



**Conférence
des Nations Unies
sur le commerce
et le développement**

Distr.
GÉNÉRALE

TD/B/COM.3/EM.26/2/Add.1
24 octobre 2005

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT

Commission des entreprises, de la facilitation du commerce
et du développement

Réunion d'experts sur le renforcement des capacités productives
des entreprises des pays en développement par l'internationalisation

Genève, 5-7 décembre 2005
Point 3 de l'ordre du jour provisoire

Étude de cas sur les investissements directs à l'étranger de l'Argentine*

Résumé

À la fin du XIX^e siècle, l'Argentine a été l'un des premiers pays en développement à investir à l'étranger. Pendant une grande partie des années 90, elle était encore le principal investisseur à l'étranger d'Amérique latine, notamment dans les domaines du pétrole et du gaz. La crise économique qui a éclaté au début de cette décennie a freiné les investissements directs à l'étranger et provoqué l'acquisition de nombreuses entreprises argentines par des acteurs étrangers. Certaines de ces entreprises comptaient parmi les investisseurs d'Argentine les plus actifs à l'étranger. Toutefois, certaines entreprises jouant un rôle très important en matière d'investissements directs à l'étranger sont restées sous contrôle argentin, parmi lesquelles Techint, dans le secteur de l'acier, et Arcor dans le secteur alimentaire. Les investissements directs à l'étranger des petites et moyennes entreprises argentines sont essentiellement liés à la promotion des exportations et à l'appui aux circuits commerciaux.

* Le présent document a été soumis à la date susmentionnée en raison d'un retard dans la production.

Ce document a été élaboré et publié par le secrétariat de la CNUCED avec la contribution précieuse de Márcia Tavares, du Groupe de l'investissement et des stratégies des entreprises Nations Unies-CEPALC, Santiago (Chili).

La plus grande partie des investissements directs à l'étranger de l'Argentine sont motivés par la recherche de débouchés de ressources naturelles, notamment dans les secteurs du pétrole et du gaz. Les investissements directs à l'étranger ont également été utilisés comme stratégie de diversification des risques, les marchés étrangers permettant d'amortir les pertes dues à l'instabilité économique du pays. Cette internationalisation a contribué à accroître la compétitivité des entreprises argentines en leur donnant accès aux matières premières, ce qui a permis de renforcer l'efficacité de l'approvisionnement, d'améliorer la qualité des produits et d'accroître la productivité.

Le présent document constitue l'une des cinq études de cas élaborées pour servir de documents de base à la réunion d'experts, afin de contribuer au débat sur le renforcement de la compétitivité grâce aux investissements directs à l'étranger. Il passe en revue les tendances, facteurs déterminants, politiques et obstacles liés aux investissements directs des entreprises argentines à l'étranger. Il étudie aussi plus en détail le cas de certaines entreprises qui se sont internationalisées grâce aux investissements directs à l'étranger ainsi que la contribution de ces investissements au renforcement de la compétitivité des entreprises.

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1 – 2	4
II. Historique: Investissements directs à l'étranger et développement national.....	3 – 6	4
III. Tendances des investissements directs à l'étranger	7 – 12	6
IV. Principaux facteurs et motivation des investissements directs à l'étranger des entreprises argentines.....	13 – 18	8
V. Études de cas de stratégies d'entreprises en matière d'investissements directs à l'étranger	19 – 28	10
VI. Investissements directs à l'étranger des PME argentines	29 – 32	14
VII. Investissements directs à l'étranger et compétitivité des entreprises	33 – 34	16
VIII. Obstacles aux investissements directs à l'étranger	35 – 36	17
IX. Principales lois et réglementations en matière d'investissements directs à l'étranger.....	37 – 38	17
X. Conclusion: Perspectives et défis futurs	39 – 42	17
Bibliographie		19

Étude de cas sur les investissements directs à l'étranger de l'Argentine

I. Introduction

1. L'Argentine est souvent citée comme étant le premier pays en développement dont les entreprises ont implanté des usines à l'étranger (Chudnovsky et López, 2000; Nations Unies, 1993). Le fabricant de textile Alpargatas a établi une filiale de production en Uruguay en 1890 et plus tard au Brésil. À la fin des années 20 et dans les années 30, S.I.A.M di Tella, entreprise de construction mécanique, et Bunge & Born, conglomérat diversifié dans l'agro-industrie et les produits alimentaires, ont installé des usines de production dans des pays voisins¹. Les investissements effectués à l'étranger par l'Argentine aujourd'hui ne sont pas à la hauteur de son rôle historique de pionnier en matière d'investissement à l'étranger. Elle a néanmoins été l'un des principaux investisseurs à l'étranger d'Amérique latine tout au long des années 90. Au début des années 2000, les investissements directs à l'étranger enregistrés ont chuté en raison de la crise macroéconomique et de l'achat par des investisseurs étrangers d'importantes entreprises argentines. On a assisté ces dernières années à une reprise des investissements directs à l'étranger, mais le phénomène reste limité à quelques entreprises et à quelques secteurs.

2. Le présent document passe en revue les tendances, facteurs déterminants, motivations, orientations et obstacles liés aux investissements directs des entreprises argentines à l'étranger. Il présente également plus en détail le cas de certaines entreprises qui se sont internationalisées grâce aux investissements directs à l'étranger, ainsi que la contribution de ces investissements à l'amélioration de la compétitivité des entreprises argentines.

II. Historique: Investissements directs à l'étranger et développement national

3. La théorie de la «voie du développement par l'investissement» de Dunning (1993) associe les étapes du développement économique d'un pays aux caractéristiques et à l'intensité des entrées et des sorties d'investissement étranger direct (IED). À mesure qu'un pays se développe, la combinaison des avantages liés à la propriété, à l'implantation et à l'internalisation évolue de telle manière qu'il devient intéressant d'investir à l'étranger. À un certain stade du développement, cette combinaison est telle que le taux de croissance des entrées d'IED commence à baisser et celui des sorties à augmenter. Selon Dunning (1986), à stade de développement égal, l'importance et la nature des investissements directs d'un pays à l'étranger dépendent en grande mesure des orientations de la politique économique du pays: «dans l'ensemble, le degré et le mode d'industrialisation ainsi que la stratégie de développement poursuivie par les gouvernements des pays d'accueil font partie des principales variables structurelles influant sur l'activité des multinationales des pays du tiers monde, à un niveau de revenu donné». Les investissements à l'étranger sont généralement limités dans les pays menant des politiques autocentrées et plus importants dans des entités comme Hong Kong (Chine), la Chine et Singapour, dont la croissance économique est tirée par les exportations. Cette conclusion concorde avec le fait que l'Argentine, qui était à la fin du XIX^e siècle un des premiers pays en développement à effectuer des investissements directs à l'étranger,

¹ Alpargatas est devenu actionnaire minoritaire pour ses principales activités au Brésil, S.I.A.M di Tella a été nationalisé après avoir connu de grosses pertes et Bunge & Born a déplacé son siège hors du pays (Nations Unies, 1993).

avait adopté une stratégie de développement reposant sur les exportations de produits agricoles et l'intégration aux marchés mondiaux (en même temps que sur une industrialisation naissante). Les premiers investissements à l'étranger de S.I.A.M di Tella et d'Alpargatas mentionnés ci-dessus ont été faits dans ce contexte.

