

INVERSIÓN DIRECTA ESPAÑOLA EN VENEZUELA CARACTERIZADA A TRAVÉS DE LAS FILIALES DE MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

Spanish Direct Investment in Venezuela characterized through Spanish Multinationals' Subsidiaries

RESUMEN

Este trabajo estudia la presencia de las filiales exteriores de empresas multinacionales españolas establecidas en Venezuela como forma de configurar la inversión directa de origen español. La metodología se basó en una investigación de campo de tipo exploratorio y descriptivo. Se identificó un grupo de estudio, compuesto por 47 filiales de origen español. La información sobre las filiales se recolectó a través de un cuestionario que permitió luego elaborar una base de datos. Los resultados muestran que mayoritariamente las filiales han sido establecidas recientemente como nueva planta, son grandes y se dedican al sector de los servicios realizando una importante contribución a la economía del país.

PALABRAS CLAVES: Filial exterior, características, Empresa Multinacional, Inversión Extranjera Directa, España, Venezuela.

ABSTRACT

This paper studies the presence of Foreign subsidiaries from Spanish multinationals established in Venezuela as a configuration of Spanish direct investment. An exploratory and descriptive field research was conducted. A group of study was identified, integrated by 47 Spanish foreign subsidiaries. The information was collected through questionnaires that lead to a subsidiary data base. The results show that most subsidiaries were recently established as big, green field investments, with activities oriented to services and making an important contribution to the country economy.

KEYWORDS: Foreign subsidiary, characteristics, Multinational Corporation, Foreign direct investment, Spain, Venezuela.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo estudia la presencia de las filiales exteriores de empresas multinacionales españolas en Venezuela. Considerando que los últimos quince años del siglo XX fueron los más trascendentes e importantes para la expansión y presencia internacional de la economía y las empresas españolas en América Latina, y correspondientemente también fueron los años en los que se registró una mayor inversión española directa en Venezuela, es pertinente y relevante considerar como se configuró esa inversión a través de la presencia de filiales exteriores.

El objetivo principal de este estudio es caracterizar las filiales exteriores de empresas multinacionales españolas establecidas en Venezuela como una forma de estudiar las inversiones directas de origen español realizadas en el país. Para ello, se contextualizará el proceso de inversión de España hacia América Latina focalizándose en el rol que desempeñan las filiales de origen español establecidas en Venezuela.

Este artículo está dividido de la siguiente manera: primero se hace una breve revisión teórica sobre el proceso de internacionalización, las inversiones directas en el exterior y las filiales exteriores para luego hacer una revisión de la inversión directa española en Venezuela. Seguidamente se explica la metodología y el diseño de la

Fecha de Recepción: 4 de Julio de 2008.

Fecha de Aceptación: 27 de Julio de 2008.

DANIELA LINARES C.

Licenciada en Administración
Representante de Ventas
Laboratorios Giempi C.A.
Barquisimeto, Venezuela
danielalincar@yahoo.com

DAYANA PETIT

Licenciada en Administración
Gerente General
Damar C.A.(Empresa del Ramo del
Mayor y Retail de materiales de
Construcción) Acarigua, Venezuela
dayana.petit@gmail.com

LUIS EDUARDO SIGALA P.

Abogado, Ph. D.
Profesor Asociado
Universidad Centroccidental
"Lisandro Alvarado", Venezuela
lsigala@ucla.edu.ve

investigación. Luego se hace el análisis e interpretación de los resultados para después presentar las conclusiones y algunas ideas sobre futuras líneas de investigación.

2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN, LA IED Y LAS FILIALES EXTERIORES

El proceso de internacionalización de la empresa es consecuencia de un proceso de toma de decisiones incrementales para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno internacional, en el que se desarrollan estrategias que suponen traspasar fronteras nacionales hasta que la empresa va instalando fuera de sus fronteras aquellas actividades de la cadena de valor más próximas al cliente final [1].

El proceso de internacionalización de una empresa llega a su etapa más madura de desarrollo cuando establece filiales propias en el exterior mediante inversión directa, bien sean filiales de ventas o filiales de producción [2].

