

# Negocios internacionales

COMPETENCIA EN EL MERCADO GLOBAL

8ED



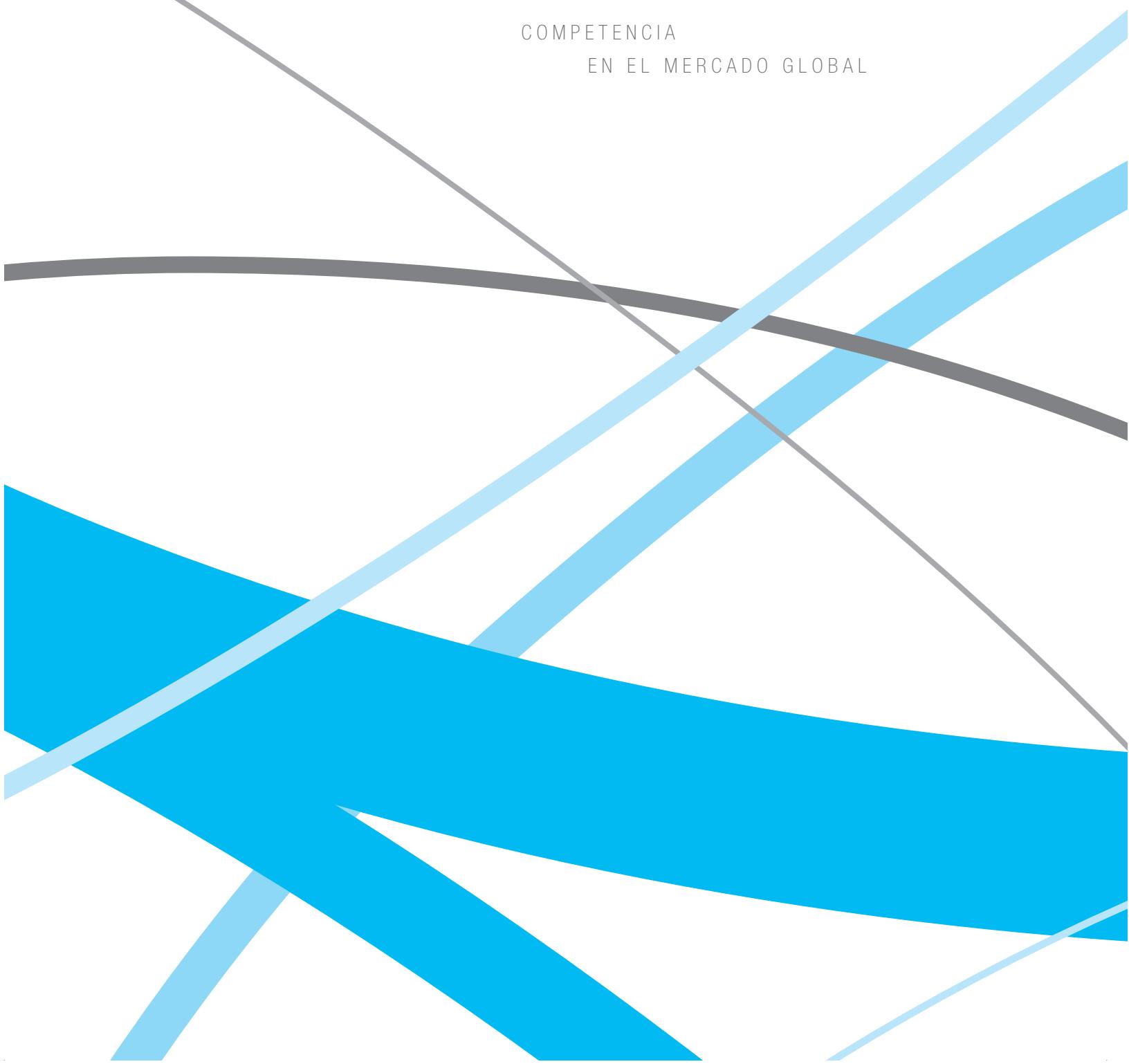
*Charles W. L. Hill*

**8E**

# Negocios Internacionales

COMPETENCIA

EN EL MERCADO GLOBAL



/

■

||

△

**8E**

# Negocios Internacionales

COMPETENCIA

EN EL MERCADO GLOBAL

**Charles W.L. Hill**

*University of Washington*

Revisión técnica:

**Gil Armando Sánchez Soto**

*Universidad Iberoamericana*

**Gerardo Luévano Rodríguez**

*Universidad Regiomontana*

*Instituto Tecnológico de Nuevo León*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK  
SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL  
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

**Director Higher Education:** Miguel Ángel Toledo Castellanos  
**Editor sponsor:** Jesús Mares Chacón  
**Coordinadora editorial:** Marcela I. Rocha Martínez  
**Editora de desarrollo:** María Teresa Zapata Terrazas  
**Supervisor de producción:** Zeferino García García

**Traductora:** María del Pilar Obón León

Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global  
Octava edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2011, 2007, 2001 respecto a la tercera edición en español por:  
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.  
A Subsidiary of *The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,  
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,  
Delegación Álvaro Obregón,  
C.P. 01376, México, D.F.  
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**ISBN: 978-607-15-0583-5**  
(ISBN edición anterior: 970-10-6235-3)

Traducido de la octava edición de *International business: competing in the global marketplace* by Charles W.L. Hill,  
published by The McGraw-Hill Companies, Inc. New York, N.Y., USA. Copyright © 2011. All rights reserved.  
978-0-07-813719-8

1098765432

1098765432101

Impreso en México

*Printed in Mexico*

The background features a minimalist abstract design composed of large, overlapping geometric shapes in shades of blue and white. It includes several triangles and trapezoids of varying sizes, some with thin black outlines. The overall effect is clean and modern.

Para **June Hill** y  
**Mike Hill**, mis padres

# sobre el **AUTOR**



**Charles W.L. Hill** es profesor de la cátedra Huges M. Blake de Comercio Internacional en la Escuela de Negocios de la Universidad de Washington. El profesor Hill se doctoró en el Instituto de Ciencias y Tecnología de la Universidad de Manchester (UMIST), en Inglaterra. Además de la Universidad de Washington, ha formado parte de los claustros del UMIST, Universidad de Texas A&M y Universidad Estatal de Michigan.

Es autor de más de 50 artículos en publicaciones académicas revisadas por sus colegas, como el *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal* y *Organization Science*. También ha publicado dos textos universitarios: uno sobre administración estratégica y el otro sobre comercio internacional. Asimismo, ha formado parte del consejo editorial de varias publicaciones académicas, como *Strategic Management Journal* y *Organization Science*. Entre 1993 y 1996 fue editor asesor de la *Academy of Management Review*.

Además, enseña en los programas de maestría en administración de empresas, maestría en administración para ejecutivos, administración y en el doctorado en ciencias administrativas de la Universidad de Washington. Ha recibido premios de excelencia docente en los programas de maestría en administración de empresas y de maestría en administración. También ha impartido programas personalizados para ejecutivos.

El profesor Hill colabora como asesor en diferentes organizaciones. Entre sus clientes se cuentan ATL, Boeing, BF Goodrich, Hexcel, House of Fraser, Microsoft, Seattle City Light, Tacoma City Light, Thompson Financial Services y Wizards of the Coast.

# contenido BREVE



## primera parte

Introducción y generalidades

**Capítulo 1 Globalización 2**



## segunda parte

Diferencias entre países

**Capítulo 2 Diferencias nacionales en economía política 40**

**Capítulo 3 Diferencias culturales 84**

**Capítulo 4 Ética en los negocios internacionales 118**

Casos: **Google en China 148**

**Enlodado en la corrupción: Kellogg Brown & Root en Nigeria 149**



## tercera parte

El comercio mundial y el entorno de las inversiones

**Capítulo 5 Teoría del comercio internacional 152**

**Capítulo 6 Política económica del comercio internacional 188**

**Capítulo 7 Inversión extranjera directa 222**

**Capítulo 8 Integración económica regional 256**

Casos **El TLCAN y la industria textil estadounidense 290**

**Martin's Textiles 291**

**Subsidios agrícolas y desarrollo 292**

**Boeing vs. Airbus: dos décadas de disputas comerciales 294**

**La inversión extranjera directa de Starbucks 300**



## cuarta parte

El sistema monetario global

**Capítulo 9 El mercado extranjero de divisas 302**

**Capítulo 10 El sistema monetario internacional 330**

**Capítulo 11 El mercado global de capitales 362**

Caso **La crisis monetaria argentina 387**



## quinta parte

La estrategia y estructura de los negocios internacionales

**Capítulo 12 La estrategia de los negocios internacionales 388**

**Capítulo 13 Organización de los negocios internacionales 418**

**Capítulo 14 Estrategia de entrada y alianzas estratégicas 456**

Casos **La industria global del automóvil en 2009 488**

**IKEA: Venta de muebles al menudeo para el mundo 498**

**La sopa de Downey 505**



## sexta parte

### Operaciones de negocios internacionales

- Capítulo 15 Exportación, importación e intercambio compensado 508**
- Capítulo 16 Producción global, subcontratación y administración de materiales 530**
- Capítulo 17 Marketing mundial e investigación y desarrollo 556**
- Capítulo 18 Administración global de recursos humanos 590**
- Capítulo 19 Contabilidad en los negocios internacionales 618**
- Capítulo 20 Administración financiera en los negocios internacionales 638**
- Casos**
- Li & Fung 662**
- Castro Oil en Vietnam 663**
- China Mobile 663**

Glosario 666

Créditos de fotografías 679

Índices 681

# CONTENIDO



## primera parte

Introducción y generalidades

### CAPÍTULO 1

Globalización 2

#### Caso inicial

**La globalización de la atención médica 2**

Introducción 4

¿Qué es la globalización? 6

*Globalización de los mercados* 6

*Globalización de la producción* 7

#### Panorama administrativo

Vizio y el mercado de pantallas planas de televisión 8

Surgimiento de las instituciones mundiales 9

Impulsores de la globalización 11

*Reducción de las barreras al comercio y a las inversiones* 11

*Función del cambio tecnológico* 13

*Microprocesadores y telecomunicaciones* 14

Cambios demográficos de la economía mundial 16

*Cambios en la producción mundial y el estado del comercio en el mundo* 16

*Cambios en el estado de la inversión extranjera directa* 17

#### Vistazo a un país

El sector de software de la India 18

*La naturaleza cambiante de la empresa multinacional* 20

#### Panorama administrativo

La Hisense de China: una multinacional en surgimiento 21

*Cambios en el orden mundial* 22

*La economía mundial del siglo XXI* 23

El debate de la globalización 24

*Protestas contra la globalización* 24

*Globalización, empleos e ingreso* 25

#### Vistazo a un país

Protestas contra la globalización en Francia 26

*Globalización, prácticas laborales y el ambiente* 28

*Globalización y soberanía nacional* 30

*La globalización y los pobres del mundo* 31

La administración en el mercado globalizado 32

Resumen 33

Preguntas de análisis y razonamiento crítico 34

Proyecto de investigación 35

#### Caso final

**Globalización en la General Electric 35**



## segunda parte

Diferencias entre países

### CAPÍTULO 2

Diferencias nacionales en economía política 40

#### Caso inicial

**Egipto, el gigante atravesado 40**

Introducción 42

Sistemas políticos 42

*Colectivismo e individualismo* 42

*Democracia y totalitarismo* 45

#### Vistazo a un país

La Venezuela de Chávez 46

Sistemas económicos 47

*Economía de mercado* 47

*Economía planificada* 48

*Economía mixta* 48

Sistemas legales 49

*Diferentes sistemas legales* 49

*Diferencias entre derechos contractuales* 50

*Corrupción y derechos de propiedad* 51

#### Vistazo a un país

Corrupción en Nigeria 53

*Protección de la propiedad intelectual* 54

#### Panorama administrativo

Starbucks gana un caso clave de marca registrada en China 56

*Seguridad del producto y responsabilidad* 56

Determinantes del desarrollo económico 57

*Diferencias en el desarrollo económico* 57

*Noción más amplia de desarrollo: Amartya Sen* 59

*Economía política y progreso económico* 63

#### Vistazo a un país

El surgimiento de los derechos de propiedad en China 65

*Geografía, educación y desarrollo económico* 66

Estados en transición 67

*Difusión de la democracia* 67

*El nuevo orden mundial y el terrorismo internacional* 69

*Difusión de los sistemas de mercado* 70

La naturaleza de la transformación económica 72

*Desregulación* 72

*Privatización* 72

*Sistemas legales* 73

Implicaciones de los cambios en la economía política 74

Repercusiones para los administradores 74



Resumen	78
Preguntas de análisis y razonamiento crítico	79
Proyecto de investigación	79

### Caso final

<b>La transformación de la India</b>	<b>80</b>
--------------------------------------	-----------

## CAPÍTULO 3

Diferencias culturales	84
------------------------	----

### Caso inicial

<b>McDonald's en la India</b>	<b>84</b>
-------------------------------	-----------

Introducción	86
--------------	----

¿Qué es cultura?	87
------------------	----

<i>Valores y normas</i>	<i>87</i>
-------------------------	-----------

<i>Cultura, sociedad y el estado-nación</i>	<i>88</i>
---	-----------

<i>Determinantes de la cultura</i>	<i>89</i>
------------------------------------	-----------

Estructura social	89
-------------------	----

<i>Individuos y grupos</i>	<i>90</i>
----------------------------	-----------

<i>Estratificación social</i>	<i>91</i>
-------------------------------	-----------

### Vistazo a un país

Sistema de castas en la India	93
-------------------------------	----

Sistemas religiosos y éticos	94
------------------------------	----

<i>Cristianismo</i>	<i>96</i>
---------------------	-----------

<i>Islamismo</i>	<i>96</i>
------------------	-----------

### Vistazo a un país

El capitalismo islámico en Turquía	99
------------------------------------	----

<i>Hinduismo</i>	<i>100</i>
------------------	------------

<i>Budismo</i>	<i>101</i>
----------------	------------

<i>Confucianismo</i>	<i>101</i>
----------------------	------------

## Panorama administrativo

DMG-Shangai	103
-------------	-----

Idioma	104
--------	-----

<i>Lenguaje hablado</i>	<i>104</i>
-------------------------	------------

<i>Lenguaje tácito</i>	<i>104</i>
------------------------	------------

Educación	105
-----------	-----

Cultura en el trabajo	105
-----------------------	-----

Cambio cultural	108
-----------------	-----

Repercusiones para los administradores	109
--	-----

Resumen	112
---------	-----

Preguntas de análisis y razonamiento crítico	113
--	-----

Proyecto de investigación	113
---------------------------	-----

### Caso final

<b>La expansión extranjera de Wal-Mart</b>	<b>113</b>
--	------------

## CAPÍTULO 4

Ética en los negocios internacionales	118
---------------------------------------	-----