4. Des années 30 aux années 70, le processus d'industrialisation axé sur la substitution de la production locale aux importations s'est poursuivi, ce qui a entraîné une baisse des investissements directs à l'étranger par rapport à l'ensemble des activités menées par les entreprises effectuant des investissements. Au cours de cette période, les entreprises investissant à l'étranger présentaient les caractéristiques suivantes: i) il s'agissait souvent d'entreprises familiales façonnées par les compétences personnelles et les projets d'entrepreneurs récemment immigrés et de leur famille; ii) la plupart des entreprises travaillaient de façon indépendante, étaient peu diversifiées et avaient peu de ramifications sur le marché local; en général, elles n'avaient pas de lien avec le système financier; iii) les entreprises étaient souvent leaders sur leurs marchés nationaux respectifs, s'étant développées grâce à une politique de substitution des importations (comprenant des mesures de protection, des prêts publics et des mécanismes de promotion); iv) elles avaient mis au point leur propre capital technologique en adaptant des procédés de fabrication et des produits existants aux caractéristiques du marché local; de nombreuses entreprises fabriquaient aussi des produits nouveaux et originaux; v) elles étaient souvent caractérisées par une forte intégration verticale, ce qui s'explique en grande partie par le développement insuffisant de réseaux de distribution indépendants.

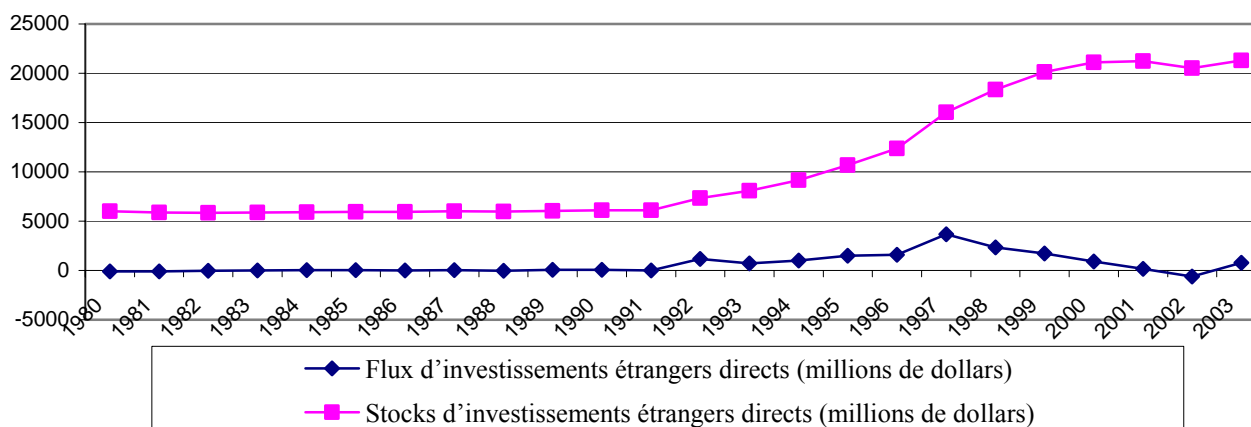
5. Parmi les raisons ayant poussé l'Argentine à s'internationaliser au cours de cette phase on peut citer: i) l'exploration des ressources naturelles, pour les sociétés pétrolières ou gazières et pour les entreprises utilisant des produits minéraux ou agricoles comme le cacao pour la production industrielle; ii) la consolidation des flux d'échange entre le siège et les filiales, ces dernières étant créées pour prendre en charge certaines étapes de la production pour lesquelles il était plus efficace de se rapprocher des marchés auxquels le produit était destiné; et iii) la levée des obstacles commerciaux sur les marchés étrangers (Kosacoff, 1999).

6. À la fin des années 70 et au début des années 80, la crise sur le marché intérieur, conjuguée à des facteurs propres aux entreprises et aux crises et changements survenus sur les marchés cibles, a mis un terme à une grande partie des activités argentines à l'étranger. Ce n'est qu'après la crise des années 80 et l'instauration d'un nouveau modèle de développement tourné vers l'extérieur que les investissements directs à l'étranger ont commencé à reprendre. On a alors assisté à une nouvelle vague d'investissements, sur fond de programmes de libéralisation des échanges, de déréglementation, de privatisation et de stabilisation. Les investissements réalisés à cette période visaient principalement des pays voisins ou des pays industrialisés. L'internationalisation s'inscrivait dans le cadre de programmes de restructuration mis en place par de grandes sociétés pour tenter de conserver leur position sur le marché intérieur. À la fin des années 90, les principales incitations aux investissements à l'étranger étaient la disponibilité limitée des matières premières, notamment pour ce qui est du pétrole et des produits utilisés dans la pétrochimie, ainsi que la taille restreinte du marché intérieur, peu favorable à la croissance (Chudnovsky et López, 2000).

III. Tendances des investissements directs à l'étranger

7. Jusqu'à la fin des années 80, l'Argentine, à l'instar d'autres pays de la région, a mené une politique d'industrialisation autocentrée; les investissements à l'étranger n'étaient pas une priorité et aucune politique spécifique ne visait à les encourager. Cependant, cette approche a facilité le développement de quelques entreprises solides sur le marché intérieur, ayant la capacité d'internationaliser leurs activités. Par conséquent, dès que le pays a commencé à s'ouvrir, les entreprises ont profité des avantages de l'internationalisation sur un marché mondial toujours plus intégré.

Figure 1. Argentine: flux et stocks d'investissements étrangers directs, 1980-2003
(Millions de dollars)



Source: CNUCED, base de données sur l'IED.

8. Les investissements étrangers directs d'Argentine ont décollé en 1992 (fig. 1). Entre 1992 et 1997, le pays était le principal investisseur à l'étranger d'Amérique latine et des Caraïbes. Ce phénomène était une conséquence directe de la restructuration de l'industrie argentine, suite aux transformations économiques qui se sont produites au cours de cette décennie (Kulfas, 2001). À partir de 1998, les flux d'investissements étrangers directs d'Argentine n'ont cessé de baisser, sauf en 2003. Les données disponibles ne permettent pas d'interpréter les résultats de 2003 comme le début d'un renversement de la tendance. Après le sommet de 2,3 milliards de dollars atteint en 1998, les investissements étrangers directs sont tombés à des valeurs négatives en 2002, ce qui laisse à penser que les entreprises argentines ont vendu leurs actifs à l'étranger afin de résoudre les problèmes de liquidités occasionnés par la crise macroéconomique qui a éclaté à cette période. Même si les investissements étrangers directs ont repris en 2003, leur montant est resté inférieur à 1 milliard de dollars. Malgré l'irrégularité des investissements directs à l'étranger après la crise, l'Argentine occupe le deuxième rang de la

région en termes de stock d'investissements étrangers directs, après le Brésil². Ces deux pays occupent la même place depuis les années 80 (CNUCED, 2004).