Aunque hasta finales de los años ochenta, las filiales sólo eran consideradas instrumentos para ejecutar las estrategias diseñadas por las matrices, en la actualidad, se da un tratamiento diferenciado a las filiales, donde, en lugar de asumir que todas se comportan de forma homogénea bien sea vendiendo o produciendo cualquier producto, se ha observado que éstas tienen diferentes niveles de influencia en los procesos de decisión, y que

su gestión se evaluará y premiará de forma diferente, derivado de factores como: la estructura de la industria, la posición competitiva de la empresa, la naturaleza de las actividades que realizan, el condicionamiento del entorno local o la propia iniciativa de la filial. En consecuencia, la estrategia de competencia internacional de una empresa multinacional, depende en gran medida del rol que cumplen sus filiales exteriores [3], [4] y [5].

A partir del trato diferenciado que reciben las filiales exteriores, los autores comenzaron la clasificación de sus roles estratégicos, y establecieron una variedad de tipologías. Por ejemplo, la tipología de Pla y León toma en cuenta la estrategia de competencia de la multinacional y las operaciones de la filial, y de allí define cuatro tipos de filiales: filial local, filial ejecutora, filial de ventas y filial cualificada [6].

La filial local

La misión de la filial local es servir a la matriz como instrumento para adaptarse a las particularidades del mercado doméstico en el que la multinacional puede llegar a presentarse como una empresa local más. Actúan como una réplica en miniatura de la multinacional en el país de destino. Las filiales locales están centradas en su mercado, llevan a cabo la mayoría de las actividades de la cadena de valor, de tal forma que son relativamente independientes de la matriz y de otras filiales; son organizaciones relativamente autosuficientes que adquieren gran parte de los insumos en el propio mercado, fijan sus estrategias de precios en función de la competencia local [6].

La filial ejecutora

Esta filial exterior es conocida como ejecutora, implementadora, o racionalizada. La racionalización global de la filial se produce cuando ésta, por asignación de la matriz, se especializa en un estrecho conjunto de actividades de valor, de forma que el rendimiento de las actividades de la filial depende del de otras filiales. El alcance de valor respecto de las filiales locales se reduce sustancialmente [6].

La filial de ventas

Las filiales de ventas comercializan en el mercado local productos manufacturados centralmente por la multinacional. Sus actividades están limitadas a la comercialización y la logística, aunque a veces pueden incluir servicios postventa. Pueden ser desde una sencilla oficina de ventas con pocos empleados hasta una compleja red con múltiples puntos de venta propios en el país [6].

La filial cualificada

La filial es cualificada cuando es experta en algunas tecnologías clave para la multinacional y realiza actividades de elevada relevancia estratégica en estrecha coordinación con el resto de la empresa. Destaca por tener una elevada autonomía que se extiende al ámbito internacional y ejercer influencia sobre otras filiales de la multinacional. Es el tipo de filiales con mayores niveles de competencias, responsabilidades y capacidad de iniciativa estratégica. Aunque puede realizar la mayor parte de las actividades de la cadena de valor en el país

de acogida, puede adoptar una amplia variedad de perfiles como ser sedes centrales o centros de excelencia [6].

3. INVERSIÓN ESPAÑOLA EN VENEZUELA

Desde la segunda mitad de los noventa, España ha experimentado una gran transformación en sus relaciones con Latinoamérica. El comercio se ha intensificado y las empresas españolas han multiplicado sus inversiones, con la idea de alcanzar un gran mercado que permita consolidar progresivamente su inversión en el exterior [7].

Esto es producto del mayor grado de apertura de la economía española se hace más visible en los últimos años de la década de los noventa. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la estabilidad macroeconómica y el crecimiento sostenido en el mediano plazo que disfruta la economía española, como consecuencia de la integración en Europa, acompañada con el control de la inflación, la reducción de los tipos de interés y el ingreso en la zona euro desde 1999, ha generado una gran cantidad de excedentes que se invierten fundamentalmente en los mercados exteriores latinoamericanos y del Caribe [8], [9] y [10].