### Caso inicial

<b>Siemens. Un escándalo de sobornos</b>	<b>118</b>
--	------------

Introducción	120
--------------	-----

Problemas éticos de los negocios internacionales	120
--	-----

<i>Prácticas de empleo</i>	<i>120</i>
----------------------------	------------

<i>Derechos humanos</i>	<i>121</i>
-------------------------	------------

## Panorama administrativo

El iPod de Apple	122
------------------	-----

<i>Contaminación ambiental</i>	<i>123</i>
--------------------------------	------------

## Panorama administrativo

Unocal en Myanmar	124
-------------------	-----

<i>Corrupción</i>	<i>125</i>
-------------------	------------

<i>Obligaciones morales</i>	<i>126</i>
-----------------------------	------------

Dilemas éticos	127
----------------	-----

Las raíces del comportamiento antiético	128
---	-----

<i>Ética personal</i>	<i>128</i>
-----------------------	------------

<i>Procesos de toma de decisiones</i>	<i>129</i>
---------------------------------------	------------

<i>Cultura organizacional</i>	<i>129</i>
-------------------------------	------------

<i>Expectativas de desempeño poco realistas</i>	<i>130</i>
---	------------

<i>Liderazgo</i>	<i>130</i>
------------------	------------

Enfoques filosóficos sobre la ética	130
-------------------------------------	-----

<i>Doctrinas amorales</i>	<i>130</i>
---------------------------	------------

## Panorama administrativo

La estrategia de prueba de fármacos de Pfizer en Nigeria	131
--	-----

<i>Ética utilitaria y kantiana</i>	<i>133</i>
------------------------------------	------------

<i>Teorías de los derechos</i>	<i>134</i>
--------------------------------	------------

<i>Teorías de la justicia</i>	<i>136</i>
-------------------------------	------------

Repercusiones para los administradores	137
--	-----

Resumen	141
---------	-----

Preguntas de análisis y razonamiento crítico	142
--	-----

Proyecto de investigación	142
---------------------------	-----

### Caso final

<b>Los proveedores chinos de Wal-Mart</b>	<b>143</b>
---	------------

## Parte dos casos

<b>Google en China</b>	<b>148</b>
------------------------	------------

<b>Enlodado en la corrupción: Kellogg Brown &amp; Root en Nigeria</b>	<b>149</b>
---	------------



## tercera parte

El comercio mundial y el entorno de las inversiones

## CAPÍTULO 5

Teoría del comercio internacional	152
-----------------------------------	-----

### Caso inicial

<b>El comercio textil de Bangladesh</b>	<b>152</b>
---	------------



Introducción 154	Introducción 190
Generalidades de la teoría del comercio 154	Instrumentos de las políticas comerciales 190
<i>Beneficios del comercio 154</i>	<i>Aranceles 191</i>
<i>Esquema del comercio internacional 155</i>	<i>Subsidios 191</i>
<i>Teoría del comercio y políticas gubernamentales 156</i>	
Mercantilismo 156	<b>Vistazo a un país</b>
Ventaja absoluta 157	Subsidios a la producción de trigo en Japón 193
<b>Vistazo a un país</b>	<i>Cuotas de importación y limitación voluntaria de las exportaciones 193</i>
<i>¿Es China un país neomercantilista? 158</i>	<i>Requisitos de contenido local 195</i>
Ventaja comparativa 159	<i>Políticas administrativas 195</i>
<i>Las ganancias del comercio 160</i>	
<i>Excepciones y supuestos 161</i>	<b>Panorama administrativo</b>
<i>Extensiones del modelo de Ricardo 162</i>	U.S. Magnesium pide protección 196
<b>Vistazo a un país</b>	Defensa de la intervención gubernamental 197
Exportación de empleos de oficina de Estados Unidos 166	<i>Argumentos políticos en favor de la intervención 197</i>
La teoría de Heckscher-Ohlin 167	<b>Vistazo a un país</b>
<i>La paradoja de Leontief 167</i>	El comercio de reses tratadas con hormonas 199
La teoría del ciclo de vida del producto 168	<i>Argumentos económicos en favor de la intervención 201</i>
<i>Evaluación de la teoría del ciclo de vida del producto 169</i>	Nueva defensa del libre comercio 203
La nueva teoría del comercio 169	<i>Represalias y guerra comercial 203</i>
<i>Mayor variedad de productos y costos menores 171</i>	<i>Políticas internas 203</i>
<i>Economías de escala, ventajas del primero en actuar y esquema del comercio 171</i>	Desarrollo del sistema mundial de comercio 203
<i>Repercusiones de la nueva teoría del comercio 172</i>	<i>De Smith a la Gran Depresión 204</i>
Ventaja competitiva nacional: diamante de Porter 173	<i>1947-1979: GATT, liberalización del comercio y crecimiento económico 204</i>
<i>Dotación de factores 174</i>	<i>1980-1993: tendencias proteccionistas 205</i>
<i>Condiciones de la demanda 175</i>	<i>La ronda Uruguay y la organización mundial del comercio 206</i>
<i>Sectores afines y de apoyo 175</i>	<i>OMC: la experiencia hasta la fecha 207</i>
<i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas 175</i>	<i>El futuro de la OMC: problemas pendientes y la ronda de Doha 210</i>
<i>Evaluación de la teoría de Porter 176</i>	
Repercusiones para los administradores 176	<b>Vistazo a un país</b>
<b>Panorama administrativo</b>	Cálculo de las ganancias del comercio estadounidense 214
El auge de Nokia de Finlandia 177	Repercusiones para los administradores 215
Resumen 179	Resumen 217
Preguntas de análisis y razonamiento crítico 180	Preguntas de análisis y razonamiento crítico 218
Proyecto de investigación 181	Proyecto de investigación 218
<b>Caso final</b>	
<b>La industria ecuatoriana de las rosas 181</b>	<b>Caso final</b>
<b>Apéndice</b>	<b>¿Por qué se elevaron los precios mundiales de los alimentos? 219</b>
<b>El comercio internacional y la balanza de pagos 182</b>	
Contabilidad de la balanza de pagos 183	<b>CAPÍTULO 7</b>
<i>Importa el déficit en la cuenta corriente? 184</i>	Inversión extranjera directa 222
<b>CAPÍTULO 6</b>	
Política económica del comercio internacional 188	<b>Caso inicial</b>
<b>Caso inicial</b>	<b>Telefónica de España 222</b>
<b>La crisis financiera global y el proteccionismo 188</b>	Introducción 224
	Inversión extranjera directa en la economía mundial 224
	<i>Tendencias de la IED 224</i>



<b>Vistazo a un país</b>	La oposición a la integración regional 262
Inversión extranjera directa en China 228	Integración regional económica en Europa 263
<i>La forma de la IED: inversiones en adquisiciones o de inicio 229</i>	<i>Evolución de la Unión Europea 263</i>
<i>El cambio a los servicios 230</i>	<i>Estructura política de la Unión Europea 263</i>
Teorías de la inversión extranjera directa 230	<b>Panorama administrativo</b>
<i>¿Por qué optar por la inversión extranjera directa? 230</i>	La Comisión Europea y las fusiones de medios de comunicación 265
<b>Panorama administrativo</b>	<i>Acta única europea 266</i>
La inversión extranjera directa de Cemex 232	<i>Establecimiento del euro 267</i>
<i>El modelo de la inversión extranjera directa 234</i>	<b>Vistazo a un país</b>
<i>El paradigma ecléctico 235</i>	Creación de un mercado único europeo de servicios financieros 268
Ideología política e inversión extranjera directa 236	<i>Ampliación de la Unión Europea 271</i>
<i>La perspectiva radical 237</i>	Integración económica regional del continente americano 272
<i>La perspectiva del mercado libre 237</i>	<i>Tratado de Libre Comercio de América del Norte 272</i>
<i>Nacionalismo pragmático 238</i>	<i>Comunidad andina 275</i>
<i>Ideología cambiante 239</i>	<i>Mercosur 275</i>
Costos y beneficios de la IED 239	<i>Mercado Común de Centroamérica, CAFTA y CARICOM 276</i>
<i>Beneficios para el país anfitrión 239</i>	<i>Área de Libre Comercio de las Américas 276</i>
<b>Panorama administrativo</b>	Integración económica regional en el resto del mundo 277
DP World y Estados Unidos 240	<i>Asociación de Naciones del Sureste Asiático 277</i>
<i>Costos para el país anfitrión 243</i>	<i>Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico 278</i>
<i>Beneficios para el país de origen 244</i>	<i>Los bloques comerciales regionales de África 280</i>
<i>Costos para el país de origen 244</i>	Repercusiones para los administradores 280
<i>La teoría del comercio internacional y la IED 245</i>	Resumen 282
Los instrumentos de política gubernamental y la IED 245	Preguntas de análisis y razonamiento crítico 283
<i>Políticas del país de origen 245</i>	Proyecto de investigación 284
<i>Políticas del país anfitrión 246</i>	<b>Caso final</b>
<i>Las instituciones internacionales y la liberalización de la IED 247</i>	<b>El mercado energético europeo 284</b>
Repercusiones para los administradores 248	<b>Parte tres casos</b>
Resumen 251	<b>El TLCAN y la industria textil estadounidense 290</b>
Preguntas de análisis y razonamiento crítico 251	<b>Martin's Textiles 291</b>
Proyecto de investigación 252	<b>Subsidios agrícolas y desarrollo 292</b>
<b>Caso final</b>	<b>Boeing vs. Airbus: dos décadas de disputas comerciales 294</b>
<b>Lakshmi Mittal y el crecimiento de Mittal Steel 252</b>	<b>La inversión extranjera directa de Starbucks 300</b>
<b>CAPÍTULO 8</b>	<b>cuarta parte</b>
Integración económica regional 256	El sistema monetario global
<b>Caso inicial</b>	
<b>El TLCAN y los camiones mexicanos 256</b>	
Introducción 258	<b>CAPÍTULO 9</b>
Niveles de integración económica 259	El mercado extranjero de divisas 302
Defensa de la integración regional 260	<b>Caso inicial</b>
<i>Defensa económica de la integración 261</i>	<b>Caterpillar Tractor 302</b>
<i>Defensa política de la integración 261</i>	
<i>Obstáculos a la integración 261</i>	



## cuarta parte

El sistema monetario global

## CAPÍTULO 9

El mercado extranjero de divisas 302

### Caso inicial

Caterpillar Tractor 302



Introducción	304
Funciones del mercado de divisas	304
<i>Conversión de moneda</i>	305
<i>Seguridad contra los riesgos cambiarios</i>	306
<b>Panorama administrativo</b>	
La estrategia de cobertura de Volkswagen	309
Naturaleza del mercado de divisas	309
Teorías económicas y determinación del tipo de cambio	310
<i>Precios y tipos de cambio</i>	311
<i>Resumen</i>	317
Pronóstico del tipo de cambio	317
<b>Vistazo a un país</b>	
Anatomía de una crisis de divisas	318
<i>La escuela del mercado eficiente</i>	318
<i>La escuela del mercado ineficiente</i>	319
<i>Enfoques del pronóstico</i>	320
Convertibilidad monetaria	321
Repercusiones para los administradores	322
<b>Panorama administrativo</b>	
El problema de la elevación del euro	323
Resumen	325
Preguntas de análisis y razonamiento crítico	326
Proyecto de investigación	327
<b>Caso final</b>	
Hyundai y Kia	327
<b>CAPÍTULO 10</b>	
El sistema monetario internacional	330
<b>Caso inicial</b>	
Turbulencia económica en Letonia	330
Introducción	332
El patrón oro	333
<i>Procedimientos del patrón oro</i>	333
<i>La estabilidad del patrón oro</i>	334
<i>El periodo entre guerras: 1918-1939</i>	334
El sistema de Bretton Woods	335
<i>La función del FMI</i>	335
<i>La función del Banco Mundial</i>	336
El colapso del sistema de tipo de cambio fijo	337
El régimen de tipo de cambio flotante	338
<i>Los Acuerdos de Jamaica</i>	338
<i>Tipos de cambio desde 1973</i>	338
<b>Vistazo a un país</b>	
El dólar estadounidense, los precios del petróleo y los petrodólares de reciclaje	341

Tipos de cambio fijos <i>versus</i> tipos de cambio flotantes	342
<i>Defensa del sistema de tipos de cambio flotantes</i>	342
<i>Defensa de los tipos de cambio fijos</i>	342
<i>¿Quién tiene la razón?</i>	344
Regímenes cambiarios en la práctica	344
<i>Tipos de cambio vinculados</i>	345
<i>Caja de conversión (consejo monetario)</i>	345
Manejo de crisis por parte del FMI	346
<i>Crisis financieras posteriores a la era de Bretton Woods</i>	346
<i>La crisis cambiaria de México en 1995</i>	347
<i>La crisis asiática</i>	348
<b>Vistazo a un país</b>	
Turquía y el FMI	352
<i>Evaluación de las políticas de las recomendaciones del FMI</i>	352
Repercusiones para los administradores	355
<b>Panorama administrativo</b>	
Airbus y el euro	357
Resumen	358
Preguntas de análisis y razonamiento crítico	358
Proyecto de investigación	359
<b>Caso final</b>	
La flotación administrada de China	359
<b>CAPÍTULO 11</b>	
El mercado global de capitales	362
<b>Caso inicial</b>	
<b>Mercado global de capitales en crisis</b>	362
Introducción	364
Beneficios del mercado global de capital	364
<i>Funciones de un mercado genérico de capital</i>	364
<i>Atractivos del mercado global de capital</i>	365
<b>Panorama administrativo</b>	
Deutsche Telekom toca la puerta del mercado global de capital	367
<i>Crecimiento del mercado global de capital</i>	370
Los riesgos del mercado global de capital	372
<b>Vistazo a un país</b>	
¿Fallaron en México los mercados globales de capital?	373
El mercado de la eurodivisa	374
<i>Origen y crecimiento del mercado</i>	374
<i>Atractivos del mercado de la eurodivisa</i>	375
<i>Desventajas del mercado de la eurodivisa</i>	376
El mercado global de bonos	376
<i>Atractivo del mercado de los eurobonos</i>	377



El mercado global de valores	378
<b>Vistazo a un país</b>	
La búsqueda de capital en la República Checa	379
El riesgo del mercado de divisas y el costo de capital	380
Repercusiones para los administradores	380
Resumen	381
Preguntas de análisis y razonamiento crítico	382
Proyecto de investigación	382
<b>Caso final</b>	
<b>El Banco Comercial e Industrial de China</b>	383
<b>Parte cuatro caso</b>	
<b>La crisis monetaria argentina</b>	387



