latinoamericana. A pesar de la constitución de sociedades anónimas y de empresas estatizadas, países como Chile,

Argentina, Colombia y México, dan cuenta de cómo la base familiar sostuvo a buena parte de los negocios conformados entre finales del siglo XIX y a lo largo de todo el siglo XX. La familia Matte, una de las más importantes en la producción de celulosa y derivados, así como en el sector mismo, enfrentó varias necesidades para fortalecer la cadena productiva: consolidar un complejo productivo, dotar a la industria de maquinaria moderna y con amplia capacidad, profesionalizar al personal requerido, así como fortalecer la investigación forestal. El desenvolvimiento de la industria en las primeras décadas del siglo XX permitió, por tanto, un horizonte hacia la consolidación. Con un proceso de integración vertical y vinculado a los mercados internacionales Chile afianzó su industria del papel, acelerando al mismo tiempo otras tendencias internas, como la organización laboral, las regulaciones agrarias, y la innovación.

Cristian Ducoing y Sergio Garrido nos muestran en el capítulo siete el proceso de expansión y consolidación de una de las empresas mineras emblemáticas, la Braden Copper Co. Es importante mencionar que los autores van desarrollando varios niveles de análisis a lo largo de su capítulo para ordenar la discusión. Se destaca en primer lugar el contexto de despegue acelerado de la industria minera subterránea, en asociación con la industria eléctrica y la introducción del ferrocarril. En el caso de la red ferroviaria, los retos impuestos por la minería chilena van a implicar innovaciones en el sistema de transporte para el traslado de materiales minerales a las zonas de molienda. Un segundo elemento por destacar es la expansión global de empresas importantes como la Kennecott Copper Co., y su arribo a Chile. La expansión de negocios altamente redituables en el mercado occidental, como una constante en América Latina, tiene variantes, en este caso absorber a empresas ya constituidas como la Braden Copper, lo cual marca una senda distinta a la de intervenciones directas vía la operación de filiales propias al capital externo. El tercer elemento que destacan los autores tiene que ver con el proceso de tecnificación en todas las fases de la industria extractiva y cómo la Braden fue respondiendo a los adelantos, lo cual implicó la ade-

---

cuación de la empresa. Finalmente, el espacio que se da al aspecto laboral en este capítulo refiere al modelo de ciudad-empresa, el cual que se replicará en otros países de América Latina como la vía para estabilizar la producción, garantizando la mano de obra.

El penúltimo capítulo de este libro está dedicado al gremio empresarial. En la literatura de nuestro campo el papel de los grupos de representación ha tomado menos espacio. Sin embargo, es importante reconocer y conceder el peso que estos agentes merecen porque las relaciones establecidas desde la organización gremial garantizan su propia continuidad. El caso mexicano cuenta con importantes asociaciones de impacto en la política económica e incluso educativa nacional. Luis Ortega Martínez nos muestra, para el caso de Chile, el contexto político que se produjo en los años 1950 cuando se desafió el liderazgo que la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) había construido durante décadas previas. Los personajes centrales de la transformación de la SOFOFA fueron Domingo Arteaga y Eugenio Heiremans. Su red empresarial y política les daría la fuerza para transformar al gremio desde la cúpula del organismo. Los nuevos espacios en el mundo gremial de la década de 1950 fueron las convenciones. A través de ellas se alentó la organización interna, así como las relaciones con otros grupos del país y el extranjero, empresariales y no. Cabe destacar por ello el acercamiento del gremio productivo con el sector académico. Por lo que, a partir de esta época de transformación, se crean nuevas organizaciones de representación desde donde se discutieron temas sustanciales como el trabajo y la enseñanza. En el caso de las relaciones con la academia, se promovió la apertura de espacios para la investigación y difusión económica desde la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Chile, donde el empresariado estaría más que presente. Pero Luis Ortega también señala la pugna de grupos al interior de la SOFOFA y los desafíos de una ruta tirante que terminó con la idea de un modelo de derecha política y empresarial sobre la base de la experiencia estadounidense. El modelo se centró en la vinculación transfronteriza, el conocimiento, el debate de la política

pública, y por supuesto el crecimiento de la planta productiva, así como de la asociación gremial. Las batallas ganadas por quienes renovaron a la SOFOFA se prolongaron puntualmente hasta la década de 1970, y en lo individual hasta la década de 1990.