El proceso de internacionalización de las empresas españolas coincide con la apertura de la economía española y es un fenómeno que comienza a notarse con mayor relevancia en los últimos años de la década de los noventa, período en el cual, España pasó de ser uno de los mayores importadores netos de capital, a convertirse en el inversor líder en el Cono Sur y segundo, tras Estados Unidos, en el conjunto de América Latina. Entre 1992 y 2001, España invirtió en América Latina 80.000 millones de euros, la mitad que Estados Unidos y, debido a esto, Europa se ha convertido en un gran inversor en América Latina durante varios años. En ese breve tiempo, España se convirtió en el séptimo país del mundo en inversión neta directa [11], [9] y [12].

Latinoamérica aparece como destino fundamental de las inversiones españolas, ocupando los lugares más destacados Argentina, México, Chile, Brasil y Venezuela [13] y [10]. Entre las empresas multinacionales españolas con filiales en países de Latino América, se pueden mencionar: Repsol, Telefónica, Banco Santander Central Hispano (BSCH), Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), Grupo Inditex, Mapfre, Sol Meliá, Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), Endesa, Acerinox, Iberdrola, entre otras. [13], [14], [15] y [12].

Cabe destacar que, con excepción de Brasil, los países latinoamericanos han resultado sumamente atractivos para la ubicación de filiales de las empresas multinacionales españolas, especialmente porque se ha eliminado una de las barreras más importantes que es la del idioma, lo cual facilita la inversión directa y la realización de negocios. Venezuela además de superar la barrera antes mencionada, es un destino interesante debido a la afinidad de patrones culturales con España. [11].

Debe señalarse que durante las últimas dos décadas, especialmente en los últimos años de los noventa, en Venezuela se ha observado apertura a la llegada de capitales privados extranjeros y nacionales. Es así como, se puede referir que en la década de los noventa Venezuela mostró un importante crecimiento de las inversiones extranjeras directas y una importante mejora del perfil de la inversión extranjera [16].

La inversión española directa en Venezuela, que alcanza cerca del 10% de los 17.100 millones de euros de la inversión total de la UE y EE UU entre 1992 y 2001, prácticamente se concentra en la banca, las telecomunicaciones y en la industria petrolera. En este sentido, las Tablas 1 y 2 muestran la distribución de esas inversiones, en las que resaltan especialmente aquellas realizadas a partir de 1996. El Banco de Venezuela, filial del Santander Central Hispano, es el banco más grande del país. Este banco y el BBVA Provincial, filial del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, acumulan una cuota del 30% en depósitos. Repsol YPF tiene en el país algunas actividades de exploración y producción: produce unos 100.000 barriles diarios de petróleo equivalente (60% gas y 40% crudo/condensados) [11] y [9].

Años	1991	1992	1993	1994	1995
Total IED	4.096	5.877	6.118	813	984
Unión Europea	20,5%	21,97%	22,57%	24,23%	14,53%
España	1,2%	0,88%	1,19%	9,23%	0,30%

Tabla 1. Participación de la Inversión Extranjera Directa Española en Venezuela, 1991-1995 (Miles de US \$).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BCV.

Años	1996	1997	1998	1999	2000
Total IED	2.183	5.536	4.568	3.188	4.181
Unión Europea	14,20%	38,20%	17,21%	25,06%	24,54%
España	2,66%	18,35%	6,68%	3,98%	9,33%

Tabla 2. Participación de la Inversión Extranjera Directa Española en Venezuela, 1996-2000 (Miles de US \$).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BCV.

En este sentido, el Reporte Mundial de Inversiones 2007 elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés), señala que la inversión directa extranjera en Venezuela está representada por un total de 545 filiales exteriores [17].

Si la década de los noventa mostró un importante crecimiento de las inversiones extranjeras directas españolas y Venezuela recibió una importante cuota de esos flujos de inversión, esto debe evidenciarse en el establecimiento de nuevas filiales de empresas multinacionales de origen español, con lo cual se debió lograr un impacto de manera favorable en el crecimiento y la generación de empleo de la economía local.