Évolution par secteur

9. La plus grande partie des investissements étrangers directs de l'Argentine dans les années 90 ont concerné des activités à caractère non financier. La participation du pays aux principales fusions et acquisitions internationales, telles qu'enregistrées par la CNUCED, s'est concentrée dans les secteurs du pétrole et du gaz, du fer et de l'acier ainsi que dans le secteur de l'alimentation.

10. Dans les années 90, les investissements directs à l'étranger de l'Argentine concernaient principalement les secteurs du fer et de l'acier, du pétrole et du gaz ainsi que le secteur de l'alimentation. De 1990 à 1996, l'industrie pétrolière et gazière représentait 82 % des investissements directs à l'étranger de l'Argentine. L'industrie alimentaire arrivait en deuxième position. Depuis la fin des années 90, certaines sociétés pétrolières argentines qui investissaient à l'étranger, notamment Pérez Companc et YPF, ont été vendues à des sociétés étrangères, l'une à la société brésilienne Petrobras et l'autre à la société espagnole Repsol. L'acier reste un des principaux secteurs concernés par les investissements directs à l'étranger, situation qui a été accentuée par l'achat récent de la société mexicaine Hylsamex par Techint, dont il sera question plus loin. Les autres secteurs dans lesquels les entreprises argentines ont investi à l'étranger, notamment jusqu'à la fin de 1990, sont les secteurs de l'alimentation et des boissons, l'ingénierie et la construction, la pharmacie, la pétrochimie, les télécommunications, les services d'information, la banque et le matériel de construction.

11. Les principales transactions en matière d'investissements directs à l'étranger en 1997 et 1998, années records, ont été menées par Arcor, Pérez Companc et Techint (tableau 1).

² Comme pour les autres pays, Kosacoff (1999) souligne le fait que les données concernant les investissements effectués à l'étranger par des entreprises argentines sont incomplètes et sont publiées par différentes entités utilisant des méthodologies différentes. Il est par conséquent nécessaire de manier ces données avec précaution.

Tableau 1. Principales acquisitions à l'étranger des grands groupes économiques en Argentine: Années records 1997-1998

Société absorbante	Cible	Pays	Année	Valeur de la transaction (en millions de dollars des États-Unis)
Groupe Arcor	Koppol (emballage)	Brésil	1997	25
	Dos en Uno (produits alimentaires)	Chili	1997	200
Clarín	Exploitant de réseaux câblés	Paraguay	1998	n.d.
Groupe Macri	Isabela (produits alimentaires)	Brésil	1997	n.d.
	Zabet (biscuits)	Brésil	1997	38
	Chapecó (réfrigération)	Brésil	1998	135
Mastellone	Leitesol (produits laitiers)	Brésil	1998	14,1
Pérez Companc	Petroleum Commercial Supply (gaz et pétrole)	États-Unis	1997	1,8
	Zone d'exploration de La Concepción	Guatemala	1997	76,5
	Zone d'exploration de Colpa y Caranda	Bolivie	1997	5,9
	Zone d'exploration d'Acema	Venezuela	1997	20,5
Soldati	Onado (gaz et pétrole)	Venezuela	1997	5,1
Techint	Sidor (acier)	Venezuela	1997	192,3
	Sakeb Fours (fours industriels)	États-Unis		

Source: CEPALC, d'après Kulfas (2001).

Destination géographique des investissements directs à l'étranger

12. Les principales acquisitions des sociétés argentines concernent, en majorité, des entreprises d'Amérique latine, ce qui traduit l'influence de la proximité géographique, de la similitude des pratiques commerciales et des affinités culturelles. Les possibilités d'investissement et les privatisations dans la région ont également joué un rôle dans l'expansion géographique. Entre 1997 et 2000, environ 85 % des investissements directs à l'étranger de l'Argentine ont été réalisés dans des pays d'Amérique latine, dont 31 % au Brésil et 28 % au Venezuela (Kosacoff, 1999). Tout au long des années 90 et jusqu'en 2004, l'Argentine a suivi cette logique géographique pour ses investissements directs à l'étranger.

IV. Principaux facteurs et motivations des investissements directs à l'étranger des entreprises argentines

13. Les motivations qui sous-tendent les stratégies d'investissements directs à l'étranger peuvent être regroupées en quatre catégories: recherche de ressources naturelles, recherche de nouveaux débouchés, recherche de gains d'efficacité (afin de conquérir de nouveaux marchés) et recherche d'actifs stratégiques (Dunning, 1994). La plus grande partie des investissements

directs à l'étranger de l'Argentine ont été motivés par la recherche de nouveaux marchés et par la recherche de ressources naturelles.

14. Les stratégies de recherche de ressources naturelles ont été à l'origine d'une grande partie des investissements directs à l'étranger de l'Argentine dans les années 90, notamment dans les secteurs du gaz et du pétrole. C'est le cas par exemple d'entreprises comme YPF et Pérez Companc (chap. V). Leur but était essentiellement de compléter les réserves disponibles en Argentine et de diversifier les sources d'approvisionnement. Certaines entreprises, comme YPF, étaient également motivées par la recherche de nouveaux débouchés, dans des domaines tels que les réseaux de stations-service. Pérez Companc a investi dans des raffineries et des pipelines afin de pouvoir transformer, transporter et commercialiser le pétrole et le gaz.

15. C'est l'accès aux ressources agricoles et aux marchés qui a motivé les acquisitions récentes effectuées par Bunge au Brésil et en France. En investissant dans la production d'oléagineux en France, Bunge s'est implanté plus solidement sur le marché européen.

16. Les stratégies d'investissements directs à l'étranger motivées par la recherche de débouchés sont dominantes dans le secteur de l'alimentation et des boissons. En ce qui concerne les boissons, cette situation est due en grande partie à la complexité du système de distribution, qui limite l'efficacité des exportations vers des marchés éloignés. Sur le marché des produits alimentaires, où Arcor se distingue, les investissements à l'étranger ont été un moyen de poursuivre une croissance au-delà des limites du marché national. Les investissements directs à l'étranger effectués par Arcor lui ont servi à s'adapter aux normes internationales de qualité et à acquérir une dimension lui permettant de renforcer sa position dans son pays d'origine, conformément à la logique d'une stratégie de recherche d'actifs. Les investissements faits à l'étranger par le groupe Macri ont également été motivés par la recherche de nouveaux marchés. Les investissements réalisés par certaines entreprises argentines dans le secteur alimentaire au Brésil ont servi à l'établissement de bases régionales pour la distribution et l'exportation de produits laitiers, carnés et farineux. Impsa a utilisé ses bases en Malaisie et aux Philippines comme tremplins pour l'exportation vers le reste de l'Asie.