## quinta parte

La estrategia y estructura de los negocios internacionales

### CAPÍTULO 12

La estrategia de los negocios internacionales

#### Caso inicial

**La estrategia evolutiva de IBM** 388

Introducción 390

Estrategia y empresa 390

*Creación de valor* 391

*Posicionamiento estratégico* 392

*Operaciones: la empresa como cadena de valor* 393

Expansión global, rentabilidad y crecimiento de la utilidad 396

*Expansión del mercado: apalancamiento de productos y competencias* 396

*Economías de localización* 397

*Efectos de la experiencia* 399

*Apalancamiento de las capacidades de las subsidiarias* 402

Resumen 402

Presiones para reducir costos y mostrar sensibilidad local 403

*Presiones para reducir costos* 404

*Presiones para mostrar sensibilidad local* 404

#### Panorama administrativo

MTV se internacionaliza con un acento local 406

Selección de la estrategia 407

#### Panorama administrativo

Vodafone en Japón 408

*Estrategia de estandarización global* 408

*Estrategia de localización* 409

*Estrategia transnacional* 409

*Estrategia internacional* 410

*La evolución de la estrategia* 411

#### Panorama administrativo

La evolución de la estrategia en Procter & Gamble 411

Resumen 412

Preguntas de análisis y razonamiento crítico 413

Proyecto de investigación

#### Caso final

**Coca-Cola** 414

#### Apéndice

**Rentabilidad, crecimiento y valoración** 416

### CAPÍTULO 13

Organización de los negocios internacionales 418

#### Caso inicial

**Nestlé** 418

Introducción 420

Arquitectura organizacional 421

Estructura organizacional 422

*Diferenciación vertical: centralización y descentralización* 422

#### Panorama administrativo

La división internacional de Wal-Mart 424

*Diferenciación horizontal: el diseño de la estructura* 425

#### Panorama administrativo

Ascenso y caída de la estructura matricial de

Dow Chemical 430

*Mecanismos de integración* 432

Sistemas de control e incentivos 436

*Tipos de sistemas de control* 436

*Sistemas de incentivos* 438

*Sistemas de control, incentivos y estrategia en los negocios internacionales* 439

Procesos 441

Cultura organizacional 442

*Creación y mantenimiento de la cultura organizacional* 442

*Cultura organizacional y desempeño en los negocios internacionales* 443

#### Panorama administrativo

Cultura organizacional e incentivos en Lincoln Electric 444

Síntesis: estrategia y estructura 446

*Estrategia de localización* 446



<i>Estrategia internacional</i>	446	Resumen	480
<i>Estrategia de estandarización global</i>	447	Preguntas de análisis y razonamiento crítico	481
<i>Estrategia transnacional</i>	447	Proyecto de investigación	482
<i>Entorno, estrategia, estructura y desempeño</i>	448	<b>Caso final</b>	
Cambio organizacional	448	<b>JCB en la India</b>	482
<i>Inercia organizacional</i>	448	<b>Parte cinco casos</b>	
<i>Instrumentación del cambio organizacional</i>	449	<b>La industria global del automóvil en 2009</b>	488
Resumen	451	<b>IKEA: Venta de muebles al menudeo para el mundo</b>	498
Preguntas de análisis y razonamiento crítico	451	<b>La sopa de Downey</b>	505
Proyecto de investigación	452		
<b>Caso final</b>			
<b>Una década de cambio organizacional en Unilever</b>	452		

## CAPÍTULO 14

Estrategia de entrada y alianzas estratégicas 456

### Caso inicial

**Las alianzas estratégicas de General Electric** 456

Introducción 458

Decisiones básicas de entrada 458

*¿A qué mercados extranjeros?* 458

*Momento de entrada* 459

### Panorama administrativo

La estrategia de crecimiento internacional de Tesco 460

*Escala de entrada y compromisos estratégicos* 460

*Resumen* 462

Formas de ingreso 463

*Exportaciones* 463

### Panorama administrativo

El fenómeno Jollibee: una multinacional filipina 464

*Proyectos “llave en mano”* 464

*Licenciamiento* 466

*Franquiciamiento* 467

*Empresas conjuntas o joint ventures* 468

*Subsidiarias con propiedad absoluta* 470

Selección de la forma de entrada 470

*Competencias básicas y forma de entrada* 471

*Presiones para reducir los costos y la forma de entrada* 472

¿Empresa greenfield o adquisición? 472

*Ventajas y desventajas de las adquisiciones* 473

*Ventajas y desventajas de las empresas greenfield* 475

*¿Greenfield o adquisición?* 475

Alianzas estratégicas 476

*Ventajas de las alianzas estratégicas* 476

*Desventajas de las alianzas estratégicas* 477

*Hacer que las alianzas funcionen* 477

### Panorama administrativo

Cisco y Fujitsu 478

## sexta parte

Operaciones de negocios internacionales

## CAPÍTULO 15

Exportación, importación e intercambio compensado 508

### Caso inicial

**MD International** 508

Introducción 510

Las promesas y los riesgos de la exportación 510

Mejorar el desempeño de la exportación 511

*Una comparación internacional* 511

### Panorama administrativo

FCX Systems 512

*Fuentes de información* 513

### Panorama administrativo

Exportar con un poco de ayuda del gobierno 514

*Empresas consultoras en la administración*

*de exportaciones* 514

*Estrategias de exportación* 515

### Panorama administrativo

Estrategia de exportación de 3M 516

Financiamiento de la exportación y la importación 516

*Desconfianza* 516

### Panorama administrativo

Red Spot Paint & Varnish 517

*Carta de crédito* 519

*Giro* 519

*Conocimiento de embarque* 520

*Una típica transacción comercial internacional* 520



Asistencia en la exportación	521
<i>Banco de exportación e importación</i>	522
<i>Seguro de crédito a la exportación</i>	522
Intercambio compensado	523
<i>Incidencia del intercambio compensado</i>	523
<i>Tipos de intercambio compensado</i>	524
<i>Los pros y los contras del intercambio compensado</i>	525

Resumen	526
---------	-----

Preguntas de análisis y razonamiento crítico	527
--	-----

Proyecto de investigación	527
---------------------------	-----

#### Caso final

<b>Exportación y crecimiento para pequeñas empresas</b>	527
---	-----

## CAPÍTULO 16

Producción global, subcontratación y administración de materiales	530
---	-----

#### Caso inicial

<b>El surgimiento de la industria del automóvil en la India</b>	530
---	-----

Introducción	532
--------------	-----

Estrategia, fabricación y logística	532
-------------------------------------	-----

Lugares idóneos para producir	534
-------------------------------	-----

<i>Factores propios del país</i>	535
----------------------------------	-----

#### Panorama administrativo

Philips en China	536
------------------	-----

<i>Factores tecnológicos</i>	535
------------------------------	-----

<i>Factores del producto</i>	540
------------------------------	-----

<i>Localización de las plantas de producción</i>	540
--	-----

El papel estratégico de las fábricas en el extranjero	541
---	-----

#### Panorama administrativo

Hewlett-Packard en Singapur	543
-----------------------------	-----

Subcontratación de la producción: fabricar o comprar	544
--	-----

<i>Las ventajas de fabricar</i>	544
---------------------------------	-----

<i>Las ventajas de comprar</i>	546
--------------------------------	-----

<i>Beneficios</i>	547
-------------------	-----

<i>Alianzas estratégicas con proveedores</i>	547
--	-----

Administración de una cadena global de suministro	548
---	-----

<i>La función de los inventarios justo a tiempo</i>	548
---	-----

<i>La función de la tecnología de la información e internet</i>	549
---	-----

Resumen	550
---------	-----

Preguntas de análisis y razonamiento crítico	551
--	-----

Proyecto de investigación	551
---------------------------	-----

#### Caso final

<b>La construcción del Boeing 787</b>	552
---------------------------------------	-----

## CAPÍTULO 17

Marketing mundial e investigación y desarrollo	556
--	-----

#### Caso inicial

<b>Microsoft en la India</b>	556
------------------------------	-----

Introducción	558
--------------	-----

La globalización de los mercados y las marcas	558
---	-----

Segmentación del mercado	559
--------------------------	-----

Atributos del producto	560
------------------------	-----

<i>Diferencias culturales</i>	561
-------------------------------	-----

#### Panorama administrativo

Comercialización en el Brasil negro	561
-------------------------------------	-----

<i>Desarrollo económico</i>	562
-----------------------------	-----

<i>Normas del producto y técnicas</i>	563
---------------------------------------	-----

Estrategia de distribución	563
----------------------------	-----

<i>Diferencias entre países</i>	564
---------------------------------	-----

<i>Elección de una estrategia de distribución</i>	566
---	-----

Estrategias de comunicación	567
-----------------------------	-----

<i>Barreras que obstaculizan las comunicaciones internacionales</i>	567
---	-----

#### Panorama administrativo

Superación de las barreras culturales para vender tampones	569
--	-----

<i>Estrategias de push y de pull</i>	570
--------------------------------------	-----

#### Panorama administrativo

Unilever: las ventas al sector menos favorecido de la India	571
---	-----

<i>Publicidad global</i>	572
--------------------------	-----

Estrategia para determinar el precio	573
--------------------------------------	-----

<i>Discriminación de precios</i>	573
----------------------------------	-----

<i>Determinación estratégica de precios</i>	575
---	-----

<i>Influencia de las regulaciones en los precios</i>	576
--	-----

Configuración de la mezcla de marketing	577
---	-----

#### Panorama administrativo

Levi Strauss atiende la sensibilidad local	578
--	-----

Desarrollo de nuevos productos	578
--------------------------------	-----

<i>Ubicación de la investigación y el desarrollo</i>	579
--	-----

<i>Integración de investigación y desarrollo, marketing y producción</i>	580
--	-----

<i>Equipos de funciones cruzadas</i>	581
--------------------------------------	-----

<i>Crear habilidades mundiales de ID</i>	582
--	-----

Resumen	583
---------	-----

Preguntas de análisis y razonamiento crítico	584
--	-----

Proyecto de investigación	585
---------------------------	-----

#### Caso final

<b>Dove: la construcción de una marca global</b>	585
--	-----



## CAPÍTULO 18

Administración global de recursos humanos 590

### Caso inicial

**AstraZeneca** 590

Introducción 592

La función estratégica de la administración internacional de recursos humanos (ARH) 592

Políticas de contratación 594

*Tipos de políticas de contratación* 594

*Administradores expatriados* 597

### Panorama administrativo

Manejo de expatriados en Royal Dutch/Shell 600  
*La mentalidad global* 601

Capacitación y desarrollo administrativo 601

*Capacitación para los administradores expatriados* 602

*Repatriación de los expatriados* 603

*Desarrollo administrativo y estrategia* 603

### Panorama administrativo

El programa de repatriación de Monsanto 604

Evaluación del desempeño 604

*Problemas en torno a la evaluación del desempeño* 605

*Pautas para evaluar el desempeño* 605

Compensación 605

*Diferencias nacionales entre las compensaciones* 606

*Remuneraciones de los expatriados* 606

### Panorama administrativo

Prácticas de compensación global en McDonald's 608

Relaciones laborales internacionales 609

*Las preocupaciones de la mano de obra organizada* 610

*La estrategia de la mano de obra organizada* 610

*Enfoques sobre las relaciones laborales* 611

Resumen 612

Preguntas de análisis y razonamiento crítico 613

Proyecto de investigación 613

### Caso final

**Lenovo** 613

## CAPÍTULO 19

Contabilidad en los negocios internacionales 618

### Caso inicial

**Contabilidad china** 618

Introducción 620

Diferencias nacionales entre las normas de contabilidad 620

*Relación entre las empresas y los proveedores de capital* 621

*Relaciones políticas y económicas con otros países* 622

*Contabilidad de la inflación* 623

*Nivel de desarrollo* 623

*Cultura* 623

Normas nacionales e internacionales 624

*Falta de puntos de comparación* 624

*Normas internacionales* 625

### Panorama administrativo

Las consecuencias de las diferentes normas contables 626

Consolidación multinacional y conversión de divisas 627

*Estados financieros consolidados* 627

### Panorama administrativo

Novartis se incorpora al International Accounting Club 628

*Conversión de divisas* 629

*Prácticas en Estados Unidos* 630

Aspectos contables de los sistemas de control 631

*Variación en los tipos de cambio y los sistemas de control* 631

*Fijación de precios de transferencia y sistemas de control* 633

*Separación de subsidiarias y desempeño administrativo* 633

Resumen 634

Preguntas de análisis y razonamiento crítico 635

Proyecto de investigación 636

### Caso final

**Adopción de las normas internacionales de Contabilidad** 636

## CAPÍTULO 20

Administración financiera en los negocios internacionales 638

### Caso inicial

**Administración global de la tesorería en Procter & Gamble** 638

Introducción 640

Decisiones de inversión 641

*Determinación del presupuesto de capital* 641

*Flujos de efectivo del proyecto y la casa matriz* 642

*Ajustes por los riesgos políticos y económicos* 642

### Panorama administrativo

Black Sea Energy Ltd. 643

*Riesgo y presupuesto de capital* 644

Decisiones de financiamiento 644

*Fuente de financiamiento* 644

*Estructura financiera* 645



Administración global de dinero: el objetivo de eficiencia 646  
*Minimizar el balance de efectivo* 646  
*Reducción de los costos de transacción* 646

Administración global del dinero: el objetivo fiscal 646

Movimiento de dinero entre fronteras: eficiencia y reducción de impuestos 648  
*Remesas de dividendos* 648  
*Comisiones y pago de regalías* 648  
*Precios de transferencia* 649  
*Préstamos subsidiados* 650

Técnicas de la administración global del dinero 651  
*Depositarios centralizados* 652  
*Compensación multilateral de saldos netos* 653

Resumen 655

Preguntas de análisis y razonamiento crítico 655

Proyecto de investigación 656

**Caso final**

**Gol de Brasil** 656

**Parte seis casos**

**Li & Fung** 662  
**Castrol Oil en Vietnam** 663  
**China Mobile** 663

**Glosario** 666

**Créditos de fotografías** 679

**Índices** 681

# lista de MAPAS

- Mapa 2.1** GNI per cápita, 2007 58  
**Mapa 2.2** Producto nacional bruto (PNB) y paridad del poder adquisitivo (PPA) per cápita, 2007 60  
**Mapa 2.3** Crecimiento del producto nacional bruto per cápita, 1998-2007 61  
**Mapa 2.4** Indicadores de desarrollo humano, 2006 62  
**Mapa 2.5** Libertad política en 2008 68  
**Mapa 2.6** Distribución de la libertad económica en 2008 71  
**Mapa 3.1** Religiones del mundo 95  
**Mapa 8.1** Miembros de la Unión Europea en 2009 264  
**Mapa 8.2** Integración económica de América 273  
**Mapa 8.3** Países de la ASEAN 278  
**Mapa 8.4** Miembros de la APEC 279

# PREFACIO

Han pasado casi dos décadas desde que comencé a trabajar en la primera edición de *Negocios internacionales. Competencia en el mercado global*. Cuando se publicó la tercera edición, el libro era el texto predominante de negocios internacionales. Desde entonces su participación en el mercado no ha dejado de aumentar. Atribuyo este éxito a los objetivos que me fijé cuando emprendí la primera edición. En concreto, quería escribir un libro que 1) fuera completo y actualizado, 2) no se redujera a una presentación acrítica y una explicación somera de los conocimientos acumulados, 3) concatenara los capítulos orgánicamente, 4) se enfocara en las implicaciones para los administradores y 5) explicara las teorías a los estudiantes de manera fácil e interesante.