Considerando que las empresas multinacionales españolas iniciaron su proceso de internacionalización recientemente y en vista del cuantioso volumen de inversiones que ha realizado España en Latinoamérica,

sin contar con la cercanía cultural que refuerza las relaciones con ese país, una investigación dedicada al estudio de las filiales exteriores de empresas multinacionales españolas que se encuentran establecidas en Venezuela, permitiría caracterizar esa inversión extranjera de origen español en el país y conocer con mayor profundidad los aportes que ha realizado en la economía del país, explicando qué tipo de operaciones realizan, cuáles son los sectores en los que participa, cómo y cuándo fueron establecidas esas filiales, entre otros aspectos.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el estudio se realizó una investigación de campo con diseño no experimental exploratoria y descriptiva.

La unidad de análisis de esta investigación es la filial exterior de una empresa multinacional española establecida en Venezuela. Cada filial española establecida en el país se considera como una sola unidad, inclusive aquellas que puedan tener varias plantas de producción o empresas distintas que formen parte de una misma organización, pero que estén dedicadas a la misma actividad económica; en caso contrario, serán consideradas unidades de análisis diferentes. La selección de las filiales a estudiar se hizo de manera no aleatoria, debido a que se fundamentó en el estudio de aquellas filiales de origen español específicamente.

En la presente investigación, la población en estudio estuvo constituida por las filiales venezolanas de empresas multinacionales de origen español establecidas en el territorio nacional. Para determinar el número de esa población se realizó un proceso de exploración en diferentes instituciones como el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI), la Cámara Venezolana Española (CAVESPA) y la Embajada de España en Venezuela. Esta última institución facilitó información sobre filiales españolas y suministró una base de datos actualizada hasta el año 2004 con la información de las principales empresas multinacionales de origen español. Dicha base de datos constituyó el punto de partida para el desarrollo del estudio y de la revisión de esta base de datos se encontraron 88 empresas de origen español, de las que sólo 47 son efectivamente filiales de multinacionales de origen español establecidas en Venezuela, que constituyeron la población y muestra de la investigación. El resto fue descartado como parte de la población para la investigación porque correspondían a sucursales u oficinas de representación y no a filiales.

Se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario como instrumento de recolección de información. Para ello se diseñó el instrumento con una serie de preguntas cerradas, para una fácil y rápida aplicación pero dejando algunas preguntas abiertas para captar la mayor información posible.

La aplicación del cuestionario se realizó vía telefónica a cada filial seleccionada. Esto representó la principal fuente de información y luego se completó, validó y

trianguló a través de la búsqueda de información adicional como informes de las filiales y sus multinacionales y otras publicaciones.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al valorar la presencia de filiales venezolanas de multinacionales españolas, se encontró que de las 545 filiales exteriores establecidas en Venezuela de acuerdo con la UNCTAD, las 47 filiales analizadas en este estudio representan el 8,6% del total. Esto equivale aproximadamente a la misma porción de inversiones extranjeras españolas registradas en Venezuela, y aunque estos datos no resultan comparables, si que permiten configurar corporativamente las cifras de las inversiones extranjeras directas de España en Venezuela.

Las filiales españolas realizan diferentes tipos de actividades en una gran variedad de sectores, según se aprecia en la Tabla 3. Las filiales que se dedican al sector servicios, con 72,34%, es el grupo más numeroso (34) y entre ellas destacan las del sector bancario, asegurador, de servicios industriales, de construcción y turismo y hotelería. Este dato coincide con la existencia de un mayor número de multinacionales españolas en el sector de los servicios [18]. Les siguen las filiales que se dedican al mercadeo y ventas de productos elaborados por sus multinacionales en otros países, con 8 filiales, que corresponde al 17,02% del total y, finalmente, se encuentran aquellas que manufacturan diferentes tipos de bienes; este grupo representa un 10,63% de las filiales estudiadas.

Tipo de actividad	Número	%
Manufactura	05	10,63
Mercadeo y Ventas	08	17,02
Servicios	34	72,34

Tabla 3. Tipo de actividad que realiza la Filial.

