



**EMBA**

***Cátedra:*** Negocios Internacionales

***Profesor:*** Michael Penfold

***Abril 2011***

**¿POR QUÉ SELECCIONAR BRASIL COMO UBICACIÓN  
PARA LA NUEVA PLANTA DE INTEL EN  
LATINOAMÉRICA, BAJO LAS CONDICIONES ACTUALES?**



**Equipo:**

Josmar Gómez

Omar Arturo Blanco

Oscar Pérez

Julio Cesar Pérez

Vladimir Petit

## ¿POR QUÉ SELECCIONAR BRASIL COMO UBICACIÓN PARA LA NUEVA PLANTA DE INTEL EN LATINOAMÉRICA, BAJO LAS CONDICIONES ACTUALES?

### INTRODUCCIÓN

Quince años después de la decisión originalmente tomada por Intel, nos toca argumentar en favor de la localización en Brasil ubicándonos en el año 2.011 y planteándonos el caso de que Intel tuviese que tomar la misma decisión hoy en día. Para hacer eso en condiciones lógicas se procedió de la siguiente forma: a) se analizó el proceso que siguieron ambos países en disputa desde entonces, agregándose un tercer contendiente de quilates: México; b) se chequeó el perfil actual de la empresa para revisar la pertinencia de nuevos esquemas de localización; y c) se utilizó el *método de los factores ponderados* porque así se podían integrar los pesos de múltiples elementos de forma objetiva. Luego, se incorporó una detallada matriz ponderada como estrategia de localización. Descartamos el *método de análisis del umbral de rentabilidad de la localización* por creer que la rentabilidad no podía ser el único factor de análisis. Tampoco utilizamos el *método del centro de gravedad* por cuanto no se trataba de una decisión sobre múltiples centros de distribución y descartamos el *modelo de transporte* por cuanto no se trataba de resolver un determinado tipo de problema de programación lineal ni de determinar el mejor patrón de envíos (p.403-408, Heizer, Jay y Render, Barry- 2007 - *Dirección de la producción y de operaciones*, Barcelona, Pearson).

### CAMBIOS SOBREVENIDOS

Década y media, en las actuales condiciones de modernidad y cambio tecnológico constante, es mucho tiempo. Intel, Costa Rica y Brasil no escaparon a ello y por ello todo nos indica que los cambios sobrevenidos desde el año 1.996 hasta la fecha sin duda alterarían la matriz de decisión para la localización de la nueva planta de Intel en Latinoamérica. Costa Rica pasó de país promisorio con mercado pequeño a destino de importancia, pero sobrepasado por el desarrollo reciente y creciente de mercados gigantes a la mano en el caso de Brasil y México.

### LA NUEVA REALIDAD EN 2.011

#### *Sector Financiero*

En el sector financiero, el gigante Brasil pasó a estar caracterizado por la gestión de un gobierno comprometido en impulsar la economía y el atractivo del país para los que hacen negocios y para quienes instalan industrias. Por ello, un crecimiento sostenido y a ritmo creciente ha sido la característica del Brasil bajo los mandatos de Fernando Henrique Cardoso y Lula Da Silva así como un control de la inflación. El atractivo encantó capitales que migraron a sus fronteras y sirvió de catapulta al propio financiamiento de los negocios en ese país. Brasil mejoró su calificación como destino de inversiones superando ostensiblemente a México y Costa Rica. Los alcaldes se adaptaron a estos nuevos tiempos y asumieron incentivos para la instalación de nuevos negocios e industrias en la patria carioca. Mientras, la mejoría económica ya proyectada en los bolsillos del ciudadano común acrecentó el tamaño del mercado doméstico haciéndolo



igualmente atractivo y demandante. La Banca de Fomento al Desarrollo se sumó a este cometido y comenzó a ofrecer financiamientos a tasa subsidiada. El costo financiero bajo, posibilidades de préstamo a largo plazo y las facilidades para la instalación industrial configuraron otro *plus* que, en conjunción con el bajo costo por operario, terminó de mercadear internacionalmente las posibilidades de localización en el gigante del sur.

### *Energía*

Brasil pasó a ser un país autosuficiente en materia de energía, de gran proyección en el futuro gracias a sus recién descubiertas y probadas reservas petroleras, con reservas hidráulicas importantes y se convirtió en precursor de fuentes alternas, impulsando la industria del etanol.

### *Internet*

El gobierno también logró desarrollos notables en materia de gobierno electrónico, mayor transparencia en el manejo de las finanzas públicas, mejoría en los procesos educativos más modernos y en todo lo relacionado con el aprovechamiento tecnológico del internet.

### *Infraestructura*

Un elemento importante para Intel configura una fortaleza del Brasil actual en un renglón en el cual supera abiertamente a los demás países en comparación. La evidencia se encuentra en una importante ayuda: el informe de Competitividad Global 2010-2011. Ello, además, no sólo se refiere a las estructuras disponibles en materia de vialidad y aeropuertos (el aeropuerto de carga más importante de Latinoamérica es precisamente el de Campiñas. Fuente: Wikipedia) sino también el costo kilovatio hora que a pesar de tal ventaja es apenas intermedio al compararse con los demás países mencionados.