Con los años y al paso de ocho ediciones, me he esmerado por adherirme a esos objetivos. No siempre ha sido sencillo. Ha pasado mucho en las últimas dos décadas, tanto en la realidad económica, la política y las empresas como en el mundo académico de la teoría y las investigaciones empíricas. Muchas veces he tenido que reescribir gran parte de los capítulos, deseché ejemplos anticuados, añadí nuevos e incorporé nuevas teorías y pruebas, y poco a poco suprimí teorías que perdían relevancia para el mundo moderno y dinámico del comercio internacional. Ese proceso continúa en la edición actual. Como veremos, ha habido cambios importantes en esta edición y, sin duda, así ocurrirá en lo sucesivo. Al decidir los cambios me guié no sólo por mis lecturas, clases e investigaciones, sino también por los invaluables comentarios que recibo de profesores y estudiantes de todo el mundo que usan el libro, de los revisores y del personal editorial de McGraw-Hill. Mi agradecimiento para todos ellos.

## COMPLETO Y ACTUALIZADO

Para ser completo, un libro de comercio internacional debe:

- Explicar cómo y por qué difieren los países del mundo.
- Presentar una revisión exhaustiva de la economía y la política del comercio y la inversión internacionales.
- Explicar las funciones y la forma del sistema monetario mundial.
- Evaluar el cometido de las diversas funciones de una empresa internacional.

Siempre me he esforzado por cumplir todos estos puntos en *Negocios internacionales*. En mi opinión, otros textos no

prestan suficiente atención a las estrategias y estructuras de las empresas internacionales ni a las implicaciones del comercio internacional para las diversas funciones de las empresas. Esta omisión es una deficiencia grave. Dentro de poco, muchos estudiantes de los cursos de negocios internacionales trabajarán en empresas internacionales, y se espera que entiendan las implicaciones de los negocios internacionales en la estrategia, estructura y funciones de su organización. En este libro nos ocupamos de estos temas.

Un libro completo y pertinente también tiene que tratar las principales teorías. Siempre ha sido mi objetivo incorporar en el texto los conocimientos recopilados de los últimos trabajos académicos. En concordancia, en estas ocho ediciones he añadido conocimientos de estas investigaciones:

- La teoría del nuevo comercio y las políticas comerciales estratégicas.
- La obra del economista y premio Nobel Amartya Sen sobre el desarrollo económico.
- Los trabajos de Hernando de Soto sobre el vínculo entre los derechos de propiedad y el desarrollo económico.
- La influyente tesis de Samuel Huntington sobre el “choque de civilizaciones”.
- La nueva teoría del crecimiento del desarrollo económico, postulada por Paul Romer y Gene Grossman.
- Los estudios empíricos de Jeffrey Sachs y otros teóricos sobre las relaciones entre comercio internacional y crecimiento económico.
- La teoría de Michael Porter sobre las ventajas competitivas de las naciones.
- El trabajo de Robert Reich sobre la ventaja competitiva nacional.
- La obra del premio Nobel Douglas North y otros sobre las estructuras institucionales nacionales y los derechos de protección de la propiedad.
- El esquema de las imperfecciones del mercado en la inversión extranjera directa, que procede de los estudios de Ronald Coase y Oliver Williamson sobre los costos económicos de las transacciones.
- Las investigaciones de Bartlett y Ghoshal sobre la corporación transnacional.
- Los textos de C.K. Prahalad y Gary Hamel sobre las capacidades básicas, competencia mundial y alianzas estratégicas mundiales.
- Conocimientos de las estrategias de las empresas internacionales que se desprenden de la postura que considera a la empresa como un recurso.

Además de incluir teorías de vanguardia, en vista de los cambios acelerados en el entorno de los negocios internacionales, hice todos los esfuerzos para que el libro esté tan actualizado como sea posible en el momento de ir a la imprenta. Ha pasado mucho en el mundo desde que se publicó la primera edición, en 1993. Se dio feliz término a la Ronda Uruguay de las negociaciones del GATT y se fundó la Organización Mundial del Comercio (OMC). En 2001, la OMC emprendió otra importante ronda de negociaciones con la finalidad de reducir las barreras comerciales, la Ronda de Doha. La Unión Europea prosiguió con su programa de 1992 de estrechar la unión económica y monetaria, lo que incluyó el establecimiento de una moneda común en enero de 1999. Entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Los estados ex comunistas de Europa oriental y Asia avanzaron en el camino de las reformas económicas y políticas. Entre tanto, el ánimo eufórico que siguió a la caída del comunismo en 1989 cambió poco a poco por un creciente realismo sobre las dificultades que traería el futuro a estos países. El mercado monetario mundial continuó su crecimiento meteórico. En 2009, cruzaron las fronteras nacionales más de 2 billones de dólares diarios. La magnitud de estas sumas despertó preocupaciones sobre la posibilidad de que los cambios especulativos de corto plazo en los mercados mundiales de capital desestabilizaran la economía del planeta. De la nada surgió la World Wide Web y se convirtió en la columna vertebral de una nueva red mundial de comercio electrónico. El mundo continuó su globalización. Varias economías del Pacífico asiático, en particular China, siguieron creciendo a ritmo acelerado. La subcontratación de servicios en lugares como China e India se convirtió en uno de los principales temas en las naciones desarrolladas de Occidente. Se formaron nuevas multinacionales en los países en desarrollo, además de surgir otras en las potencias industriales ya establecidas. Con mayor frecuencia, la globalización de la economía mundial incidió en muy variadas empresas de diversos tamaños, de las muy grandes a las más pequeñas.

Desafortunadamente, tras los ataques terroristas a Estados Unidos del 11 de septiembre de 2001, el terrorismo global y los consiguientes riesgos geopolíticos se convirtieron en un peligro para la integración y las actividades mundiales.

Como expresión de este ritmo de cambio acelerado, en esta edición traté de que todo el material y los datos quedaran actualizados, en la medida de lo posible, al año 2009. Sin embargo, es casi imposible estar totalmente al día, pues el cambio forma parte de nosotros. Lo que hoy es común mañana será obsoleto.

## MÁS QUE UNA PRESENTACIÓN ACRÍTICA Y EXPLICACIÓN SOMERA

Muchos temas de los negocios internacionales son complicados y, por lo tanto, hay que ponderar sus ventajas y desventajas. Para demostrarlo a los estudiantes, adopté un enfoque crítico que presenta los argumentos en favor y en contra de teorías económicas, políticas gubernamentales, estrategias comerciales, estructuras de las organizaciones, etcétera.

En relación con lo anterior, he tratado de explicar las complejidades de muchas teorías y fenómenos peculiares de los negocios internacionales, para que los estudiantes entiendan cabalmente los enunciados de una teoría o las causas de un fenómeno. Me parece que estas teorías y fenómenos se explican mejor en este libro que en los competidores, porque una explicación somera es apenas poco mejor que ninguna explicación. En los negocios internacionales, tener pocos conocimientos es, en realidad, peligroso.

## CONCATENACIÓN ARMÓNICA DE LOS TEMAS

Una debilidad de muchos libros es que les falta una concatenación armónica de los temas de un capítulo con los de otro. En éste, en el capítulo 1 se indica a los estudiantes qué relación guardan los temas entre sí. Esta integración se consigue mediante una organización tal del material que cada capítulo se basa lógicamente en contenidos de los anteriores.

### Primera parte

En el capítulo 1 se ofrece una panorámica de los principales temas que se van a abordar y se explica el plan de la obra.

### Segunda parte

En los capítulos 2 y 3 se enfocan las diferencias políticas y económicas de las naciones; en el capítulo 4, los aspectos éticos de los negocios internacionales. Casi todos los libros de texto colocan este material más adelante, pero me parece que es crucial exponer primero las diferencias nacionales. Después de todo, muchos de los principales problemas del comercio y las inversiones internacionales, sistema monetario mundial, estrategias y estructuras de la empresa internacional y operaciones de los negocios internacionales surgen de las diferencias de cultura y políticas económicas de las naciones. Para entender por completo estos asuntos, los estudiantes tienen que empezar por entender las diferencias entre países y culturas. Los problemas éticos se abordan

en esta coyuntura sobre todo porque muchas disyuntivas morales se producen a causa de las diferencias culturales y de sistemas políticos y económicos de las naciones.

### Tercera parte

En los capítulos 5 a 8 se investiga la política económica del comercio y la inversión internacionales. El objetivo de esta parte es describir y explicar el entorno del comercio y la inversión en que se dan en los negocios internacionales.

### Cuarta parte

En los capítulos 9 a 11 se describe y se explica el sistema monetario mundial y se detalla el esquema monetario en que se realizan las transacciones de comercio internacional.

### Quinta parte

En los capítulos 12 a 14 dirigimos la atención al entorno de las empresas. Se examinan las estrategias y estructuras que las empresas tienen que adoptar para competir bien en el medio de los negocios internacionales.

### Sexta parte

En los capítulos 15 a 20 centramos más el enfoque para investigar las operaciones de las empresas. En estos capítulos explicamos cómo las empresas pueden realizar sus funciones básicas (manufactura, marketing, investigación y desarrollo, contabilidad y finanzas) para competir y tener éxito en el entorno de los negocios internacionales.

En todo el libro se señala la relación entre el nuevo material y los temas que se hayan visto en capítulos anteriores, para que los estudiantes refuerzen su comprensión de que el contenido abarca una totalidad integrada.

## IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES

Siempre he creído que es importante mostrar a los estudiantes la importancia del material cubierto en el texto para el ejercicio real de los negocios internacionales. Así se hace patente en los capítulos posteriores, en los que se estudian los negocios internacionales, pero no siempre es tan claro en la primera mitad de la obra, en la cual se consideran temas de macroeconomía y política, de la teoría del comercio internacional y los flujos de inversión extranjera directa, al FMI y la influencia de las tasas de inflación en la cotizaciones del tipo de cambio. Por consiguiente, al final de cada capítulo de las partes segunda, tercera y cuarta (en las cuales se destaca el entorno de los negocios internacionales y no las empresas en particular) hay una sección titulada "Implicaciones para los administradores". En ésta se explican con claridad las consecuencias para la administración de lo expuesto en el capítulo correspondiente. Por ejemplo, el capítulo 4, "Teoría del comercio internacional", termina con un análisis detallado de las implicaciones de

varias teorías comerciales para la administración de las empresas internacionales.

Además, cada capítulo comienza con un *caso* en el cual se ejemplifica la pertinencia del material para la práctica de los negocios internacionales. Por ejemplo, el capítulo 2, "Diferencias nacionales de política económica", se inicia con un caso en el que se describe la economía de Egipto.

También inserté en cada capítulo un *caso final*, destinado a ejemplificar la pertinencia del material del capítulo para la práctica de los negocios internacionales. Por ejemplo, en el caso con que se cierra el capítulo 2 se trata la transformación económica de la India.

Otra herramienta con que traté las implicaciones para la administración son los recuadros "Panorama administrativo", de los cuales hay por lo menos uno en cada capítulo. Como el caso inicial, tienen por objetivo ilustrar la relevancia del material del capítulo para la práctica de los negocios internacionales. Por ejemplo, en el "Panorama administrativo" del capítulo 2 se examina cómo Starbucks pudo introducir y reforzar su marca en China. Esta sección subraya la importancia de las diferencias nacionales para proteger los derechos de propiedad intelectual en los negocios internacionales.

### Accesible e interesante

El campo de los negocios internacionales me parece fascinante y emocionante, y he tratado de transmitir mi entusiasmo al estudiante. Se aprende mejor y más fácil si la materia se comunica de modo interesante, informativo y accesible. Una técnica que apliqué para conseguirlo es entrelazar anécdotas en el desarrollo del texto: historias que ilustran la teoría. Los casos iniciales y las secciones especiales también sirven para que la teoría expuesta en el texto sea accesible e interesante.

Cada capítulo tiene dos clases de recuadros: un "Panorama administrativo" (que ya explicamos) y un "Vistazo a un país", en el cual se dan antecedentes de aspectos políticos, económicos, sociales o culturales de un país que se relacionan con un tema de los negocios internacionales. Por ejemplo, en el capítulo 2, una sección "Vistazo a un país" analiza la forma en que se ha desempeñado la economía venezolana bajo el liderazgo de Hugo Chávez.

## LO NUEVO DE LA 8a. EDICIÓN

El éxito de las primeras siete ediciones de *Negocios internacionales* se basa en parte en que incorpora investigaciones de actualidad, el uso de ejemplos y datos actualizados para ilustrar tendencias mundiales y estrategias de empresas, y el análisis de acontecimientos contemporáneos en el contexto de la teoría apropiada. Para aprovechar estas ventajas, en la sexta edición me planteé tres objetivos:

1. Incorporar conocimientos nuevos de las investigaciones eruditas actuales, cuando fuese apropiado.

2. Verificar que el contenido del texto abarcara todos los temas pertinentes.
3. Comprobar que el texto estuviese actualizado en la medida de lo posible en cuanto a acontecimientos, datos y ejemplos del momento.

Como parte de la revisión general, se han hecho cambios en cada capítulo del libro. Todas las estadísticas fueron actualizadas para incorporar los más recientes datos disponibles. Se añadieron nuevos ejemplos, casos y recuadros y actualizamos los antiguos ejemplos para reflejar las nuevas condiciones. Casi todos los casos iniciales y finales son nuevos en esta edición. También se insertó nuevo material en donde fuera conveniente para reflejar el trabajo académico más reciente o los más importantes eventos actuales.

Algo notable de esta edición es la adición, en varios capítulos, del *análisis detallado de la crisis financiera global de 2008 y 2009, y sus implicaciones para los negocios internacionales*. Por ejemplo, el capítulo 6 abre con un caso que describe el efecto de dicha crisis sobre algunas actitudes con respecto del proteccionismo en muchos países. De manera similar, el capítulo 10 se inicia con un caso que perfila la forma en que la crisis desencadenó una turbulencia económica y una crisis monetaria en Latvia.