17. Dans l'industrie pharmaceutique, Bagó a investi à l'étranger pour soutenir ses exportations ainsi que pour compléter sa production nationale.

18. Techint, conglomérat du secteur de l'acier, a lui aussi augmenté ses capacités internes afin de gagner davantage de parts de marché à l'exportation. Il a par la suite procédé à des acquisitions et à des investissements à l'étranger qui ont soutenu les exportations de l'entreprise par l'intermédiaire de réseaux de distribution (Catalano, 2004) et a complété sa production nationale grâce à des sites proches des marchés de consommateurs.

V. Études de cas de stratégies d'entreprises en matière d'investissements directs à l'étranger

19. On trouvera ci-dessous la description de certaines des principales entreprises argentines ayant investi à l'étranger ces dernières années, ainsi que de leur stratégie en matière d'investissements directs à l'étranger³.

Pérez Companc

20. Pérez Companc⁴, conglomérat familial du secteur pétrolier et gazier, a été créé en 1946. Entre 1990 et 1994, la société a développé ses activités internes dans le domaine pétrolier et dans plusieurs autres secteurs en participant au programme de privatisation du pays. En 1989, elle a effectué ses premiers investissements d'envergure à l'étranger. En partenariat avec YPF et Pluspetrol, elle a acquis une participation dans la société Andina, créée lors de la capitalisation de l'YPFB de Bolivie, qui alimentait en gaz le pipeline reliant la Bolivie au Brésil. Depuis 1994, Pérez Companc a effectué une série d'investissements dans les pays voisins comme le Brésil, la Bolivie, l'Équateur, le Pérou et le Venezuela pour la prospection et la production de pétrole et de gaz. En 1997, la société a commencé à réaliser des investissements dans les produits pétrochimiques au Brésil et, en 1999, elle a acquis deux raffineries en Bolivie, en partenariat avec Petrobras. En 2000, dans le cadre d'un swap d'actifs (voir ci-dessous) avec Repsol YPF, elle a abandonné sa participation dans Andina, ainsi que d'autres actifs, en échange de la participation de Repsol YPF dans les zones gazéifères du sud de l'Argentine. Avant son acquisition par Petrobras, Pérez Companc investissait dans la prospection et l'exploitation de pétrole et de gaz et dans les pipelines en Équateur (Pacheco, 2001; CEPALC, 2002). Lors de l'acquisition, seuls 40 % des réserves pétrolières de la société se trouvaient en Argentine (Campodónico, 2004).

YPF

21. YPF (Yacimientos Petroliferos Fiscales), créée en 1922, était l'entreprise pétrolière et gazière d'État. Elle a été privatisée en deux étapes entre 1993, année où la participation de l'État a été ramenée à 20 %, et 1999, date de l'acquisition de la société par la société pétrolière espagnole Repsol, acquisition qui a donné lieu à la création de ce qui est aujourd'hui Repsol YPF. Bien que YPF ait fait auparavant des investissements à l'étranger, notamment sous la forme de partenariats avec Repsol, sa phase d'internationalisation la plus importante s'est déroulée en 1995 avec l'acquisition de la société Maxus Energy, basée à Dallas. Par l'intermédiaire de Maxus, elle a procédé à l'acquisition d'actifs ou de droits d'exploration concernant des champs gaziers et pétroliers en Indonésie, aux États-Unis, en Bolivie, en Équateur, au Venezuela et au Pérou. Par la suite, la société a acquis 50 % de la société bolivienne

³ Sauf indication contraire, les informations proviennent des sites Internet des entreprises ainsi que des documents d'information.

⁴ Jusqu'à son acquisition par Petrobras, Pérez Companc SA contrôlait Pecom Energía SA, qui contrôlait à son tour un groupe de sociétés actives dans un certain nombre de secteurs. Dans le présent document, sauf indication contraire, «Pérez Companc» ou «la société» désigne le groupe de sociétés.

Andina en partenariat avec Pérez Companc et Pluspetrol. Des investissements ont été faits ensuite en Bolivie, au Pérou, au Chili et au Brésil dans des domaines comme l'exploration et la production, le raffinage et les réseaux de stations-service (Gadano, 1998). Les conditions posées par le Gouvernement argentin à l'acquisition d'YPF par Repsol ont également donné un élan important au processus d'internationalisation, bien qu'à l'époque la société ait déjà été intégrée à son acquéreur espagnol. Les autorités, inquiètes des effets éventuels de cette acquisition sur la concurrence sur le marché argentin et conscientes que Repsol possédait déjà des actifs dans le pays, ont réclamé un désinvestissement d'un certain nombre de stations-service, de capacités de raffinage et de champs de production, ce qui a donné lieu à des échanges entre une partie des actifs possédés par la société en Argentine et d'autres actifs situés au Brésil.

Techint

22. Le groupe Techint a été créé à Milan en 1945, puis a déplacé son siège en Argentine. La société a commencé presque dès le départ à offrir des services de construction et d'ingénierie dans d'autres pays d'Amérique latine et en Europe, ce qui en fait pratiquement une entreprise internationale «de naissance». La portée de ses activités s'est étendue jusqu'à atteindre plus de 50 pays, notamment dans le secteur des pipelines et dans la construction d'entreprises clef en main. Les premiers projets de construction hors d'Argentine ont porté sur des réseaux de pipelines au Brésil. La société a progressivement développé ses activités dans le secteur de l'acier. Le premier investissement international dans ce secteur a été la construction d'usines de fabrication de tubes en acier sans soudure au Mexique dans les années 50. Le processus d'internationalisation s'est intensifié dans les années 90. En 1993, Techint a pris le contrôle du fabricant mexicain de tubes en acier Tamsa. En 1996, il a pris le contrôle de l'aciérie italienne Dalmine. La société a acheté ou fabriqué des installations de production de tubes en acier au Brésil, au Venezuela, au Japon, au Canada et, plus récemment, en Roumanie. Les produits tubulaires sont maintenant regroupés dans la société Tenaris. En 1997, Techint était à la tête du consortium qui a pris le contrôle de Sidor, la plus grande aciérie du Venezuela, productrice à la fois de produits longs et de produits plats. Dans les années 90, le groupe Techint a participé à des privatisations en Italie et a pénétré le secteur des services de santé du pays. Par l'intermédiaire de Tecgas, il a pris des participations dans le secteur du transport de gaz au Pérou. Le groupe est également actif dans le commerce d'énergie en Italie par le biais de Dalmine Energie. Enfin, en 2005, Techint a conclu un accord avec le groupe Alfa pour l'acquisition des parts de ce dernier dans la société sidérurgique mexicaine Hylsamex, y compris de sa participation dans la société Sidor.