### *Educación*

A pesar de los inconvenientes sufridos en este campo, Brasil hoy cuenta con una buena base de personal entrenado en el área técnica e ingeniería que no tenía en el año 1.996 (Datos del Reporte Anual de la Cátedra Unesco - Latinoamérica - 2010).

### *Mercado Local*

El crecimiento en los términos referidos inicialmente hoy sitúa a Brasil en el puesto **10** por las dimensiones de su mercado doméstico (según informe de Competitividad Global 2010-2011).

### *Facilidades para los negocios*

Brasil está en el puesto **127** del Ranking Doing Bussiness del año 2.010, muy por encima de Chile, Costa Rica y México (Doing Business Report 2010) y en constante mejoría en este campo desde el año 2.006.

### *Vulnerabilidad a las crisis financieras*

Brasil ha demostrado ser menos vulnerable a los vaivenes de la economía mundial que sus competidores y ello se desprende del crecimiento sostenido de su PIB (Fuente: Crecimiento del PIB - Brasil vs. Costa Rica, América Economía).

## LA INTEL DE 2.011

A partir del año 2.006, Intel cambia dramáticamente su estrategia general de negocios: pasa de la producción de microprocesadores a la integración vertical en el sector tecnológico: plataformas, software y servicios. La diversificación se llevó a cabo básicamente a través de adquisiciones y alianzas estratégicas. Este cambio interno de Intel afecta determinantemente los criterios de localización ya que pasa a ser relevante, por ejemplo, la cercanía con mercados locales atractivos y las posibilidades de integración vertical.

Intel incursiona, por ejemplo, en el mercado de los Smartphone de la mano de ZTE, apuntando primero a China y en segundo lugar a Brasil, donde actualmente ZTE tiene una planta. El mercado de los Smartphone advierte del tamaño y crecimiento vertiginosos de la demanda por Smartphone en India y Brasil (Smartphone market Forecast-2010). Por otra parte, ahora Intel produce hardware, como es el caso de la Classmate PC, dirigida al mercado de bajo-costos para niños en escolaridad en mercados de países en desarrollo y es Brasil uno de esos mayores mercados (<http://www.eetimes.com/electronics-news/4075681/Ultra-low-cost-notebooks-may-fuel-rising-market>).

Así que Intel es una empresa distinta, con intereses y una gama de productos diferentes y sus criterios de localización deben ser afectados por esta nueva realidad.

## ¿POR QUÉ SELECCIONAR BRASIL?

En primer término por su proyección mundial actual (octava economía mundial hoy y con perspectivas de llegar a ser la quinta) que además lo ubica como una de las economías emergentes más prósperas del planeta (Pertenece al grupo BRIC, Brasil, Rusia, India y China, distinguidas en ese renglón). Esta proyección excede lo económico y por ello tanto el COI como la FIFA han coincidido en darle un espaldarazo al coloso del sur convirtiéndolo en sede de las próximas Olimpiada y Copa Mundial de Fútbol.

En segundo lugar, por los resultados de la matriz de comparación (ver archivos anexos). En ella se ponderaron elementos claves, a saber:

- Estabilidad política y económica
- Disponibilidad de personal capacitado
- Infraestructura
- Logística
- Tamaño del mercado local
- Regulaciones laborales

Dicho análisis se corresponde con evidencia empírica contrastada a partir del Informe de Competitividad Global, del Reporte Doing Business, de los reportes del Grupo Gartner, así como de análisis provenientes del Foro Económico Mundial, Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.



## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- <http://www.americaeconomia.com/>
- <http://www.bancomundial.org/>
- <http://brazilexportati.files.wordpress.com/2008/11/brazil-as-a-location.pdf>
- <http://www.doingbusiness.org/>
- [http://www.edn.com/index-edn-ad.html?gotourl=http://www.edn.com/article/457311-Intel\\_shifts\\_Atom\\_focus\\_from\\_netbooks\\_to\\_smartphones\\_tablets\\_with\\_Moorestown.php](http://www.edn.com/index-edn-ad.html?gotourl=http://www.edn.com/article/457311-Intel_shifts_Atom_focus_from_netbooks_to_smartphones_tablets_with_Moorestown.php)
- <http://www.eetimes.com/electronics-news/4075681/Ultra-low-cost-notebooks-may-fuel-rising-market>
- <http://www.empea.net/>
- <http://www.iadb.org/en/inter-american-development-bank,2837.html>
- <http://www.infodev.org/en/publication.107.html>
- [http://www.pyr.com/store/REPORT\\_SMARTPHONE\\_STRATEGIES.htm](http://www.pyr.com/store/REPORT_SMARTPHONE_STRATEGIES.htm)
- [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Classmate\\_PC](http://en.wikipedia.org/wiki/Classmate_PC)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Heizer, Jay y Render, Barry (2007). Dirección de la producción y de operaciones, Barcelona, Pearson.