Además, el capítulo 6 fue actualizado para analizar el progreso en la actual ronda de negociaciones patrocinada por la OMC, dirigida a reducir las barreras al comercio, particularmente en la agricultura (la Ronda de Doha). El capítulo 7 pone sobre la mesa la caída de los flujos de inversión extranjera directa que tuvo lugar en 2008 y 2009, y explica en qué forma contribuyó a ello la crisis de 2008. El capítulo 9 habla sobre la debilidad del dólar estadounidense entre 2004 y 2008, y su paradójico rebote a finales de 2008 en medio de una severa crisis financiera en Estados Unidos y en casi todo el mundo. Y así sucesivamente.

## AGRADECIMIENTOS

Muchas personas se merecen un reconocimiento por su ayuda en la preparación del libro. Para empezar, agradezco a todo el equipo de McGraw-Hill/Irwin, que trabajó conmigo en este proyecto:

Paul Ducham, director editorial  
John Weimeister, editor patrocinador  
Megan Richter, editora de desarrollo  
Ann Ferro, coordinadora de marketing  
Bruce Gin, director de proyectos  
Allison Souter, gerente de medios  
Debra Sylvester, supervisor de producción  
Cara Hawthorne, diseño  
Jeremy Cheshireck, coordinador en jefe de investigación iconográfica

En segundo lugar, gracias a todos los revisores, cuyos comentarios ayudaron a darle forma al libro:

Ron Abernathy, Universidad de Carolina del Norte, Greensboro  
Kevin Cabe, Universidad Wesleyan, Indiana  
Linda L. Calderone, Colegio Estatal de Farmingdale  
Dona Davisson, Universidad Estatal de Cleveland  
Betty J. Diener, Universidad Barry  
Andrew Charles Gross, Universidad Estatal de Cleveland  
Ralph Jagodka, Colegio Mt. San Antonio  
Jeffrey Kulick, Universidad George Mason  
Kirpalani, V.H. Manek, Universidad Bloomsburg  
Alan Muller, Universidad de Washington  
Dra. Ann Langlois, Universidad Palm Beach Atlantic  
Tomasz Lenartowicz, Universidad Florida Atlantic  
Eydis Olsen, Universidad Drexel  
Hoon Park, Universidad de Florida Central  
Carol Reade, Universidad Estatal de San José  
Jane Roos, Universidad de Maryland  
Robert J. Rustic, Universidad de Findlay  
Charlie Shi, Colegio Diablo Valley  
Karen J. Smith, doctora en medicina, Universidad del Sur de Columbia  
Donald S. Vest, Jr., Universidad Clark de Atlanta

# Visita guiada

Los **recuadros, secciones y ejercicios** de todo el libro hacen accesibles e interesantes las teorías y muestran cómo se relacionan con la práctica de los negocios internacionales.

The image shows the cover of the second part of a book. The title "segunda parte" is at the top, followed by "Diferencias entre países". Below the title is a large blue circle containing a white outline of the Great Pyramids of Giza. The background of the cover is a black and white photograph of the pyramids under a clear sky.

## Egipto, el gigante atribulado

Con 75 millones de habitantes, Egipto es el más poblado de los países árabes. De cara a esta realidad, durante los años recientes el país ha tenido progresos económicos significativos. En 2004, el primer ministro Ahmed Nazif y su equipo, cuya mayoría de sus miembros eran hombres de negocios educados en Occidente, llevaron a cabo una serie de reformas económicas largamente rezagadas, que incluyeron la liberalización del comercio con drásticos recortes a los aranceles y la eliminación de las cuotas y las normas de importación que permitían la entrada de un gran volumen extranjero directa en la economía del país. El crecimiento económico, que a principios de la década de 2000 había sido del orden de 2 a 4%, se aceleró a 7% en 2005-2008. Las exportaciones prácticamente se triplicaron, de 9000 millones de dólares en 2004 a más de 25000 en 2008, la inversión extranjera directa se incrementó de 4000 millones en 2004 a 11 000 millones en 2008, mientras que la tasa de desempleo cayó de 11% a solo el 5% en ese mismo período.

En 2008, Egipto recibía muchos de los rasgos de otras economías emergentes. En la periferia de El Cairo podían verse grupos de grúas de construcción que erigían resplandecientes y nuevas oficinas para compañías como Mi-

crosoft, Oracle y Vodafone, así como para varias empresas nacionales de información tecnológica que crecían a pasos acelerados. Se construían nuevas autopistas, los hipermercados abrían sus puertas, las ventas de automóviles se cuadruplicaron entre 2004 y 2008, y los complejos turísticos de playa de primera clase se preparaban para atender a un creciente comercio turístico en expansión.

Sin embargo, abajo de la superficie Egipto tiene todavía importantes brechas entre ricos y pobres. La inflación, que ha sido durante mucho tiempo una preocupación del país, es aún muy alta: llegó a 23% en 2008. Además, cuando la crisis económica global tomó el control a finales del mismo año, y las finanzas del mundo comenzaron a entrar en recesión, Egipto vio cómo muchos de sus motores económicos empezaban a desacelerarse. En ese año, el turismo generó divisas al país por aproximadamente 11000 millones de dólares, lo que representó 8.5% del producto interno bruto; pero para la primavera del 2009, las cifras de turistas extranjeros se estancaron abruptamente en ese año. También se esperaba que se redujeran las remesas de los emigrantes que trabajaban en otros países. En 2008, los trabajadores expatriados enviaron a su país 8.5 mil millones de dólares, pero se preveía que 30000

## Diferencias nacionales en economía política

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA Entender cómo diferen entre sí los sistemas políticos de los países.
- OA Entender cómo diferen entre sí los sistemas económicos.
- OA Entender cómo diferen entre sí los sistemas legales.
- OA Explicar qué es lo que determina el nivel de desarrollo económico de una nación.
- OA Analizar los amplios cambios generales, políticos y económicos que ocurren en todo el mundo.
- OA Describir la forma en que las economías de transición se mueven hacia sistemas de mercado.
- OA Puntualizar las implicaciones que para la práctica administrativa tienen las diferencias nacionales en economía política.

de ellos regresaran a casa en 2009, debido a que los proyectos de construcción en el Golfo, donde muchos de ellos trabajaban, fueron reducidos o cancelados. También era probable que las ganancias provenientes del Canal de Suez, que habían sido de 5.2 mil millones de dólares en 2008, experimentaran una caída de 25% en 2009 a medida que el volumen del transporte mundial por barco se deslizaba en los albores de la desaceleración económica mundial.

A pesar de que Egipto sigue siendo un país donde existe una tremenda brecha entre las élites y los pobres. Casi 44% de los egipcios están clasificados como pobres o en extrema pobreza, el salario promedio es de menos de cien dólares al mes, y 2.6 millones de personas están tan empobrecidas que su ingreso completo no puede cubrir sus necesidades alimentarias básicas. Estos sectores marginados llevan vidas que contrastan crudamente con las de la élite rica, cuyos integrantes recibieron su educación en Occidente.

Si se combina la aguda desaceleración de la economía con esa brecha entre ricos y pobres, se abre la posibilidad de que estallen tensiones políticas y sociales que bullen desde hace mucho tiempo. Aunque nominalmente constituye una

democracia estable con un gobierno secular, Egipto es de hecho un Estado autoritario. El presidente Hosni Mubarak ha permanecido en el poder por más de un cuarto de siglo. Hay señales de que Mubarak, quien actualmente tiene 80 años, tratará de pasarle las riendas del poder a su hijo. Aunque se realizan elecciones, están lejos de ser libres y justas. Los partidos de oposición son mantenidos bajo control mediante el acoso policial, y sus líderes han sido encarcelados bajo cargos falsos. Los principales partidos de oposición principales, al igual que descalificado a todos menos a un puñado de miembros del partido de la oposición, la Hermandad Musulmana, que posee fuertes raíces islámicas, para que pudieran aspirar a un cargo público. Esta maniobra permitió al partido en el poder, el Partido Nacional Democrático, postularse sin oposición en 80% de los distritos, y así ganó 51 000 de los 52 000 escaños. Pero la participación de los votantes, que fue de 5%, reflejó cuán privada del derecho al voto se sintió la población. Dado la situación económica y política, es fácil prever una turbulencia económica derramándose en la arena política, la cual desestabilizará al país y lo colocará en la ruta de un futuro incierto.

41

## Caso inicial

# Casos

## CASO FINAL

### Los proveedores chinos de Wal-Mart

Wal-Mart, el mayor vendedor al menudeo del mundo, construyó su camino hacia el liderazgo basándose en el "mantra" de "precios bajos todos los días". Lograr dichos precios ha requerido que la empresa adquiera muchos de los bienes que vende en fábricas que operan a bajo costo en todo el orbe. Cada vez más, dichas fábricas están en naciones en vías de desarrollo, lo que expone a Wal-Mart a la acusación de que utiliza mano de obra barata para manufacturar los bienes que vende a bajo precio a los consumidores estadounidenses. Debido a que la empresa conoce desde hace mucho tiempo las condiciones laborales en las fábricas chinas, como muchas otras empresas han elaborado un código ético de conducta para el proveedor. Este código ordena, entre otras cosas, que los proveedores no empleen a menores de edad, que paguen cuando menos el salario mínimo vigente en cada nación, no obligue a los empleados a trabajar horas extras excesivas y se sujeten a estándares básicos de seguridad. Para hacer respetar este código, Wal-Mart audita periódicamente las fábricas de sus proveedores. Por ejemplo, en 2006, llevó a cabo 16 700 auditorías en 8873 fábricas en todo el planeta. Estas revisiones fueron realizadas por los propios auditores de estándares éticos de Wal-Mart y por otras firmas seleccionadas. Alrededor de 26% de dichas auditorías realizó en forma sorpresiva, sin previo aviso. Los auditores comprobaron que 40.3% de las fábricas cumplían con el alto riesgo. Estas fábricas fueron sometidas a una revisión más minuciosa y se les asignaron que de habían cometido ciertas violaciones. Se describió que una fábrica que pagaba de alto riesgo en un período de dos años, es suspendida por un año como proveedora de Wal-Mart. En 2006, 2.1% de las fábricas auditadas cayó en esta categoría. Otro 0.2% fue suspendido en forma permanente, presumiblemente porque no había corregido las violaciones anteriores que le habían ganado la suspensión por un año la primera vez.

El esquema de auditoría parece ser minucioso, pero los críticos opinan que estas revisiones no siempre tienen éxito en detectar infracciones en el sitio de trabajo, como la compañía quisiera creer. Consideré el caso de Tang Yinghong, el administrador de una fábrica china que provee a Wal-Mart de bolígrafos, lápices y marcadores. En 2005, Tang supo que Wal-Mart pronto inspeccionaría su fábrica. Ésta ya había cometido tres violaciones de alto riesgo. Los auditores habían descubierto que la fábrica pagaba a sus 3000 empleados un sueldo menor al salario mínimo legal en la provincia, y que

infringía las reglas del tiempo extra. Una cuarta violación significaría que la relación con Wal-Mart se daría por terminada, así que Tang contrató a una compañía consultora de Shangai, la cual prometió que por 5000 dólares la fábrica pasaría la revisión con éxito. Dicha compañía proporcionó a Tang asesoría de cómo crear registros falsos similares a los auténticos, y sugirió que el administrador se asegurase de la ausencia de cualquier trabajador que tuviera quejas el día de la auditoría. La compañía también aconsejó sobre cuáles señalar las preguntas que debía esperar de los auditores y cómo responderlas. Tang siguió las indicaciones, y la fábrica fue aprobada en la auditoría, aun cuando no cambió ninguna de sus prácticas.

Un ejemplo típico de falsificación ocurrió en Zhongshan Tat Shing Toys Factory, un proveedor de Wal-Mart que emplea a 650 personas en el sur de China. Cuando se presentó el equipo de auditoría, los administradores de la fábrica mostraron registros de entrada y salida que mostraban que cada empleado trabajaba ocho horas diarias, y recibía como pago el doble del salario mínimo local, de 0.43 centavos de dólar por hora. Sin embargo, cuando los auditores entrevistaron a los trabajadores de una sección, algunos dijeron que les pagaban menos que el salario mínimo, y que la mayoría era obligada a trabajar entre tres a cinco horas extras al día, sin recibir por ello compensación alguna. Los empleados revelaron a los auditores que la fábrica guardaba por separado los registros reales de las horas extras, y que muchos de ellos trabajaban un mes entero sin tener ni un día de descanso. Cuando se vieron presionados, los funcionarios de la fábrica dijeron que muchos de sus registros se habían destruido en un incendio.

Por su parte, Wal-Mart argumenta que su proceso de auditoría responde a las normas de la industria, y que las revisiones se han convertido en procesos mucho más agresivos. No obstante, los administradores de la fábrica alegaron que

## Caso final

Todos los capítulos concluyen con un caso final en el cual se demuestra la importancia del material para la práctica de los negocios internacionales.

### Google en China

Google, una compañía de búsqueda en internet de rápido crecimiento, fue fundada con un objetivo claro: organizar la información mundial y hacerla universalmente útil y aceptable. La empresa ha construido un negocio de publicidad muy rentable con base en su función como buscador, el cual es, con mucho, el que más se utiliza en el mundo. Bajo el modelo de negocios de pago por clicos, los anunciantes le pagan a Google cada vez que un usuario de su buscador hace clic en alguno de los vínculos pagados, que suelen aparecer en el lado derecho de la página de resultados.

La compañía ha operado desde hace varios años bajo el lema "no seas malo". Cuando esta frase se acuñó, el mensejero central era que Google nunca comprometería la integridad de sus resultados de búsqueda. Por ejemplo, la empresa no permitió que las consideraciones comerciales contaminaran los resultados de búsqueda. Pero los resultados que no están incluidos en su lista de resultados, ¿qué si el lado derecho de la página. Sin embargo, el lema "no seas malo" se ha convertido en más que eso para Google: se ha convertido en el principio básico de organización de la empresa y en una pieza de roque ética mediante la cual los administradores apoyan todas sus decisiones estratégicas.

El lema y la misión de Google elevan las esperanzas entre los activistas en pro de los derechos humanos, en el sentido de que el buscador será una herramienta invaluable para evitar la censura gubernamental, democratizar la información y permitir que las personas que viven en sociedades donde hay un alto grado de censura tengan acceso a información que sus gobiernos tratan de suprimir. Este enfoque incluye a China, el país más grande del planeta.