Arcor

23. Fondé en 1951, Arcor est à l'heure actuelle le plus grand producteur mondial de bonbons durs. Il mène ses activités dans quatre secteurs principaux, à savoir les denrées alimentaires, la confiserie, le chocolat et les biscuits mais il s'est intégré verticalement au fil du temps, en ajoutant à son activité de base le packaging et d'autres activités connexes. Arcor a commencé à exporter dans les années 70, puis s'est internationalisé en investissant dans l'entreprise Arcorpar au Paraguay (1976), et en adoptant des projets d'investissement en Uruguay (Van Dam) et au Brésil (Nuchar), projets qui ont été réalisés au début des années 80. Un comptoir de vente a été ouvert aux États-Unis et une usine de transformation de fruits a été implantée au Brésil dans les années 80. Dans les années 90, Arcor a renforcé sa présence régionale en procédant à des acquisitions et à des investissements au Chili (Dos en Uno) et au

Brésil (développement d'investissements en installations nouvelles dans le secteur du chocolat). En 1996, Arcor Pérou a été créé avec des investissements en installations nouvelles à Chancay. En avril 2004, Arcor et Danone ont annoncé qu'ils fusionnaient leurs activités dans le secteur des biscuits en Argentine, au Brésil et au Chili. La société qui a ainsi vu le jour (détenue à 49 % par Danone et à 51 % par Arcor) est leader sur le marché des biscuits en Amérique latine. À l'appui de cette stratégie de pénétration de marchés d'exportation internationaux, Arcor a ouvert des comptoirs de vente dans les pays suivants: Brésil, Chili, Canada, Colombie, Équateur, Espagne, États-Unis, Mexique, Paraguay, Pérou et Uruguay (Kosacoff *et al.*, 2002; Arcor, 2005).

Mastellone

24. Mastellone, créée en 1929, est une entreprise familiale et l'un des principaux producteurs de produits laitiers d'Argentine au travers de son activité principale, La Serenísima. En 1995, elle a créé une coentreprise avec le groupe français Danone, qui a donné naissance à la société argentine Danone SA, avant de revendre ses parts à Danone. Cependant, la société mère est restée la propriété de la famille Mastellone. Mastellone exporte vers 32 pays. Le Mexique, le Venezuela et le Brésil sont les principales destinations des exportations en Amérique latine, l'Algérie et l'Iraq étant les principales destinations hors de la région (*Latin American News Digest*, 2005). Depuis 1991, Mastellone investit au Brésil, sa filiale se concentrant principalement sur des activités de vente et de distribution. En 1998, la société a achevé l'acquisition de Leitesol, producteur brésilien de lait en poudre et autres produits laitiers. Leitesol commercialise désormais la marque La Serenísima au Brésil. La famille Mastellone a vendu une partie de ses activités (dans les domaines des yaourts et desserts et de la logistique) à Danone en 1999 et 2000.

Bagó

25. La principale entreprise du groupe Bagó, fondé en 1934, est Laboratoires Bagó, société pharmaceutique leader sur les marchés d'Argentine et d'Amérique latine. Le groupe comprend d'autres sociétés qui produisent des médicaments délivrés sur ordonnance ou en vente libre et des produits vétérinaires et agricoles et qui fournissent des services de distribution, d'ingénierie, de consultants et d'assurance (Fundación Invertir Argentina, 1998). Il a investi dans d'autres pays d'Amérique latine dans les années 70 et 80, mais c'est au début des années 90 qu'il a consolidé sa stratégie d'internationalisation. Ses revenus internationaux sont passés de 25 millions de dollars en 1991 à 110 millions en 1997. En 1997, il a acheté Laboratoires Ariston, en Colombie, pour 10 millions de dollars. En 1998, il disposait d'équipements de production en Colombie, au Chili, au Mexique, en Bolivie et en Uruguay. Le groupe possède désormais 18 filiales en Amérique latine (Mexique, Brésil, Bolivie, Chili, Colombie, Cuba, Équateur, Paraguay, Pérou, Uruguay, Guatemala, El Salvador, Honduras, Panama, Nicaragua, Costa Rica, République dominicaine et Venezuela) ainsi qu'en Fédération de Russie et à Sri Lanka. Dans d'autres pays, Bagó a conclu des accords avec des laboratoires pour la distribution de ses produits. Environ 40 % des recettes du groupe sont générées par ses filiales hors d'Argentine.

Groupe Macri

26. Au début des années 90, les activités du groupe Macri étaient concentrées dans les secteurs des produits alimentaires, de l'industrie automobile (notamment par le biais de la participation dans une usine Fiat en Uruguay dont il s'est retiré depuis) et de la fourniture de services à l'État.

Depuis lors, il a vendu une grande partie de ses actifs dans l'industrie argentine et a développé la partie services, en participant activement aux privatisations, principalement dans les routes et l'approvisionnement en gaz. En 1999, il faisait partie du consortium auquel a été confiée la privatisation des services postaux du pays, Correo Argentino (concession qui a été annulée en 2003) (EIU, 2004). Au cours de cette période, le groupe s'est développé à l'étranger, notamment par le biais d'investissements réalisés au Brésil. Nombre de ces investissements directs à l'étranger concernaient l'industrie alimentaire. En 1994, la société a acheté à Bunge & Born la société de traitement de données Procesa, qui se consacre principalement au domaine des services financiers et des cartes de crédit. Le groupe a également participé à des privatisations au Brésil et s'est vu confier des concessions pour la fourniture de services publics tels que la construction de routes, la distribution d'électricité et les services environnementaux. Le groupe est actif dans d'autres secteurs, comme le bâtiment et la production de coton et de haricots, cette dernière activité étant menée en partenariat avec Cremer (Allemagne) (Kulfas, 2001). Après la crise de 2001 en Argentine, le groupe a restructuré ses activités. À cette occasion, il a quitté le groupe contrôlant de Frigorífico Chapecó au Brésil.