El capítulo final, de María Inés Barbero pone el acento en la continuidad y proyección de las actividades empresariales chilenas. El capítulo utiliza como marco la discusión reciente sobre la internacionalización de empresas, el tipo de actores que la encabezan y, sobre todo, las vías que se utilizan para la inversión extranjera directa. La base que utiliza Barbero es sólida para discutir el arribo de las empresas latinoamericanas a los escenarios globales de producción desde procesos que se establecen fuera del país de origen, y motiva a que nuevas investigaciones surjan y discutan los alcances de las teorías de internacionalización por varias razones. La primera es que los países de Latinoamérica se internacionalizan más tarde, no siempre se siguen las vías tradicionales de acceso, y porque cada vez hay más empresas que han experimentado nuevas rutas. Chile y sus multinacionales se exponen como un caso exitoso y entre los más importantes de la región por Barbero. La explicación de ello está dada entre otros aspectos por la temprana política promercado, la diversificación, así como por la necesidad de contar con insumos inexistentes en el país y la firma de acuerdos de libre comercio. Por ello no es extraño que en los datos que nos presenta la autora, sean las principales economías de América donde se ubica el stock mayor de inversiones chilenas. También resulta importante la reconstrucción de las etapas de internacionalización de las empresas chilenas. Esta manera de analizar la evolución de las empresas ofrece un aliante para los estudiosos de las empresas latinoamericanas ya que permite asociar los períodos de auge económico con otro tipo de procesos internos y al mismo tiempo de la economía global.

En suma, esta obra da cuenta de procesos de desarrollo productivo regional y nacional en Chile, poniendo como ejes de discusión a las empresas privadas y públicas, e invitando a debatir sobre

---

los modelos de desarrollo industrial, políticos y económicos que se gestaron a lo largo del siglo XX en América Latina. Todos estos elementos resultan centrales al estudiar la organización empresarial latinoamericana, así como para marcar puntos de coincidencia y diferencias entre nuestra región y los países desarrollados industrialmente.

**Araceli Almaraz**

El Colegio de la Frontera Norte, México

## **Directrices para autores/as**

*Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo* es una publicación semestral (periodos: junio-noviembre y diciembre-mayo) con salida el primer día de junio y de diciembre, respectivamente. Publica trabajos sobre historia económica, historia de la empresa e historia del desarrollo económico-industrial y se encuentra indizado en el Sistema Regional de información en línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex). Está adherido a la Red Latinoamericana de Revistas Académicas en Ciencias Sociales y Humanidades (LatinRev) y catalogado en el Centro de Información y Documentación del Ministerio de Hacienda de la Nación de la República Argentina y en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad de Buenos Aires.

Las contribuciones enviadas deben ser artículos científicos originales en idioma castellano, portugués, inglés o francés y no haber sido publicadas (es decir inéditas) ni estar presentadas en otra publicación. Los autores deberán completar y firmar una declaración de autoría, buenas prácticas y cesión de derechos que se descarga en los siguientes enlaces: [http://www.economicas.uba.ar/institutos\\_y\\_centros/anuario-ceed/](http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/anuario-ceed/) y <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CEED/about/submissions#authorGuidelines>. El límite de trabajos no escritos en castellano no superará el cincuenta por ciento de los incluidos en cada número.

Los autores deberán observar el Código de conducta y buenas prácticas al cual adhiere *Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo*: Código de conducta y buenas prácticas establecido por el Committee on Publication Ethics (COPE) (Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors y Code of Conduct for Journals Publishers). En cumplimiento de este código, *Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo* asegurará la calidad científica de las publicaciones y la adecuada respuesta a las necesidades de los lectores y los autores. El código va dirigido a todas las partes implicadas en la gestión y publicación de resultados científicos del *Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo*. Los trabajos que no cumplan con estas normas éticas serán rechazados.