En la Tabla 4 se observa la distribución según la tipología de filiales de Pla y León [6], que subdividen a las filiales en cuatro tipos: filiales de venta¹, encargadas del mercadeo y ventas en el país de los productos y servicios de la corporación, con un 19,15%; las filiales locales, que realizan todas las funciones y actividades de una empresa local, representan un 68,09% del conjunto; las filiales ejecutoras, destinadas a realizar pocas actividades de valor añadido equivalen a un 6,38% del grupo; y por último, las filiales cualificadas, que realizan actividades de relevancia estratégica para las multinacionales, suman un 6,38% del grupo en estudio. En este sentido, es significativo el alto porcentaje de filiales locales presente en el país, debido a que las mismas tienen la particularidad de adaptarse a las necesidades del mercado doméstico en el que la filial puede llegar a presentarse como una empresa local más.

¹ Una de las filiales que opera en el sector de los servicios es una filial de venta de acuerdo con la tipología de Pla y León.

Tipo de Filiales	Número	%
Filial de Venta	09	19,15
Filial Local	32	68,09
Filial Ejecutora	03	6,38
Filial Cualificada	03	6,38

Tabla 4. Tipos de Filiales.

Con respecto al tamaño de las filiales analizadas, se observa en la Tabla 5 que el 21,3% corresponde a empresas pequeñas, con menos de 50 empleados; el 34% de filiales se agrupan como empresas medianas, con un número de empleados que va de 50 a 100, y el 44,7% de las filiales españolas establecidas en Venezuela son empresas grandes, debido a que tienen más de cien empleados. Estas cifras son favorables, ya que significa una mayor contribución a la generación de empleos para el país.

Tamaño de la Filial	Número	%
Grande	21	44,7
Mediana	16	34,0
Pequeña	10	21,3

Tabla 5. Tamaño de las Filiales.

Por otro lado, en la Tabla 6 se constatan las diferentes formas de incorporación de las filiales españolas al país, las cuales están representadas de la siguiente manera: incorporaciones a través de adquisición 14,9%; establecimientos de nueva planta 78,8% y por último, creación de empresas conjuntas o *joint ventures* 6,3%.

Es importante destacar que de las filiales creadas a través de nuevos establecimientos, el 72,97% está representado por empresas prestadoras de servicios, el 16,22% por empresas dedicadas al mercadeo y venta, y el 10,81% por empresas manufactureras, lo que demuestra la existencia de significativas y nuevas inversiones por parte del capital extranjero español en el país.

Forma de incorporación	Número	%
Adquisición	07	14,9
Establecimiento de Nueva Planta	37	78,8
Joint Venture	03	6,3

Tabla 6. Forma de Incorporación de la Filial a la Multinacional.

Con relación a la edad de las filiales estudiadas, se determinó, como se evidencia en la Tabla 7, que el 39,5% de las filiales son experimentadas con presencia de más de 20 años en el país, mientras que un 60,5% representa a empresas jóvenes debido a que su existencia se remonta a partir de los años noventa. Esto concuerda con las referencias de la literatura respecto al periodo en que se intensificó la salida de flujos de inversión desde España hacia Latinoamérica, que se produjo específicamente durante las dos últimas décadas².

² Se debe puntualizar que para el análisis de la edad de las filiales estudiadas, no fue considerado un 20% del grupo en estudio debido a que no se logró obtener la información correspondiente por desconocimiento de los encuestados.

Rango de Edad de la Filial	Número	%
Jóvenes	23	60,5
Experimentadas	15	39,5

Tabla 7. Rango de Edad de las Filiales.

6. CONCLUSIONES

Se debe destacar que los resultados obtenidos indican que la mayor proporción de filiales españolas establecidas en Venezuela son empresas grandes, prestadoras de servicios y creadas recientemente a través de nuevos establecimientos.

Con la mayor incidencia de inversiones españolas en el sector de los servicios se otorga más dinamismo al comercio internacional de Venezuela por la apertura y el crecimiento del sector, el cual siempre ha estado subordinado por sectores productivos más desarrollados a nivel local como lo son el petróleo y la manufactura.