Google comenzó su servicio en lenguaje chino en 2000, aunque operaba en un mundo limitado. En ese año, los bloques de resultados de las autoridades chinas. Ocasionalmente, debían usar el buscador para acceder a un competidor local. El bloqueo tomó a la gerencia de Google totalmente por sorpresa. De inmediato, uno de los fundadores, Sergey Brin, ordenó media docena de libros sobre China, y los leyó rápidamente en un esfuerzo por comprender a esa vasta nación. Dos semanas después, por motivos que nunca han sido aclarados, el servicio de Google fue restaurado. La compañía dijo que esto no cambiaba en nada su servicio, pero los usuarios chinos pronto descubrieron que no tenían acceso a sitios políticamente delicados que aparecían en la lista de resultados de Google. Así sugería que la censura del gobierno era todavía más agresiva. Básicamente, el gobierno chino ha erigido una gigantesca barrera de fuego entre internet en China y el resto del mundo, lo cual permite que los censores bloquen los sitios web que no son apropiados.

A finales de 2004, Google tenía muy claro que China era un importante mercado estratégico. Sin embargo, la compañía se percató de que para explotar las oportunidades que el

en China, con sus propios servidores y una página de inicio en chino. El servidor que atendía a los usuarios chinos desde Estados Unidos era demasiado lento, y el servicio se desmoronaba de manera notable debido a la censura impuesta. Esto creó un dilema para la compañía, a causa del lema "no seas malo". ¿Qué establecería operaciones en China, estaría sujeta a las regulaciones de dicho país, entre éstas las que afectaban la libertad de información. Durante aproximadamente 18 meses, los altos ejecutivos de la compañía debatieron los pros y los contras de entrar a China directamente, en vez de dar servicio al mercado desde el sitio en Estados Unidos. Finalmente, decidieron que la oportunidad era demasiado grande como para hacer caso omiso. Con más de 100 millones de usuarios, cuyo número aumentaba con rapidez, China prometía convertirse en el mayor mercado de internet del mundo. Y Google quería ser el principal de los proveedores de servicios para Google. Además, la compañía creía en desventaja competitiva con respecto de sus rivales estadounidenses, Yahoo y MSN de Microsoft, que ya habían establecido operaciones en China, y con el propio buscador local, Baidu, líder en el mercado de búsquedas por internet en el país (en 2006, Baidu tenía aproximadamente 40% del mercado de búsqueda en China, comparado con 30% de Google).

A mediados de 2005, Google estableció una presencia de ventas directas en China. En enero de 2006, presentó su página de inicio en chino, alojada en servidores basados en China y mantenida por empleados de esa nacionalidad en Beijing y Shangai. Después del lanzamiento, Google declaró que su objetivo era brindar a los usuarios chinos "la mayor cantidad de información posible". De acuerdo a lo que se aprecia, que no se aplicaría la regla que "no seas malo". De conformidad con las leyes chinas, Google habría deseado realizar una auto-censura, excluyendo aquellos resultados sobre temas políticamente sensibles, como la reforma democrática, la independencia tawanesa, el prohibido movimiento Falun Gong y cualquier referencia a la masacre de manifestantes democráticos en la Plaza de Tiansamen en 1989. Los activistas en pro de los derechos humanos no tardaron en levantar su voz de protesta, bajo el argumento de que Google había abandonado sus principios para obtener mayores ganancias. Por su parte, los ejecutivos de la empresa sostuvieron que era mejor brindar a los usuarios chinos acceso a una cantidad limitada de información que no darles ninguna, o de atender el mercado desde servidores en Estados Unidos y permitir que los resultados fueran censurados cuando accedían a sus resultados de búsqueda, lo cual resultaría en un servicio más detormentado. Sergey Brin justificó su decisión bajo el argumento de que "sería mejor para los usuarios chinos de la red, porque finalmente obtendrían más información, aunque no total". Aún más, Google sostuvo que era el único buscador en China que permitía a los usuarios saber si los resultados de la búsqueda habían sido censurados (lo cual se realiza mediante la inclusión de un mensaje al pie de la pági-

## Caso al final de las partes

Son casos más extensos en los que se hace un estudio más exhaustivo de compañías internacionales, como IKEA.

# Secciones especiales y ejercicios

## Vistazo a un país

En la sección **Vistazo a un país** se dan antecedentes de aspectos políticos, económicos, sociales o culturales de un país que se relacionan con un tema de los negocios internacionales.

## PANORAMA ADMINISTRATIVO

### DMG-Shangai

En 1993, el neoyorkino Dan Mintz se mudó a China para trabajar como director cinematográfico independiente, y lo hizo sin contratos, sin experiencia ejecutaria y sin hablar mandarín. En 2006, la compañía que fundó en China, DMG, se destacó como una de las más grandes publicistas y realizadoras de contenido en el país, con una lista de clientes que incluye a Budweiser, Unilever, Sony, Nabisco, Audi, Volkswagen, China Mobile y docenas de otras marcas chinas. Mintz atribuye parcialmente su éxito a lo que los chinos llaman *guanxi*.

Literalmente, *guanxi* significa "relaciones", aunque en el escenario empresarial, el concepto se entiende mejor como "conexiones". *Guanxi* tiene sus raíces en la filosofía confuciana que valorá la jerarquía social y las obligaciones reciprocas, tanto dentro de la familia como entre amio y sirviente. La ideología de Confucio enseña que no todos nacemos creados iguales. En esta línea de pensamiento, la lealtad y las obligaciones a los superiores (o a la familia) se considera un deber sagrado, lealidad que, al mismo tiempo, tiene su precio. Quienes ocupan los lugares superiores de la escala social están obligados a recompensar la lealtad de sus inferiores repartiendo "bendiciones" entre ellos; de esta manera, las obligaciones son reciprocas.

En la actualidad, a menudo los chinos cultivan el *guanxi-wang*, una red de relaciones de ayuda mutua. Las obligaciones reciprocas son el aglutinante que congrega estas redes. Si no se cumple con estas obligaciones (o no se pagan o devuelven los favores), se ensucia la reputación del trascisor, quien en el futuro tendrá dificultades para pedir ayuda a su *guanxiwang*. Por ello, basta la amenaza implícita de las sanciones sociales para garantizar el pago de los favores, el cumplimiento de las obligaciones y el respeto de las relaciones. En una sociedad que carece de normas de tradición legal y, por lo tanto, de medios legales para resolver problemas como la violación de los derechos humanos, la *guanxi* es un mecanismo fundamental para tratar relaciones comerciales de largo plazo y negocios en China. De acuerdo con un conocimiento tácito, si tienes el *guanxi* adecuado, pueden pasarse por alto las reglas sociales, o cuando menos, hacerlas más flexibles.

Mintz, quien ahora habla fluidamente el mandarín, tejió su *guanxiwang* haciendo negocios con dos jóvenes chinos que también conocían a Mintz, Bing Wu y Peter Xiao. Bing Wu, quien trabajó en el área de marketing de la compañía que fundó Mintz, es un ex campeón nacional de gimnasia olímpica, lo que se traduce en prestigio y acceso a los negocios y a los funcionarios de gobierno. Peter Xiao proviene de una familia de militares que posee importantes conexiones políticas. Juntos, ellos tres han podido abrir puertas que se les han negado a agencias de publicidad occidentales largamente establecidas. Lo han logrado en gran parte apoyándose en los contactos de Wu y de Xiao, y respaldando sus conexiones con lo que los chinos llaman *Shi li*, la capacidad de hacer un buen trabajo.

Un caso especial fue la campaña de DMG para la Volkswagen, que ayudó a la compañía alemana a darse a conocer en China. Los comerciales utilizan los caracteres chinos tradicionales, que han sido prohibidos por el presidente Mao durante la Revolución Cultural, pero hoy vuelven a aparecer simplificados. Para obtener el permiso para utilizar los caracteres en anuncios filmados e impresos, una novedad en la China moderna, el trío tuvo que utilizar contactos gubernamentales de alto nivel en Beijing. Se giraron a los funcionarios con el argumento de que los viejos caracteres debían contemplarse no como tales sino como formas de arte. Más tarde, hicieron tomas del famoso Bund de Shanghai, un congestionado boulevard que corre a lo largo de la zona ribereña de la vieja ciudad. Utilizando nuevamente contactos gubernamentales, pudieron cerrar el Bund para hacer las tomas. Steven Spielberg sólo pudo cerrar una porción de la calle cuando filmó *El Imperio del Sol* en 1989. DMG ha filmado también en el interior de la Ciudad Prohibida de Beijing, a pesar de que hacerlo está fuera de la ley. Mintz convenció al gobierno para que levantara la prohibición durante 24 horas. Como Mintz observó: "No nos detenemos cuando nos topamos con regulaciones. Hay restricciones en todas partes. Sólo tienes que saber cómo darles la vuelta y hacer las cosas".<sup>24</sup>

modo, la combinación de confianza y obligaciones reciprocas es crucial para el funcionamiento y mantenimiento de las redes de *guanxi* en China. El que busca y recibe ayuda a través de tales redes queda obligado a devolver el favor y enfrenta sanciones sociales si lo no hace cuando se le pide. Si la persona no devuelve el favor, su reputación se ensucia y ya no puede aprovechar los recursos de la red. Se afirma que estas redes de relaciones son más importantes para hacer valer los acuerdos entre empresas que el sistema legal chino. Algunos aseguran que las redes de *guanxi* sustituyen al sistema legal.<sup>25</sup>



**VISTAZO A UN PAÍS**

### Rompiendo el sistema de castas en la India

La India moderna es un país de dramáticos contrastes. Su sector de tecnología de la información (IT) está entre los más dinámicos del mundo, y las compañías tecnológicas (Wipro, que se perfilan como jugadores en la arena mundial). Su sistema de castas, que desde hace mucho ha sido un obstáculo para la movilidad social, es ahora apenas un recuerdo entre los indios educados de la clase media urbana, quienes constituyen la mayoría de los empleados en la economía de la alta tecnología. Sin embargo, no se puede decir lo mismo de la India rural, donde todavía habita 70% de la población. Allí, las castas siguen siendo una influencia dominante. En 1950, la constitución nacional reservaba 22.5% de los trabajos para los miembros de las clases inferiores, o *dalits* (conocidos también como "intocables") y para los integrantes de las tribus. En 1990 se reservó 27% adicional de puestos para las llamadas "otras clases atrasadas". Algunos Estados indios establecieron cuotas más altas, como Tamil Nadu, que reservó 65% de los empleos para las castas más bajas y otros grupos marginados. A pesar de las antigüedades políticas, la evidencia dura y anecdótica sugiere que las castas aún juegan un papel importante en la vida cotidiana.

Por ejemplo, una joven ingeniera de Infosys, que creció en una pequeña aldea rural y pertenece a los *dalits*, cuenta que nunca entró a la casa de un *brahmin*, perteneciente a la clase sacerdotal elitista de la India, aun cuando la mitad de los habitantes de su aldea también eran *brahmins*. Cuando se contrataba a un *dalit* para cocinar en la escuela de su pueblo natal, los *brahmins* sacaban a sus hijos del planeta. La ingeniería es la beneficiaria de un esquema caritativo de capacitación para licenciados universitarios que Infosys lanzó en 2006. Su lista es de las más pobres de la India, en la cual

alrededor de 91% de la población gana menos de cien dólares al mes, comparado con 65% de los *brahmins*, que ganan más de 400 al mes.

En un intento por corregir esta inequidad histórica, los políticos han hablado durante años de extender el sistema de cuota de empleos a las empresas privadas. El gobierno ha solicitado a estas compañías que contraten a más *dalits* y a miembros de las comunidades tribales, y advirtieron que tomarían "fuerzas medidas" si las empresas no cumplían con este pedido. Los empleadores privados se resisten a estas tentativas de imporables cuotas, bajo el argumento, que no existe de cierta razón, de que las personas a la que un sistema de cuotas les garantiza un empleo no suelen trabajar mucho. Al mismo tiempo, los empleadores progresistas se dan cuenta de que necesitan hacer algo para corregir las desigualdades y que, aún más, a menudo que la India recurre a las clases inferiores, puede verse imposibilitada de contar con los empleados que necesitan para mantenerse en rápida expansión. Por ello, en fechas recientes la Confederación Industrial India implementó un paquete de medidas a favor de los *dalits*, que incluye becas para los niños más brillantes de las castas inferiores. Basándose en este enfoque, Infosys es una punta de lanza entre las empresas de alta tecnología. La compañía proporciona capacitación especial a ingenieros titulados de las castas bajas que no han podido conseguir un empleo en la industria después de graduarse. Aunque dicha capacitación no es una promesa de empleo, hasta ahora casi todos los graduados que han completado los siete meses del programa de capacitación han encontrado trabajo en Infosys y en otras empresas.<sup>26</sup>

tancia. Los individuos exitosos de orígenes humildes reciben gran reconocimiento en la sociedad estadounidense.

Otra sociedad en la que las divisiones de clases siempre han tenido importancia es China, donde existe una ajetre diferencia entre las oportunidades de vida del campesinado rural y de los habitantes de las ciudades. Irónicamente, esta diferencia histórica se fortaleció durante el auge del régimen comunista, por causa de un rígido sistema de registro de hogares que obligaba a las personas a residir, durante toda su vida, en el lugar donde nacieron. Obligados a practicar la agricultura colectiva, se privó a los campesinos de muchos privilegios urbanos: educación obligatoria, escuelas de calidad, atención médica, viviendas estatales, alimentación variada, para mencionar algunos. Además, vivían en la pobreza. Por consiguiente, la movilidad social era muy limitada. El sistema se derrumbó debido a las reformas de finales de la década de 1970 y principios de la siguiente, época en la cual multitudes de trabajadores agrícolas se dirigieron a las ciudades en busca de trabajo. Los sociólogos sostienen la hipótesis de que en China surgió un nuevo sistema de clases basado ya no en la división entre ámbitos rural y urbano, sino en el trabajo en las ciudades.<sup>27</sup>

93

## Panorama administrativo

En las secciones **Panorama administrativo** se exemplifica la pertinencia del material del capítulo para la práctica de los negocios internacionales.



En un estudio de 25 años sobre los valores de 78 países, la Encuesta Mundial de Valores, coordinada por el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, se documentó este cambio de valores, el cual se vincula al nivel de desarrollo económico de un país.<sup>41</sup> De acuerdo con esta investigación, a medida que los países enriquecen, se alejan de los valores tradicionales ligados a la religión, la familia y la patria, en favor de valores "seculares racionalistas". Los tradicionalistas afirman que la religión es importante para su vida. Tienen un sentimiento profundo de orgullo nacional, piensan que se debe educar a los hijos para que obedezcan y que la primera obligación de un niño es engorillear a sus padres. Afirman que el aborto, la eutanasia, el divorcio y el suicidio no se justifican bajo ninguna circunstancia. En el otro extremo de este espectro están los valores seculares racionalistas.

Otra categoría que se investigó en la encuesta son los atributos de la calidad de vida. En un extremo del espectro se encuentran los "valores de supervivencia" que determinan las prioridades de lo económico y se subordinan las cuales hacen más hincapié en la seguridad y el beneficio material que en la expresión personal. Los individuos que no tienen segura la comida o la vivienda son xenófobos, ven con desconfianza las actividades políticas, tienen tendencias autoritarias y creen que los hombres son mejores autoridades políticas que las mujeres. Los valores de "expresión personal" o "bienestar" remiten a la diversidad, interés y participación en los procesos políticos.