Los trabajos recibidos son considerados por los miembros del Comité Editorial y por evaluadores externos a los fines del referato. Al ser aprobada la publicación los autores ceden al Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEED) los derechos exclusivos para reproducir por cualquier medio y distribuir las contribuciones. Las propuestas se reciben en forma continua durante todo el año, las mismas deberán remitirse por correo electrónico a [ceed@econ.uba.ar](mailto:ceed@econ.uba.ar) y a través del Open Journal Systems (OJS) <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CEED>.

## **Presentación de Trabajos**

### *Detalle de cuestiones técnicas*

- La extensión máxima de los artículos no deberá superar las 12.000 palabras, incluyendo notas, tablas, gráficos, mapas, apéndices y referencias.

- Fuente y tamaño tipografía: 11 puntos, Times New Roman.

- Interlineado: sencillo.

Los títulos, secciones y demás partes del texto deberán escribirse como sigue:

- Título del artículo. En negrita, alineación centrada y tamaño de fuente 13, sin punto al final.

- Subtítulos. En negrita, alineación justificada, tamaño de fuente 11, sin punto al final.

- Notas al pie de página y fuentes de cuadros y gráficos, tamaño de fuente 10 puntos.

- El título deberá consignarse en la lengua original del artículo, en castellano y en inglés.
- El correo electrónico de todos los autores.
- Las filiaciones completas, con la información: universidad, facultad, centro de estudio, departamento de investigación y/o instituto de investigación, según corresponda.
- ORCID. (Open Researcher and Contributor ID). En caso de poseer número ORCID incluirlo.
- Las notas y citas bibliográficas deben ajustarse al sistema **Documentación II: citas autor-año** (con referencias autor-año formato básico, Listas de referencias y citas en el texto; y referencias autor-año casos especiales), conforme se consigna en Torres Ripa, Javier, adaptación y ed. 2013. *Manual de Estilo Chicago-Deusto*. España: Publicaciones de la Universidad de Deusto. Este contempla el “sistema autor-año con notas”. Puede consultarse una guía breve del mismo en <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/otraspub/otraspub07.pdf>

*Autor-fecha: ejemplos*

Los siguientes ejemplos ilustran las citas que se utilizan en el sistema autor-fecha. Cada ejemplo de una entrada de la lista de referencia va acompañado de un ejemplo de su correspondiente cita entre paréntesis en el texto. En las entradas de la lista de referencia se invierte el nombre del autor. Nótese que en las obras con dos o más autores se invierte solo el nombre citado en primer lugar. En los casos en los que el sistema autor-año se complementa con notas a pie de página o final de capítulo, la mención de la fuente en las notas se realiza igual que cuando se hace en el cuerpo del texto. Para más detalles y ejemplos, véase el capítulo 15 del *Manual de Estilo de Chicago-Deusto*. Para ver ejemplos de las mismas citas utilizando el sistema de notas y bibliografía, véase el capítulo 14.

*1. Libro*

**Un autor**

Duch, Lluís. 1998. *Mito, interpretación y cultura*. Barcelona: Herder. Segura, Santiago. 2012. *Gramática latina*. Bilbao: Universidad de Deusto.

(Duch 1998, 99-100)

(Segura 2012, 74-76)

**Dos autores**

León, Orfelio G. e Ignacio Montero. 1993. *Diseño de investigaciones: Introducción a la lógica de la investigación en psicología y educación*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

(León y Montero 1993, 25)

**Tres autores**

Borrego Nieto, Julio, José J. Gómez Asencio y Emilio Prieto de los Mozos. 1986. *El subjetivo: valores y usos*. Madrid: SGEL.