Impsa (groupe Pescarmona)

27. Corporación Impsa SA, contrôlé par la famille Pescarmona, est un holding actif dans la production de biens d'équipement de haute technologie et de pièces détachées automobiles, dans le fret de marchandises et dans d'autres services. Parmi ses principales activités figurent la fourniture de solutions d'ingénierie intégrées pour des projets d'énergie hydroélectrique et éolienne, la fabrication de machines et l'investissement dans des projets de production d'électricité. Il a pris part à plus de 150 projets dans 30 pays en Amérique du Nord, en Amérique centrale, en Amérique du Sud, en Afrique, en Asie, en Europe et au Moyen-Orient au cours des 25 dernières années. Le groupe a également effectué des investissements à l'étranger, par l'intermédiaire desquels il fournit différents types de services, et notamment des services d'assurance, de surveillance GPS (en Argentine, au Brésil, en Uruguay, au Chili et en Colombie), ainsi que des services environnementaux en Colombie. En 1995, Impsa a acheté TCA Ltd., une filiale de Ford dans le nord-est du Brésil. Le groupe possède des filiales ou des unités opérationnelles dans les pays suivants: Brésil, Colombie, Costa Rica, Équateur, États-Unis, Égypte, Hong Kong (Chine), Inde, Indonésie, Malaisie, Philippines, Suisse, Thaïlande et Venezuela.

Quilmes/Bemberg

28. La brasserie Quilmes a démarré ses activités à la fin du XIX^e siècle, à Quilmes (Buenos Aires), sous la direction de la famille Bemberg. La société a été fondée à Paris et importait à l'origine de l'orge produite en Argentine et destinée aux brasseries françaises et allemandes. Elle s'est développée en Argentine tout au long du XX^e siècle par le biais d'acquisitions et d'investissements dans des installations nouvelles. Les investissements internationaux ont commencé avec l'implantation d'usines au Paraguay en 1932, puis en Uruguay en 1965 et au Chili en 1991. En 1996, la société a investi dans deux brasseries en Bolivie. En 2002, ses brasseries détenaient 64,5 % des parts du marché en Argentine, 76,1 % au Paraguay, 51,9 % en Uruguay, plus de 97 % en Bolivie, et environ 11 % au Chili⁵. Dans le

⁵ D'après les estimations de la compagnie elle-même.

secteur des boissons non alcoolisées en bouteille, la société a détenu de 1965 à 2000 une licence d'embouteillage de Coca Cola au Paraguay, qui a été vendue lorsque la société a décidé de se concentrer sur l'embouteillage de boissons PepsiCo en Argentine et en Uruguay. En 2003, la société s'est engagée dans une relation stratégique avec AmBev (qui s'appelle désormais Inbev, après une fusion avec la société belge Interbrew), dans le cadre de laquelle elle mène des activités dans la région du cône Sud (hors Brésil).

VI. Investissements directs à l'étranger des PME argentines

29. Les données sur les investissements directs à l'étranger réalisés par les petites et moyennes entreprises (PME) d'Argentine sont rares. Pourtant, les PME argentines ont investi à l'étranger et on les trouve notamment dans des secteurs comme les logiciels (encadré 1) et les machines agricoles (encadré 2). En général, les PME investissent pour trouver de nouveaux marchés, soit pour accroître les investissements, soit pour répondre à la demande du pays d'accueil par une production locale. Bien que certaines des entreprises présentées dans les encadrés ci-dessous se soient développées au point de dépasser la taille officielle d'entreprises moyennes, elles conservent un mode de gestion qui justifie leur intégration dans la catégorie des PME aux fins de la présente étude.

30. Les sociétés de logiciels argentines ont commencé à investir à l'étranger afin de se rapprocher de leurs clients et, partant, de développer leurs ventes. Idea-Factory, Cubika et Sistemas Estratégicos SA illustrent cette tendance.

31. Les PME, et notamment les PME exportatrices, ont été considérées comme des agents de développement importants en Argentine et bénéficient de politiques d'appui conséquentes de la part du Gouvernement. Le phénomène est de plus en plus important, le nombre de PME exportatrices étant en nette augmentation, et les investissements réalisés à l'étranger par les PME étant souvent étroitement liés à, ou précédés par, des exportations (CEP, 2005).

Encadré 1

Investissements internationaux des PME dans le secteur des logiciels

Idea-Factory

Idea-Factory a inauguré un «centre de proximité» à Madrid, en 2004, afin de mieux exploiter le marché espagnol, qui est l'un de ses principaux marchés. Elle s'est implantée essentiellement – et dès le départ – en investissant dans la formation et l'agrément de partenaires locaux en Espagne pour favoriser le développement des exportations des produits de la société en provenance d'Argentine. Ce type d'investissement a été facile à gérer et s'avère rentable au regard du volume actuel des ventes. D'autres types d'investissement pourront être envisagés lorsque le retour sur ventes attendu du marché espagnol le justifiera. Bien qu'il soit trop tôt pour faire une évaluation des bénéfices tirés de cet investissement, il apparaît clairement que la société a déjà tiré profit des exigences de qualité élevées du marché espagnol, ce qui s'est traduit par une amélioration des normes de qualité pour l'ensemble de sa production.

Cubika

Cubika, fondée en 1999, a également visé le marché espagnol comme principal marché à l'exportation, en raison de sa taille, des affinités culturelles et linguistiques, ainsi que de la demande ressentie et non satisfaite de services de développement de logiciels équipés de la technologie J2EE, pour laquelle la société dispose d'un avantage compétitif. Cubika a créé une filiale à Barcelone, afin de gérer ses activités à l'étranger, et notamment des projets en France, en Allemagne, en Suisse, en Australie, au Brésil, au Chili, à Cuba, au Mexique, au Venezuela et au Costa Rica. Dans de nombreux cas, les projets ont été développés avec des partenaires locaux. L'appui du Gouvernement argentin à la promotion d'exportations de logiciels, par le biais de missions commerciales, a joué un rôle de premier plan dans le processus d'internationalisation de la société. La société a constaté que, à l'exception d'un nombre très limité de sociétés locales, elle était comparativement plus avancée sur le plan technologique que ses concurrents en Espagne. Cependant, Idea-Factory constate que le marché espagnol était plus exigeant dans certains domaines, tels que le soutien au client et la gestion du produit (Proargentina, 2005).

Sistemas Estratégicos

Sistemas Estratégicos a été fondé en 1992 et a renforcé sa position sur le marché local tout au long des années 90, notamment dans les domaines des relations avec la clientèle et de la gestion des produits. Peu à peu, il s'est développé sur le plan international grâce à un système de partenaires distributeurs, qui lui a permis d'établir rapidement une présence régionale. Il a une représentation au Chili, au Pérou, au Honduras et au Mexique, ainsi que des projets à Porto Rico, en Uruguay, en Équateur, en Colombie, au Venezuela, en Bolivie et au Brésil (Proargentina, 2005).