A medida que los países enriquecen, cambian sus valores "tradicionales" por los "seculares racionalistas", los de "supervivencia" por los de "bienestar". Sin embargo, el cambio toma tiempo, sobre todo porque los valores se incultan en la infancia y cuesta trabajo cambiarlos en la edad adulta. Los grandes cambios de valores atañen a las generaciones: los jóvenes están a la vanguardia de un cambio importante.

En lo que respecta a la globalización, algunos dicen que los adelantos en el transporte y las tecnologías de la comunicación, el incremento notable del comercio desde el fin de la Segunda Guerra Mundial y el auge de las corporaciones mundiales, como Hitachi, Disney, Microsoft y Levi Strauss, han llevado y operaciones se encuentran en todo el mundo. Afectan a las condiciones para que se funden las culturas, como han hecho las empresas McDonald's y Coca-Cola. La MTV, la BBC en Sudáfrica y MTV en todos partes fomentando una cultura juvenil ubicua. Hay quienes piensan que están dadas las condiciones para que se reduzca la diversidad cultural. Al mismo tiempo, no hay que ignorar importantes tendencias contrarias, como el aumento del fundamentalismo islámico en varios países, el movimiento separatista en Quebec o las constantes tensiones étnicas y movimientos separatistas en Rusia. En muchos sentidos, estas tendencias contrarias son una reacción a las presiones de la convergencia cultural. En un mundo moderno cada vez más materialista, algunas sociedades tratan de reforzar sus raíces y su singularidad. El cambio cultural no marcha en un solo sentido, en el que las culturas nacionales converjan hacia una entidad planetaria homogénea. Asimismo, si algunos elementos de la cultura cambian con rapidez (en particular el uso de símbolos materiales), otros no lo hacen, o lo hacen con lentitud. Así, es porque personas de todo el mundo usen jeans y come McDonald's debe concluirse que adoptaron los valores estadounidenses, pues lo más común es que no lo hayan hecho.

#### REPERCUSIONES PARA LOS ADMINISTRADORES



Es distinta una empresa internacional de una nacional porque los países y las sociedades difieren. En este capítulo vimos cuán diferentes pueden ser las sociedades. Todas difieren porque sus culturas varían. Las culturas varían porque hay diferencias profundas entre las estructuras sociales, religión, idioma, educación, teorías económicas y teorías políticas. De estas diferencias se desprenden tres implicaciones importantes para los administradores. La primera es la necesidad de adquirir conocimientos culturales, que no es sólo una necesidad de aceptar que hay diferencias entre las culturas, sino también de entender qué significado tienen para los negocios internacionales. La segunda implicación es la conexión entre cultura y ventaja competitiva nacional. La tercera atañe a la relación entre la cultura y la ética a la hora de

## Repercusiones para los administradores

Al final de cada capítulo de las partes segunda, tercera y cuarta (en las que se enfatiza el entorno de los negocios internacionales y no las empresas en particular) hay una sección titulada "Repercusiones para los administradores," en la cual se explican con claridad las consecuencias para la administración, del material expuesto en el capítulo.

## Proyecto de investigación globalEDGE™

Con el texto y el sitio en internet de **globalEDGE™**, en <http://globaledge.msu.edu>, los estudiantes resuelven problemas reales de los negocios internacionales relacionados con cada capítulo. En estos ejercicios se exponen las herramientas y fuentes de datos con que los administradores internacionales toman decisiones empresariales informadas.

#### Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. Explique por qué la cultura de un país influye en los costos de hacer negocios ahí. Dé ejemplos en su respuesta.
  2. ¿Cree que las prácticas de los negocios en un país islámico son diferentes de las de Estados Unidos? ¿Por qué?
  3. ¿Cuáles son las implicaciones para las empresas internacionales de las diferencias religiosas o étnicas predominantes en un país?
  4. Escoga dos países que le parezca que tienen culturas diferentes. Compare las culturas e indique la influencia de sus diferencias en a) los costos de hacer negocios, b) las posibilidades de desarrollo económico y c) las prácticas empresariales.
  5. Lea de nuevo cuenta el "Visatazo a un país" sobre el capitalismo islámico en Turquía, y responda estas preguntas:  
 a) ¿Encuentra algo que sea hostil para los negocios en los países del Islam?  
 b) ¿Qué nos enseña la experiencia de la región que circunda a Kásyeri con respecto de la relación entre el Islam y los negocios?
  - c) ¿Cuáles son las implicaciones de los valores islámicos relacionados con las negocios que estimulan o obstaculizan la participación de un país como Turquía en la economía global?
6. Vuelva a leer la sección "Panorama administrativo" sobre DMG-Shangai y responda estas preguntas:  
 a) ¿Por qué es tan importante cultivar en China el *guanxi* y el *guanxwang*?  
 b) ¿Qué nos dice la experiencia de DMG acerca de la manera en que funcionan las cosas en China? ¿Qué le ocurriría a un negocio que obedeciera todas las reglas y regulaciones en lugar de tratar de darles la vuelta como aparentemente hace Dan Mintz?  
 c) ¿Cuáles son los problemas éticos que podría surgir al recurrir al *guanxwang* para operar en China? ¿Qué sugiere esto con respecto de los límites de utilizar el *guanxwang* para una compañía occidental comprometida con altos estándares éticos?

#### Proyecto de investigación [globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

##### Diferencias culturales

Consulte la página electrónica de globalEDGE™ para realizar estos ejercicios.

##### Ejercicio 1

Usted se prepara para hacer un viaje de negocios a Brasil, donde tendrá que tratar con muchos profesionales locales. Por lo tanto, le conviene informarse sobre la cultura nacional de Brasil. Como es el caso de la mayoría de los países de Latinoamérica le recomienda que visite el Centro de Aprendizaje Intercultural y las percepciones nacionales que existen sobre Brasil. Prepare una breve descripción de las características culturales más sorprendentes que podrían afectar las interacciones empresariales en dicho país.

##### Ejercicio 2

Por lo general, los factores culturales determinan las diferencias en la etiqueta comercial que se encuentran durante los viajes internacionales de negocios. En realidad, las culturas asocian tiene implicancias de protocolo que son significativas para comprender las culturas occidentales. Por ejemplo, en Tailandia se considera ofensivo mostrarse a alguien la suela de los zapatos o el pie. Antes de partir para su primer viaje de negocios a Asia, un compañero le informó que una guía de etiqueta comercial podría serle de utilidad. En la página electrónica de globalEDGE™ encuentre cinco sugerencias sobre el protocolo comercial del país asiático que usted escogió.

## CASO FINAL

### La expansión extranjera de Wal-Mart

Wal-Mart, el minorista más grande del mundo, ha construido su éxito con base en la estrategia de ofrecer precios bajos todo el tiempo, y en un sistema altamente eficiente de operaciones, logística e información que mantiene el inventario al mínimo y asegura que no haya mercancía de más o de menos. La compañía da empleo a cerca de 2.1 millones de personas,

opera 4200 tiendas en Estados Unidos y 3 600 en el resto del mundo, lo cual le genera ventas de casi 400 000 millones de dólares (según la declaración fiscal de 2008). Aproximadamente 91 000 millones de estas ventas se generaron en 15 países fuera de Estados Unidos. De cara a una desaceleración del crecimiento de Estados Unidos, Wal-Mart comenzó su

# Complementos

Este libro cuenta con diversos complementos, los cuales están disponibles para los profesores que lo adopten.

Si desea mayor información, póngase en contacto con su representante de McGraw-Hill local.





## primera parte

### Introducción y generalidades

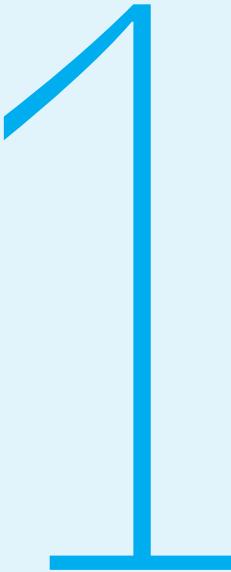
#### Caso inicial: La globalización de la atención médica

Desde hace mucho tiempo, la atención médica ha sido considerada uno de los sectores económicos menos vulnerables a los trastornos de la globalización. Después de todo, como muchos servicios, se proporciona ahí donde se pide. Sin embargo, este supuesto está cambiando en el caso de algunas actividades y procedimientos. La tendencia comenzó con ciertos procedimientos diagnósticos, como los escaneos de resonancia magnética. Algunos países, como Estados Unidos, padecen escasez de radiólogos, esto es, los profesionales que se especializan en leer e interpretar las imágenes de diagnóstico, como rayos X, barridos de tomografía computarizada, imagenología por resonancia magnética y ultrasonido. Se sabe que la demanda de radiólogos crece dos veces más rápido que el ritmo con el que las escuelas de medicina titulan radiólogos con las capacidades y los títulos suficientes para interpretar imágenes médicas. Este desequilibrio entre oferta y demanda implica que los radiólogos sean caros: en Estados Unidos, cada uno de ellos gana, en promedio, hasta 400 000 dólares al año. A principios de la década de 2000, un radiólogo indio que trabajaba en el prestigioso Hospital General de Massachusetts, el doctor Sanjay Saini, pensó que había

encontrado una manera brillante de resolver el problema de la escasez y el costo elevado de los estudios: enviar por internet las imágenes a la India, donde podrían ser interpretadas. Con este procedimiento se reduciría la carga de los radiólogos estadounidenses y se abatirían los costos. Aun cuando un radiólogo indio gana una décima parte de lo que obtiene su colega estadounidense. Además, como la India está del otro lado del planeta, las imágenes se interpretarían durante la noche de Estados Unidos y estarían listas para el médico responsable cuando llegara a trabajar al día siguiente.

La globalización se ha diseminado por todas las áreas de la cirugía. Por ejemplo, en el otoño de 2008, Adrienne de Forrest, de Colorado, se sometió a una cirugía de cadera en Chennai, India; mientras que el tejano David Jones tuvo una cirugía de triple bypass en Nueva Delhi. Ambos pacientes carecían de seguro médico. La cirugía de De Forrest costó 8 000 dólares, mientras que la de Jones sumó 16 000, incluyendo los gastos de viaje. Si dichas operaciones se hubiesen realizado en Estados Unidos, habrían costado 45 000 y 250 000 dólares, respectivamente. Forrest y Jones no son los únicos. En 2007, cerca de 750 000 estadounidenses fueron a la India en

# Globalización



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Comprender qué se entiende por el término *globalización*.
- OA<sup>2</sup>** Familiarizarse con los principales motores de la globalización.
- OA<sup>3</sup>** Apreciar la naturaleza cambiante de la economía global.
- OA<sup>4</sup>** Comprender los argumentos principales del debate acerca de los efectos de la globalización.
- OA<sup>5</sup>** Apreciar la forma en que el proceso de globalización genera oportunidades y desafíos para los administradores de negocios.

busca de tratamiento médico. Deloitte prevé que dicha cifra se elevará a 10 millones en 2012, lo que podría significar una ganancia de unos 21 mil millones de dólares para las naciones donde se realicen estos procedimientos.

Algunos pueden dudar de la calidad del cuidado médico en otros países, pero los turistas médicos suelen asistir a hospitales, casi todos privados, donde son tratados por médicos altamente calificados, muchos de los cuales han estudiado y recibido entrenamiento en lugares como Estados Unidos e Inglaterra. Los tres mayores receptores de pacientes estadounidenses son México (debido a su proximidad), la India (donde 450 000 pacientes fueron tratados en 2007) y Singapur (donde más de 400 000 fueron atendidos en ese mismo año, y cuyas escuelas médicas están consideradas entre las mejores del mundo). Por lo general, los costos en estos países oscilan entre 20 y 35% menos que los costos del mismo procedimiento en Estados Unidos.

Existen diversos factores que conducen esta tendencia a la globalización. El primero es el alto costo del cuidado médico en Estados Unidos, país que es la fuente del mayor número de pacientes. Después, se destaca el hecho de que más de

45 millones de estadounidenses carecen de seguro médico, y muchos más tienen seguros insuficientes y enfrentan el pago de altos deducibles y coaseguros cuando se someten a procedimientos caros. Muchas de estas personas descubren que es mucho más barato volar a otro país para ser atendidas. El tercer factor es el surgimiento de cadenas de hospitales de alta calidad en lugares como la India y Singapur. Cuarto, los costos crecientes de asegurar a su personal están persuadiendo a algunas grandes compañías estadounidenses a volver la mirada hacia el exterior. Por último, algunas aseguradoras han comenzado a experimentar el pago por tratamientos en el extranjero, en hospitales acreditados internacionalmente. Por ejemplo, en 2008, Aetna, una gran aseguradora, lanzó un esquema piloto en sociedad con hospitales de Singapur. La firma empezó a dar a los estadounidenses la opción de someterse a procedimientos que costarán 20 000 dólares o más en Singapur, donde considera que la calidad de la atención es mejor que en los hospitales estadounidenses promedio.<sup>1</sup>



## Introducción

En las últimas tres décadas ha ocurrido un cambio fundamental en la economía del mundo. Quedaron lejos los años en que las economías nacionales eran entidades relativamente autónomas, aisladas entre sí por barreras al comercio y a la inversión internacional, por distancias, husos horarios e idiomas, así como por diferencias nacionales en cuanto a normas gubernamentales, cultura y sistemas comerciales. Nos dirigimos a una época en la que caerán las barreras internacionales al comercio y la inversión; las distancias se acortarán gracias a los avances en la tecnología del transporte y de las telecomunicaciones; en que las culturas materiales comenzarán a asemejarse en todo el mundo, y las economías nacionales se fundirán en un sistema económico mundial integrado e interdependiente. El proceso que ha originado todo lo anterior se llama *globalización*.