(Borrego Nieto, Gómez Asencio y Prieto de los Mozos 1986)

**Cuatro o más autores**

En la entrada de la lista de referencias se incluye a todos ellos. El orden y la puntuación son los mismos que en el caso de los libros con dos o tres autores. En el texto se da solo el apellido del autor que aparece en primer lugar, seguido de et al.

(Ojeda et al. 2009, 128-129)

**Editor, traductor o compilador en lugar de autor**

Notario Ruiz, Antonio, ed. 2005. *Contrapuntos estéticos*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

(Notario Ruiz 2005, 24)

**Editor, traductor o compilador además de autor**

Fernández Ramírez, Salvador. 1985. *La enseñanza de la gramática y la literatura*. Editado por José Polo. Madrid: Arco/Libros.

(Fernández Ramírez 1985, 112-23)

**Capítulo u otra parte de un libro**

Gómez Mendoza, Josefina. 2009. «Ecología urbana y paisaje de la ciudad». En *La ciudad del futuro*, editado por Antonio Bonet Correa, 177-217. Madrid: Instituto de España.

(Gómez Mendoza 2009)

**Prefacio, prólogo, introducción o parte similar de un libro**

Rieger, James. 1982. Introducción a *Frankenstein; or, The Modern Prometheus*, de Mary Wollstonecraft Shelley, XI-XXXVII. Chicago: University of Chicago Press.

(Rieger 1982, XX-XXI)

**Libro publicado electrónicamente**

Si un libro está disponible en más de un formato, se cita la versión con la que se ha trabajado. En los libros consultados en línea hay que añadir el URL. Se aconseja incluir también la fecha de acceso. Si no se conocen con exactitud los números de páginas, se puede incluir el título de sección o capítulo u otro dato identificativo.

**Libro electrónico obtenido de una biblioteca o librería**

Muchos libros editados electrónicamente pueden tener un equivalente impreso. Pero dada la posibilidad de que existan diferencias, se aconseja indicar el formato en el que se ha consultado.

Austen, Jane. 2008. *Pride and Prejudice*. Nueva York: Penguin Classics. Edición en PDF.

(Austen 2008)

**Libro consultado en línea**

Gutiérrez Ordoñez, Salvador. 1981. *Lingüística y semántica: Aproximación funcional*. Oviedo: Universidad de Oviedo. <http://www.gruposincom.es/publicaciones-de-salvador-gutierrez-ordonez>.

Kurland, Philip B., y Ralph Lerner, eds. 1987. *The Founders' Constitution*. Chicago: University of Chicago Press. Acceso el 28 de febrero de 2010. <http://press-pubs.uchicago.edu/founders/>.

(Gutiérrez Ordoñez 1981)

(Kurland y Lerner, cap. 10, doc. 19)

2. *Artículo de revista*

**Artículo en una revista impresa**

En el texto, si procede, se cita el número concreto de la página consultada. En la entrada de la lista de referencias, se deben indicar los números de comienzo y fin del artículo completo.

Hernández Guerrero, María José. 2011. «Presencia y utilización de la traducción en la prensa española». *Meta* 56, n.º 1: 101-118.

(Hernández Guerrero 2011, 115)

**Artículo en una revista en línea**

Indique el DOI (Digital Object Identifier, «Identificador Digital de Objetos»), si la revista utiliza alguno. En caso contrario, señale el URL y la fecha de acceso.

Feliu Albadalejo, Ángeles. 2011. «La publicidad institucional en la arena parlamentaria española». *Revista Latina de Comunicación Social* 66: 454-481. doi:10.4185/RLCS-66-2011-941-454-481.