Encadré 2

Investissements internationaux des PME dans le secteur des machines agricoles

Plá

Plá produit plusieurs types de machines agricoles en Argentine. Il a installé une usine à Porto Alegre, au Brésil, afin de produire des pulvérisateurs automoteurs. Avec un investissement initial de 1,5 million de dollars, l'usine emploie à l'heure actuelle 30 personnes. Plá a été attiré au Brésil par le potentiel que constituait le marché de ce pays. Une autre raison qui a poussé la société à installer une usine dans le pays d'accueil, plutôt que d'exporter d'Argentine, est que les produits de la société peuvent obtenir les crédits bonifiés offerts aux acheteurs locaux, au titre du programme de financement de la Banque de développement du Brésil (*La Capital 2004, 2005*).

Metalfor

Metalfor, situé à Marco Juaréz (Córdoba) a créé une filiale au Brésil pour produire des pulvérisateurs agricoles. L'usine, située dans l'État de Paraná, au sud, emploie 100 personnes. Des investissements ont été faits pour transférer l'usine sur un emplacement situé à proximité et pour l'agrandir. Metalfor dispose également d'installations dans l'État du Mato Grosso, à partir duquel les machines sont vendues, et où les pièces détachées sont stockées avant leur distribution. La construction d'une usine de montage au Mato Grosso est prévue, ainsi que le développement d'activités de mélanges plastiques (Metalfor do Brasil, 2005).

32. Les investissements directs à l'étranger des grandes sociétés argentines évoquées précédemment peuvent offrir aux PME la possibilité de placer leurs produits sur les marchés extérieurs. Les investissements effectués à l'étranger par Techint ont, selon la société, produit cet effet ces dernières années (Techint, 2004b).

VII. Investissements directs à l'étranger et compétitivité des entreprises

33. Les effets des investissements directs à l'étranger sur la compétitivité varient selon les entreprises et les secteurs. Pérez Companc, Arcor et Techint constituent des exemples intéressants à cet égard. L'internationalisation de Pérez Companc a permis l'accroissement des ressources de la société, ce qui lui a permis de prendre de la valeur (Kosacoff, 1999). Pour Arcor, outre l'augmentation des ventes et des exportations⁶, l'internationalisation a amélioré la qualité de la société par l'augmentation de l'ampleur et du champ de ses activités, ce qui a renforcé la présence de la société en Argentine. La présence internationale d'Arcor lui a également permis de se protéger, dans une certaine mesure, des répercussions de la crise de 2001. Même si d'autres sociétés se sont tournées vers le marché international en réaction à la crise, Arcor avait un avantage inestimable dans la mesure où il avait développé une stratégie systématique et à long terme de recherche de clients et de marchés à l'étranger. En 2002, il exportait vers plus de 100 pays et bénéficiait de la confiance des circuits de vente au détail en Europe (Koscoff *et al.*, 2002). Pour Techint, l'internationalisation, en plus de fournir des possibilités de croissance et de développement des ventes, a permis à la société d'obtenir de manière plus efficace des fournitures, des machines et d'autres moyens de production grâce au renforcement de son pouvoir de négociation, dû à l'unification de la gestion de ses approvisionnements. La mobilité des ressources humaines à l'intérieur du groupe fait que Techint a aussi bénéficié d'un transfert de technologie entre ses différentes unités internationales.

34. En général, pour les sociétés qui dépendent des investissements directs à l'étranger pour développer leurs exportations, l'un des effets probables de ces investissements est l'amélioration de la qualité et de la productivité, le but étant de répondre à la demande des clients mondiaux (encadré 1). La pression de la concurrence sur le marché international a également contribué à l'amélioration de la qualité et de la productivité des PME, par le biais des investissements directs à l'étranger, à la fois dans le secteur des services et dans le secteur manufacturier.

⁶ De 1990 à 1999, avant la crise, la part de l'Argentine dans les importations mondiales de confiseries (à l'exception des chocolats) est passée de 1,09 % à 2,16 %. La part de l'Argentine dans les importations mondiales de chocolat est passée de 0,05 % en 1990 à 1,43 % en 1999 (TradeCAN, 2004). La contribution d'Arcor à ces chiffres est incontestable. Les exportations de la société ont été multipliées quasiment par 7 au cours de cette période.

VIII. Obstacles aux investissements directs à l'étranger

35. L'un des principaux obstacles aux investissements directs des entreprises argentines à l'étranger est la difficulté qu'elles éprouvent à trouver un financement à des taux concurrentiels sur le plan international (Kosacoff, 1999), ce qui, dans certains cas, a été aggravé par des ratios d'endettement plus élevés que pour les concurrents étrangers (CEPALC, 2002). Ces dernières années, la crise économique a considérablement affaibli les sociétés argentines, ce qui a provoqué la vente de nombre d'entre elles à des sociétés étrangères. Les entreprises qui sont restées sous contrôle argentin ont vu leur capacité d'investissement limitée par la crise et ont souvent été contraintes à désinvestir. Parmi les autres obstacles aux investissements à l'étranger, on peut citer le manque de personnel qualifié dans les activités commerciales internationales ou dans la gestion de l'investissement à l'étranger.

36. La législation actuelle sur les sorties de capitaux limite le montant de devises que les résidents (à la fois les entreprises et les personnes physiques) peuvent acheter (sect. IX). Ces restrictions ne sont cependant pas considérées en général comme un obstacle essentiel aux investissements directs à l'étranger.

IX. Principales lois et réglementations en matière d'investissements directs à l'étranger

37. La législation actuelle sur les sorties de capitaux permet aux résidents (à la fois les entreprises et les personnes physiques) non actifs dans le secteur financier d'avoir accès au Mercado Único y Libre de Cambios (marché des devises officiel) pour acheter des devises afin d'effectuer des investissements directs à l'étranger, nonobstant une limite mensuelle (Banco Central, 2005). La limite actuelle est fixée à 2 millions de dollars, mais peut être relevée en fonction des droits d'exportation versés par l'entreprise et des taxes acquittées sur les mouvements de fonds. Le Gouvernement a récemment instauré un système dans lequel les investissements directs à l'étranger doivent faire l'objet d'une déclaration annuelle auprès de la Banque centrale. La déclaration est obligatoire pour les montants supérieurs à 1 million de dollars.

38. Des programmes de financement subventionnés par le Gouvernement, tels que ceux de la Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), semblent mettre l'accent sur les investissements effectués dans le pays et sur le soutien aux PME. Cette dernière mesure paraît avoir un effet positif, à long terme, sur les investissements directs à l'étranger effectués par ces entreprises, dans la mesure où ces programmes soutiennent le développement de PME exportatrices et, de manière plus générale, la croissance et la compétitivité des entreprises locales.

X. Conclusion: Perspectives et défis futurs

39. Deux grandes tendances se dessinent concernant l'avenir des investissements directs à l'étranger d'Argentine: d'un côté, la tendance positive incarnée par des entreprises comme Techint et Arcor et quelques PME, qui ont poursuivi des stratégies d'internationalisation ambitieuses après la crise; de l'autre, un processus de dénationalisation, qui fait que de grosses entreprises qui pourraient s'engager dans des investissements directs à l'étranger sont achetées par des entreprises étrangères.