En este sentido, las multinacionales españolas han abordado el mercado venezolano en solitario, creando nuevos establecimientos con sus propios medios, en los que se desarrollan todas las actividades de la cadena de valor y por tanto, generando al país mayor valor agregado ya que requiere de mayor inversión de recursos, contribuyendo al aumento en el PIB (producto interno bruto). Del mismo modo, el significativo número de filiales que tienen una plantilla numerosa refleja también una contribución favorable para los indicadores socioeconómicos, ya que significa una mayor generación de empleo para el país.

El desarrollo de la investigación facilita información, datos actualizados y de importancia con respecto a las filiales españolas establecidas en Venezuela, y más allá de eso, refleja un balance del destino de la inversión directa española en Venezuela, que puede ser de utilidad para gerentes de empresas públicas y privadas, organismos e instituciones del sector público que promueven inversiones en el país, así como para las cámaras de comercio e industria de Venezuela.

Dentro de las futuras líneas de investigación, se puede sugerir el estudio de la evolución de las filiales que fueron caracterizadas en esta investigación y ampliar su ámbito con la realización de más investigaciones sobre las filiales exteriores establecidas en Venezuela, así como del desarrollo de las estrategias internacionales de crecimiento y comercialización de las empresas multinacionales que se incorporan al mercado local, con lo cual se podrían ampliar los datos y estadísticas disponibles que permitan facilitar, actualizar y mejorar el desarrollo de la actividad comercial internacional del país.

7. BIBLIOGRAFÍA

- [1] R. García, *Marketing Internacional*, 4ta. Edición, Madrid, 2002.
- [2] José Pla, Fidel León y Ma. dels Angels Dasí, *Dirección de empresas multinacionales: teoría y práctica*, Valencia: Editorial Promolibro, 1999.

- [3] G. Hedlund, "The Hypermodern MNC—A Heterarchy?", *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 9-35, 1986.
- [4] C. A. Bartlett y S. Ghoshal, "Tap your subsidiaries for global reach". *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 6, pp. 87-94, November-December, 1986.
- [5] C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing across borders. The transnational solution*, Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- [6] José Pla y Fidel León, *Dirección de Empresas Internacionales*, Madrid: Pearson Prentice Hall, 2004.
- [7] R. Casilda Béjar, *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000*, Madrid: Ediciones de la Universidad de Alcalá, 2002.
- [8] CEPAL, *Las filiales argentinas de las empresas transnacionales de Estados Unidos. Rasgos centrales y desempeño reciente*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas, 1995.
- [9] CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2002*, Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas, 2003.
- [10] F. Becker, "Latinoamérica: una oportunidad para la economía española". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, No. 799, pp. 91-99. Abril-Mayo, 2002.
- [11] W. Chislett, *La inversión española directa en América Latina: retos y oportunidades*, Madrid: Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, 2003.
- [12] Juan Costa Climent, "Una década de inversión española en el exterior". *Revista de Economía ICE*, No. 799, pp. 4-12. Abril-Mayo, 2002.
- [13] J. J. Durán, *Multinacionales Españolas I. Algunos casos relevantes*, Madrid: Ediciones Pirámide, 1996.
- [14] J. J. Durán, *Multinacionales Españolas II. Nuevas experiencias de internacionalización*, Madrid: Ediciones Pirámide, 1997.
- [15] J. J. Durán, *Multinacionales Españolas en Iberoamérica: valor estratégico*, Madrid: Ediciones Pirámide, 1999.
- [16] L. Soto. (2001, Mar.). Venezuela: la paradoja de las inversiones extranjeras. *Veneconomía Mensual*. [Online]. Vol. 18, N° 6, Available: <http://www.veneconomia.com>.
- [17] UNCTAD, *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. New York & Geneva, United Nations, 2007.
- [18] José Pla, *La estrategia internacional de la empresa español*, Ontinyent: Fundació Universitaria Vall d'Albaida, 2000.