Feliu Albadalejo, Ángeles. 2011. «La publicidad institucional en la arena parlamentaria española». *Revista Latina de Comunicación Social* 66: 454-481. Acceso el 2 de febrero de 2015. [http://www.revistalatinacs.org/11/art/941\\_Alicante/20\\_Feliu.html](http://www.revistalatinacs.org/11/art/941_Alicante/20_Feliu.html).  
(Feliu Albadalejo 2011, 470)

### 3. Artículo en periódicos o magazines

Los artículos en un periódico o magazine, pueden ser citados de la siguiente forma en el texto («Como Sheryl Stolberg y Robert Pear mencionan en un artículo del *New York Times* el 27 de febrero de 2010,...»), y, normalmente, se omiten en la lista de referencias. El siguiente ejemplo muestra una versión más formal de las citas. Si se consulta un artículo de forma online, se debe incluir el URL, indicando la fecha de acceso. Si el autor no está identificado, se comienza la cita con el título del artículo.

Stolberg, Sheryl Gay, y Robert Pear. 2010. «Wary Centrists Posing Challenge in Health Care Vote». *New York Times*, 27 de febrero. Acceso el 28 de febrero de 2010. <http://www.nytimes.com/2010/02/28/us/politics/28health.html>  
(Stolberg y Pear 2010)

### 4. Reseña del libro

Kamp, David. 2006. «Deconstructing Dinner». Reseña de *The Omnivore's Dilemma: A Natural History of Four Meals*, de Michael Pollan. *New York Times*, 23 de abril, Sunday Book Review. <http://www.nytimes.com/2006/04/23/books/review/23kamp.html>  
(Kamp 2006)

### 5. Tesis o tesina

Hernández Rubio, Francisco José. 2010. «Los límites del eliminacionismo: Una solución epigenética al problema mente-cerebro». Tesis doctoral. Universidad de Murcia. <http://hdl.handle.net/10201/17600>  
(Hernández Rubio 2010)

### 6. Documento presentado en conferencias, ponencias, congresos o similares

Rodríguez Vázquez, Silvia. 2012. «Flujos de traducción: Herramientas de ayuda a la gestión de proyectos en función de la situación de trabajo». Conferencia pronunciada en la Universidad de Salamanca, 8 de noviembre.  
(Rodríguez Vázquez 2012)

### 7. Sitio web

La cita del contenido de un sitio web puede estar frecuentemente limitada a una mención en texto («El 19 de julio de 2008, la corporación McDonald's mencionaba en su sitio web...»). Si se quiere una cita más formal, puede ser del estilo del ejemplo que figura a continuación. Debido a que tal contenido está sujeto a cambios, se debe incluir la fecha de acceso o, si está disponible, la fecha de la última modificación.

McDonald's Corporation. 2008. «McDonald's Happy Meal Toy Safety Facts». Acceso el 19 de julio. <http://www.mcdonalds.com/corp/about/factsheets.html>  
(McDonald's 2008)

### 8. Entrada de blog o comentario

Las entradas de blog o comentarios pueden citarse en el texto («En un comentario publicado en el *Blog de Lengua española* el 13 de marzo de 2012, ...») y, generalmente, se omiten en la lista de referencias. Si es necesaria una entrada en la lista de referencias, cite la entrada del blog, pero mencione los comentarios solo en el texto. (Si se requiere una fecha de acceso, añádale antes del URL).

Ramírez, José Luis. 2012. «Hacer los deberes». *Blog de Lengua española*. Acceso el 17 de marzo. <http://blog.lengua-e.com/2012/hacer-los-deberes/#comments> (Ramírez 2012)

### 9. Comunicación personal y entrevista

Las referencias a conversaciones, entrevistas, correos electrónicos, mensajes de texto o similares, normalmente se incluyen en el texto («En conversación telefónica con el autor el 7 de julio de 2010, el líder sindicalista admitió que...») y raramente se incluyen en la lista de referencias.

(Lourdes Díaz, correo electrónico al autor, 15 de mayo de 2011)

Nótese que la cita de una comunicación personal o entrevista puede también complementarse con una nota a pie de página o final de capítulo. («Según señala Benjamin Spock en una entrevista realizada por Milton J. E. Senn el 20 de noviembre de 1974,<sup>8</sup> ...»).

<sup>8</sup> Spock, entrevista 67A, transcripción, Senn Oral History Collection, National Library of Medicine, Bethesda, MD.