40. Les politiques de soutien aux investissements étrangers directs d'Argentine pourraient procéder d'un arbitrage entre, d'une part, les retombées positives potentielles de ce genre d'investissement pour le développement de la production industrielle locale, la productivité, l'emploi et autres avantages, parmi lesquels la capacité d'innovation et, d'autre part, le coût financier que représente ce type de soutien. Si les avantages attendus excèdent le coût des mesures d'appui, ces politiques peuvent être justifiées dans le cadre de stratégies de développement industriel plus générales. Une des premières difficultés consiste à établir la capacité institutionnelle permettant d'évaluer les effets potentiels des investissements directs à l'étranger et des politiques connexes sur la collectivité. S'il apparaît qu'un soutien actif aux investissements directs à l'étranger est justifié, il convient de lever les principaux obstacles aux investissements des entreprises argentines, et notamment de trouver une solution à leurs problèmes de financement.

41. Parmi les autres mesures que pourrait adopter le Gouvernement, on pourrait citer la fourniture d'informations commerciales et de renseignements juridiques sur les investissements dans les pays d'accueil visés ainsi que la réduction des coûts de transaction des investissements directs à l'étranger, ce qui revêt une importance toute particulière pour les PME. Le «Centro de Estudios de la Producción», placé sous l'autorité du Ministère de l'économie et de la production, gérait par le passé une base de données importante sur les investissements directs à l'étranger. Il est essentiel de disposer d'une telle base de données pour analyser les politiques. Cette question doit faire l'objet d'une attention toute particulière.

42. En améliorant les conditions générales de l'activité commerciale, il est possible d'accroître les investissements directs à l'étranger et de générer un cercle vertueux menant à la compétitivité. Le dialogue entre le secteur public et le secteur privé pourrait être renforcé afin de favoriser les échanges d'expériences, d'informations et d'avis sur l'internationalisation et la compétitivité des entreprises argentines.

Bibliographie

América Economía (2004), «Diamantes en bruto», n^{os} 291-292, 10 décembre.

América Economía (2005), «Comprador Compulsivo», 10-23 juin.

Arcor (2005), www.arcor.com.ar.

Argentina Trade & Investment News (1998). Vol. 5. n^o 5, septembre/octobre,
<http://emb-eeuu.mrecic.gov.ar/news198.htm>.

Banque centrale de la République argentine (2005). «Comunicado Nro. 48268,
Ref.: Regulaciones vigentes en materia de comercio exterior y cambios. Síntesis», 31 mai.

Campodónico, Humberto (2004), «Reformas e Inversion en la Industria de Hidrocarburos de América Latina». Serie Recursos naturales e Infraestructura, N^o 78, Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), décembre.

Catalano, Charles (2004). «Tenaris: Creating a global leader from an emerging market». Stanford Graduate School of Business. Cas IB-60.

Centro Estudios para la Producción (CEP) (1998). «Las inversiones de empresas argentinas en el exterior.»

Centro de Estudios para la Producción (CEP) (2005). «Performance exportadora reciente de las pequeñas y medianas empresas», in *Síntesis de la Economía Real No. 48*, mars.

Chudnovsky, Daniel et Andrés López (2000). «A third wave of FDI from developing countries: Latin American TNCs in the 1990s», *Transnational Corporations*, vol. 9, n^o 2, août.

Cotelo, Emiliano, Interview avec Francisco Macri, Président de la société Macri, Clarín, 6 octobre 1999.

Danone (2005), www.danone.com.

Dunning John (1986). «The investment development cycle and Third World Multinationals», in Khan, Khushi M., *Multinationals of the South: New Actors in the International Economy*, St. Martin's Press, New York.

Dunning John (1993). «*Multinationals Enterprises and the Global Economy*», Wokingham, Addison-Wesley.

Dunning John (1994). «Re-evaluating the benefits of foreign direct investment», *Transnational Corporations vol. 3, n^o 1*.

CEPALC (Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes) (2002). «Foreign Investment in Latin America and the Caribbean, 2001» (LC/G.2178-P), Santiago, Chili. Publication des Nations Unies, numéro de vente E.02.II.G.47.

Economist Intelligence Unit (EIU) (2004). «Argentina: Difficult Commute», 19 juillet.

Fundación Invertir Argentina (1998). *Argentina Monthly*, juillet.

Fundación Invertir Argentina (2001). *Argentina Monthly*, août.

Gadano, Nicolás (1998). «Determinantes de la inversión en el sector petróleo y gas de Argentina». Serie Reformas Económicas, N° 7, Commission pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), octobre.

Gazeta Mercantil Online (1996). «Argentine company buys Sao Paulo dairy company», Gazeta Mercantil Online, 8 juillet.

Gazeta Mercantil Online (1998). «Mastellone to take over Leitesol for \$14 million», 21 juillet.

Gutman, Graciela E. (2002). «Impact of the Rapid Rise of supermarkets on Dairy Products Systems in Argentina», *Development Policy Review*, vol. 20, numéro 4.

Kosacoff, Bernardo (1999). «Las multinacionales argentinas: una nueva ola en los noventa», document de travail n° 83, Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Bureau de Buenos Aires, juillet.

Kosacoff, B., J. Fortezza, M. In's Barbero, F. Porta and A. Stengel (2002). *Going Global from Latin America: The Arcor Case*, Buenos Aires, Mc. Graw Hill.

Kulfas, Matias (2001). «El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local». Série Estudios y Perspectivas, Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, mai.

La Nación (2005). «Buscan crecer en el exterior grandes empresas argentinas», 23 mai.

La Capital (2004). «Con Buena chapa, Pla alista su desembarco en la plaza brasileña», 4 septembre.

La Capital (2005). «Las maquinas salen a exportar», 20 mars.

La Nación (2004). «De Rafaela al mercado mundial», 2 mars.

Latin America News Digest (2005). «Argentine Mastellone plans \$10 mln investments», 22 février.

Metalfor do Brasil (2005). www.metalfor.com.br.

Middle East News Items (1998), «Mastellone – A success story», 22 novembre.

Pacheco, Carlos Augusto G. (2001). «Monitoramento de empresas – Pérez Companc S.A.» Infopetro, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) (www.ie.ufrj.br/infopetro/pdfs/perez_companc_resumo.pdf).

Techint (2004a). www.techint.com.mx.

Techint (2004b). *The Techint Group of Companies 2003-2004*.

TradeCAN (2004): A Tool to Analyze International Competitiveness, version CD. CEPALC et Banque mondiale.

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) (2004).
World Investment Report 2004: The Shift Towards Services.

Nations Unies (1993). *Transnational Corporations from Developing Countries: Impact on Their Home Countries*.

West, Jonathan (2003). «Bunge Limited», Harvard Business School Cases.