(Spock, entrevista por Senn, 20 de noviembre de 1974)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Benjamin Spock, entrevista por Milton J. E. Senn, 20 de noviembre de 1974, entrevista 67A, transcripción, Senn Oral History Collection, National Library of Medicine, Bethesda, MD.

### 10. Obra registrada en bases de datos

Para documentos localizados mediante bases de datos o repositorios, se indica el nombre de dicha base y, entre paréntesis, el número de identificación recomendado en la misma.

Choi, Mihwa. 2008. «Contesting *Imaginaires* in Death Rituals during the Northern Song Dynasty». Tesis doctoral. Universidad de Chicago. ProQuest (AAT 3300426).

### 11. Documento legal y jurisprudencia

La mayoría de los escritos legales y públicos citan la documentación en el propio cuerpo, más que en notas, y prácticamente no incluyen bibliografía. Todo escrito legal que necesite algo más que mencionar una fuente en el texto tendrá que recurrir a notas a pie de página o final de capítulo. Para más detalles y ejemplos, véase el capítulo 14 del *Manual de Estilo de Chicago-Deusto*.

- El artículo deberá estar precedido por un resumen tanto en el idioma original del artículo (con una extensión entre 200 y 250 palabras) como en castellano y en inglés. Además, se deben colocar tres palabras clave tanto en el idioma original como en castellano y en inglés. Asimismo, el título del artículo deberá consignarse tanto en idioma original como en castellano y en inglés. Por último, se deben incluir tres códigos JEL, según: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

- Los agradecimientos se pondrán en la segunda nota al pie de cada artículo.

• Para referencias bibliográficas el *Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo* adhiere al sistema **Documentación II: citas autor-año** (con referencias autor-año formato básico, Listas de referencias y citas en el texto; y referencias autor-año casos especiales) (Torres Ripa 2013).

• Si se incluyen tablas y/o gráficos deberán remitirse los archivos originales con los que se formularon. Por ejemplo: archivo Excel. Asimismo, se deberá ajustar su extensión al tamaño establecido para la página.

**Plagio y auto-plagio: Detección por medios electrónicos, detección de estilo y los pasos a los que se somete a las presunciones de usos engañosos en el artículo presentado para determinar si corresponde aplicar el código de conducta a los autores.**

Cuando el Comité Editorial considera que un envío es de interés para la revista se utiliza la herramienta antiplagio PaperRater para controlar la originalidad de los manuscritos recibidos. Si la herramienta digital no ha detectado plagio hay una segunda etapa de escrutinio realizada a través de miembros del Comité Editorial, especializados en la temática de la contribución. La última instancia de detección se realiza en la etapa de arbitraje, la misma es llevada a cabo por dos árbitros externos (ajenos al equipo editorial y a la institución editora). Si se detecta plagio en alguna de las instancias se interrumpe el proceso de evaluación quedando rechazada la contribución. Se notifica al autor el motivo del rechazo.

### **Envío: dirección y forma de entrega del artículo original**

Los trabajos recibidos son considerados por los miembros del Comité Editorial y por evaluadores externos (ajenos al equipo editorial y a la institución editora) a los fines del referato doblemente ciego. Es decir, los evaluadores no saben quiénes son los autores, y los autores no saben quiénes son los evaluadores. Los artículos son inicialmente revisados por el Comité Editorial, el cual revisa que satisfagan los requisitos formales y la presente política editorial; si los artículos no cumplen con los requisitos establecidos son rechazados. En caso de cumplir con ellos son admitidos. Luego, cada artículo o reseña admitido/a es evaluado por dos árbitros externos. En caso de disparidad en los dictámenes se toma la última decisión desde el Comité Editorial y/o desde la dirección de la revista. En caso de no haber disparidad entre los árbitros, la decisión final relativa a la publicación de los artículos y reseñas se toma en función de los dictámenes de los evaluadores externos, requiriéndose dos recomendaciones favorables para la publicación. Los posibles dictámenes son los siguientes: aceptado, aceptado con cambios menores, aceptado con cambios mayores y rechazado. El proceso de evaluación abarca entre dos y cuatro meses. Al ser aprobada la publicación los autores ceden al Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) los derechos exclusivos para reproducir por cualquier medio y distribuir las contribuciones.

#### *Proceso de envío*

a. Los manuscritos deberán enviarse exclusivamente en formato digital modificable (.doc; .rtf; .docx; .odt; etc.) al siguiente correo electrónico [ceed@econ.uba.ar](mailto:ceed@econ.uba.ar) y cargados a través del OJS, previo registro en el sistema: <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CEEED/index>

b. De no estar registrado, los autores pueden hacerlo en el siguiente enlace: <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CEEED/user/register>

c. Una vez realizado el envío, los autores recibirán un acuse de recibo por parte del equipo editorial del *Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo*, mediante el cual se dará inicio formal al proceso de evaluación, que no superará los 4 meses.

### **Lista de comprobación para la preparación de envíos**

Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

1. El manuscrito no ha sido publicado previamente (es decir inédita), ni se ha presentado a otra revista.

2. El fichero enviado está en formato digital modificable (.doc; .rtf; .docx; .odt; etc.)

3. Se han añadido direcciones web para las referencias donde ha sido posible.

4. El texto tiene interlineado sencillo; el tamaño de fuente es 11 puntos; se usa cursiva en vez de subrayado (exceptuando las direcciones URL); y todas las ilustraciones, figuras y tablas están dentro del texto en el sitio que les corresponde y no al final de todo.

5. Si se incluyen tablas y/o gráficos deberán remitirse los archivos originales con los que se formularon. Por ejemplo: archivo Excel. Asimismo, se deberá ajustar su extensión al tamaño establecido para la página.

6. El texto cumple con los requisitos bibliográficos y de estilo indicados en las Directrices para autoras/es.

### **Aviso de derechos de autor/a**

La revista opera bajo licencia Creative Commons: Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). Es una publicación gratuita sostenida por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires que protege los derechos intelectuales de sus miembros.

Los autores que publican en *Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo* están de acuerdo con los siguientes términos:

Los autores conservan los derechos de autor y garantizan al *Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo* el derecho de ser la primera publicación del trabajo al igual que licenciado bajo una Creative Commons: Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) que permite a otros compartir el trabajo con un reconocimiento de la autoría del mismo y la publicación inicial en esta revista.

Los autores pueden establecer por separado acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en el *Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo* (por ejemplo, situarlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro), con un reconocimiento de su publicación inicial en esta revista.

Se permite y se anima a los autores a difundir sus trabajos electrónicamente (por ejemplo, en repositorios institucionales o en su propio sitio web) antes y durante el proceso de envío, ya que puede dar lugar a intercambios productivos, así como a una citación más temprana y mayor de los trabajos publicados.

### **Declaración de privacidad**

Los nombres y direcciones de correo electrónico introducidos en esta revista se usarán exclusivamente para los fines declarados por esta revista y no estarán disponibles para ningún otro propósito u otra persona.







# Índice

Presentación.....7

## Dossier

### Las nuevas multinacionales

editado por María Inés Barbero y Mario Cerutti

#### Introducción: Las nuevas multinacionales, entre la historia y la teoría

María Inés Barbero.....11

#### Comportamiento reciente de grupos empresariales del norte de México (1985-2017)

Mario Cerutti.....31

#### Multinacionais brasileiras: estratégias e trajetórias

Armando Dalla Costa.....85

#### Sin recetas. La internacionalización de multinacionales de software argentinas (2002-2014)

Alejandro Artopoulos.....135

#### Dos grupos económicos às novas multinacionais em Portugal (1970-2010)

José Amado Mendes.....187

## Reseña

#### Llorca-Jaña, Manuel y Diego Barría Traverso. eds. 2017. *Empresarios y empresas en la historia de Chile: 1930-2015.* Santiago de Chile: Editorial Universitaria

Araceli Almaraz.....207