En la economía mundial interdependiente de hoy, una persona puede ir a su trabajo manejando un auto diseñado en Alemania y armado en México por Ford, con componentes fabricados en Estados Unidos y Japón a partir de acero coreano y plásticos malasios. Quizá llene el tanque en una gasolinera de British Petroleum (BP), propiedad de una multinacional inglesa. Tal vez la gasolina se refine de petróleo extraído de un pozo en la costa occidental de África por una petrolera francesa que lo transportó a Estados Unidos en un barco de una naviera griega. En su camino al trabajo, posiblemente esta persona hable con su corredor de bolsa por medio de un celular Nokia diseñado en Finlandia y armado en Texas con microcircuitos producidos en Taiwán y diseñados por ingenieros indios empleados de Texas Instruments. Quizá le diga a su asesor financiero que comprará acciones de Deutsche Telekom, una empresa alemana de telecomunicaciones, que de ser un monopolio paraestatal, se transformó en una compañía global gracias a un enérgico director ejecutivo israelí. Tal vez encienda la radio, del auto, hecha en Malasia por una compañía japonesa, para oír una canción popular de *hip hop* compuesta por un sueco y cantada en inglés por un grupo de Dinamarca que firmó un contrato de grabación con una disquera francesa para promover su disco en el extranjero. Nuestra persona podría pasar por una cafetería, de servicio a automovilistas, administrada por un inmigrante coreano y ordenar un *latte* con leche desgrasada y panecillos cubiertos de chocolate. Los granos del café vendrán de Brasil y el chocolate de Perú, mientras que los panecillos se habrán horneado en el lugar, según una antigua receta italiana. Cuando terminara la canción, un locutor informaría al público que las protestas globalifóbicas en una reunión de jefes de Estado en Davos, Suiza, terminaron en violencia. Una activista murió. El locutor pasaría a la siguiente nota, una noticia sobre cómo la crisis financiera que comenzó en el sector bancario de Estados Unidos desencadenó una recesión global al generar la caída de los mercados de valores en todo el mundo.

En este mundo vivimos. Es un mundo en el que el volumen de bienes, servicios e inversiones que cruza las fronteras nacionales se expande con más rapidez que la producción mundial, de manera constante desde hace más de medio siglo. Es un mundo en el que todos los días se llevan a cabo transacciones internacionales con un valor mayor a 4 000 trillones<sup>\*</sup> de dólares, en el que 15 trillones en bienes y 3.7 trillones en servicios se venden fuera de Estados Unidos.<sup>2</sup> Es un mundo en el que las instituciones internacionales, como la Organización Mundial del Comercio (OMC), en reuniones de los gobiernos de las economías más poderosas del mundo piden que se reduzcan todavía más las barreras internacionales al comercio y a la inversión. Es un mundo en el que los símbolos de la cultura material y popular son cada vez más universales: de Coca-Cola y Starbucks, a PlayStation de Sony, celulares de Nokia, programas de MTV, películas de Disney, tiendas IKEA, iPods y iPhones de Apple. Es un mundo en el que los productos están hechos con insumos que provienen de todas las regiones del planeta. Es un mundo en el que una crisis económica en América puede originar una recesión económica mundial, que es exactamente lo que ocurrió en 2008 y 2009. Es también un mundo en el que grupos vigorosos y expresivos protestan en contra de la globalización, a la que culpan de un cúmulo de males: desde el desempleo en las naciones desarrolladas hasta la degradación ambiental y la estadounidización de la cultura popular. Y, en efecto, estas protestas han desembocado ocasionalmente en violencia.

Para las empresas, estos acontecimientos han traído muchas oportunidades, pues acrecientan sus ingresos debido a que venden en todo el mundo y reducen sus costos en razón de que producen en las naciones donde son baratos los principales insumos, entre ellos la mano de obra. La expan-

---

\* En el sistema estadounidense, un trillón equivale a un millón de billones. (N. de T.)

sión global de las empresas se ha facilitado por las tendencias políticas y económicas favorables. Desde la caída del comunismo, a finales de la década de 1980, el péndulo de las políticas públicas de nación tras nación oscila hacia el extremo del espectro económico que corresponde al libre mercado. Desaparecieron las barreras normativas y administrativas que obstaculizaban los negocios en el extranjero, al tiempo que muchas naciones transformaron su economía: privatizaron empresas paraestatales, desregularon mercados, aumentaron la competencia y aceptaron la inversión de empresas extranjeras. Con esto, compañías grandes y pequeñas, de naciones tanto adelantadas como en desarrollo, pudieron expandirse internacionalmente.

Lo que ha comenzado a ocurrir en la industria de la atención de la salud ejemplifica los cambios que están surgiendo (vea el “Caso inicial”). Durante mucho tiempo se pensó que el cuidado de la salud era inmune a los efectos de la globalización, pero esta visión ha cambiado. El turismo médico ha dado los primeros pasos para convertirse en un negocio importante, en particular con ciudadanos estadounidenses que viajan a lugares como la India y Singapur para someterse a procedimientos quirúrgicos, porque los costos son menores y la calidad en la atención es comparable a lo que recibirían en su país de origen. Evidentemente, este fenómeno crea oportunidades para que los proveedores de servicios de salud en la India y Singapur hagan crecer sus negocios; para que las compañías aseguradoras reduzcan sus costos y acepten pagar por tratamientos en hospitales acreditados en el exterior; y para que los corredores de los servicios médicos ganen dinero al arreglar que los ciudadanos de un país sean atendidos en otros. Claramente, la tendencia beneficia también a algunos consumidores de la atención médica.

A la vez, la globalización presenta nuevos peligros para las empresas acostumbradas a dominar sus mercados nacionales. Han ingresado compañías extranjeras en muchos sectores económicos que antes eran protegidos por las naciones en desarrollo, con lo que ha aumentado la competencia y bajado los precios. Durante tres décadas, las compañías automovilísticas estadounidenses combatieron a las empresas extranjeras de Japón, Europa y últimamente Corea, que ahora les han quitado contribuciones importantes del negocio. La participación de mercado de General Motors pasó de 50 a alrededor de 20%, mientras que la japonesa Toyota rebasó primero a Ford y ahora a GM, para convertirse en la empresa automovilística más grande del mundo.

A medida que la globalización se expande, transforma sectores económicos y genera ansiedad en quienes creían que su trabajo estaba protegido de la competencia foránea. Históricamente, los obreros de los sectores fabriles siempre se han preocupado por las secuelas de la competencia externa, en tanto que los empleados de servicios se sentían más seguros. Ahora, este panorama también ha cambiado. Los adelantos tecnológicos, la disminución de los costos de transporte y el surgimiento de trabajadores calificados en países en desarrollo implican que muchos servicios ya no tienen que prepararse en el lugar donde se prestan, como claramente lo ilustra el ejemplo de la atención médica (vea el “Caso inicial”). Por ejemplo, Estados Unidos exporta a la India trabajo de contabilidad. En 2005, más o menos se calcularon 400 000 declaraciones de impuestos en este último país. Los contadores indios, ilustrados en las reglas fiscales estadounidenses, trabajan para empresas contables de Estados Unidos.<sup>3</sup> Bajan declaraciones de impuestos individuales, guardadas en computadoras de Estados Unidos; después, realizan cálculos de rutina y guardan el trabajo para que lo revise un contador local, quien luego factura a sus clientes. Como dijo hace poco el exitoso autor Thomas Friedman, el mundo se vuelve plano.<sup>4</sup> Los habitantes de países desarrollados ya no tienen el campo de juego inclinado a su favor. Cada vez más empresarios de la India, China o Brasil tienen las mismas oportunidades de mejorar que quienes viven en Europa occidental, Estados Unidos o Canadá.

En este libro profundizaremos en estos temas, así como en muchos otros. Examinaremos la forma en que los cambios en las normas gubernamentales sobre el comercio y la inversión internacionales, cuando se aúnan a cambios tecnológicos y de los sistemas políticos, han alterado radicalmente el campo de juego competitivo de muchas empresas. Analizaremos las oportunidades y los peligros, y revisaremos diversas estrategias con que los administradores pueden aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Consideraremos si la globalización beneficia o perjudica a las economías nacionales. Veremos lo que tiene que decir la teoría económica sobre la exportación de trabajos de manufactura y servicios a países como la India y China, y analizaremos también las ventajas y los costos de subcontratar no sólo empresas comerciales y empleados sino economías enteras. Pero primero necesitamos analizar la naturaleza y el proceso de la globalización, a lo cual dedicamos este capítulo.

## ¿Qué es la globalización?

En este libro, **globalización** se refiere al cambio hacia una economía mundial más integrada e interdependiente. Este fenómeno tiene varias facetas, como la globalización de los mercados y la globalización de la producción.

### GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

La **globalización de los mercados** consiste en la fusión de mercados nacionales, que por tradición eran distintos y estaban separados, en un solo mercado mundial enorme. La supresión de las barreras al comercio entre fronteras facilita las ventas internacionales. Desde hace tiempo se ha dicho que los gustos y preferencias de los consumidores de diversos países convergen en alguna norma mundial, lo que sirve para crear un mercado global.<sup>5</sup> Los productos de consumo, como las tarjetas de crédito Citigroup, refrescos de Coca-Cola, videojuegos de PlayStation de Sony, hamburguesas de McDonald's, café Starbucks y muebles IKEA, se citan a menudo como ejemplos característicos de esta tendencia. Empresas como las mencionadas son más que meros beneficiarios de esta tendencia; también la facilitan, pues al ofrecer el mismo producto básico en todo el mundo, contribuyen a conformar un mercado mundial.

Una compañía no necesita tener el tamaño de estos gigantes multinacionales para fomentar y beneficiarse de la globalización de los mercados. Por ejemplo, en Estados Unidos casi 90% de las exportadoras son pequeñas empresas de menos de 100 personas, y su participación en el conjunto de las exportaciones estadounidenses creció con ritmo constante en la última década, por lo que ahora supera 20%.<sup>6</sup> Las empresas con menos de 500 empleados sumaron 97% de todas las compañías exportadoras de Estados Unidos y casi 30% del valor total exportado.<sup>7</sup> Un ejemplo es Hytech, una empresa de Nueva York fabricante de paneles solares, que genera 40% de sus ventas anuales, de tres millones de dólares, por exportaciones a cinco países. También se destaca B&S Aircraft Alloys, otra compañía neoyorquina, cuyas exportaciones suman 40% de sus ingresos anuales, de ocho millones de dólares.<sup>8</sup> La situación es semejante en otros países. Por ejemplo, en Alemania, que es el mayor exportador del mundo, un asombroso 98% de las pequeñas y medianas industrias están en los mercados globales, ya sea a través de exportaciones o de producción internacional.<sup>9</sup>

A pesar de la presencia mundial de las tarjetas de crédito Citigroup, hamburguesas McDonald's, café Starbucks y muebles IKEA, es importante no guardar la impresión de que los mercados nacionales desaparecen en el mercado global. Como veremos en capítulos posteriores, todavía hay diferencias muy significativas entre los mercados nacionales y muchos aspectos pertinentes, como los gustos y preferencias de los consumidores, canales de distribución, sistemas de valores inscritos

en una cultura, sistemas de negocios y normas legales. Estas diferencias exigen que las estrategias de comercialización y las características de los productos y prácticas operativas se adapten a las condiciones de un país.

Los mercados más globales de la actualidad no son los de productos de consumo (pues las diferencias de gustos y preferencias son todavía tan notables que frenan la globalización), sino los mercados de bienes y materiales industriales que atienden una necesidad de todo el mundo. Aquí entran los mercados de materias primas, como aluminio, petróleo y trigo; mercados de productos industriales, como microprocesadores, DRAM (chips de memoria para computadora) y aviones comerciales; mercados de software de cómputo; y mercados de títulos financieros, como bonos de la Tesorería de Estados Unidos, eurobonos y futuros sobre el índice Nikkei o el peso mexicano.

En muchos mercados globales, las mismas empresas compiten entre sí en todos los países. La rivalidad entre Coca-Cola y PepsiCo es mundial, lo mismo que la que existe entre Ford y Toyota, Boeing y Airbus, Caterpillar y Komatsu en equipo de excavación, General Electric y Rolls Royce en motores de avión, y Sony, Nin-



Beijing, China. Compradores chinos pasan frente a una franquicia de Kentucky Fried Chicken (KFC) en la principal zona comercial de la ciudad. KFC es una de las empresas internacionales más exitosas de China gracias a su adaptación y a su atractivo para el mercado nacional.

tendo y Microsoft en los videojuegos. Si una empresa penetra en un país en el que no se encuentran sus rivales, es seguro que la seguirán para impedir que adquiera una ventaja.<sup>10</sup> Conforme las empresas se persiguen por todo el mundo, llevan consigo los elementos que les funcionan en otros mercados nacionales, tales como productos, estrategias operativas, estrategias de comercialización y marcas, lo que homogeneiza los mercados. Así, una mayor uniformidad sustituye a la diversidad. En cada vez más sectores económicos ya no tiene sentido hablar de “el mercado alemán”, “el mercado estadounidense”, “el mercado brasileño” o “el mercado japonés”: para muchas empresas sólo hay un mercado global.

## GLOBALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La **globalización de la producción** se refiere a la subcontratación de bienes y servicios en diversos lugares del mundo para aprovechar las diferencias nacionales de costo y calidad de los **factores de producción** (como mano de obra, electricidad, tierra y capital). Con base en este enfoque, las compañías intentan reducir su estructura general de costos o mejorar la calidad o la funcionalidad de su oferta de productos, a modo de competir con más eficiencia. Tomemos como ejemplo el crucero comercial de Boeing Company, el 777. Ocho proveedores japoneses hicieron componentes para el fuselaje, puertas y alas; un proveedor de Singapur fabricó las puertas del tren de aterrizaje de la nariz; tres proveedores de Italia, los alerones, etc.<sup>11</sup> En total, alrededor de 30% del 777, de acuerdo con su valor, fue producido por compañías extranjeras. Para su más reciente avión, el 787, Boeing acentuó la tendencia, pues más o menos para 65% del valor total del avión se subcontrataron compañías extranjeras (de esta cifra, 35% fue para tres importantes compañías japonesas).<sup>12</sup>

Parte de la lógica de Boeing para subcontratar tanta producción a proveedores extranjeros es que ellos son los mejores del mundo en esa actividad. Una red mundial de proveedores entrega un mejor producto final, lo que acrecienta las posibilidades de que Boeing tenga una mayor participación en los pedidos totales de aviones que su rival mundial, Airbus Industrie. Boeing también subcontrata parte de la producción a otros países para aumentar sus posibilidades de obtener pedidos importantes por parte de aerolíneas de tales países. Como otra muestra de la red global de actividades, considere el ejemplo de Vizio que se menciona en el “Panorama administrativo”.

Los primeros esfuerzos de subcontratación se confinaban originalmente a las actividades de manufactura, como los emprendidos por Boeing y Vizio; sin embargo, son cada vez más las compañías que aprovechan la moderna tecnología de las telecomunicaciones, en particular internet, para subcontratar actividades de servicio de productores de bajo costo en otras naciones. Como



El nuevo producto global de Boeing, el 787, sale del hangar.



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Vizio y el mercado de pantallas planas de televisión

Comenzaron como paneles de vidrio manufacturados en centros de fabricación de alta tecnología en Corea del Sur, Taiwán y Japón. Mediante el empleo de complejas herramientas en entornos que deben ser mantenidos absolutamente limpios, estas fábricas producen láminas de vidrio dos veces más grandes que una cama king size, según especificaciones precisas. De ahí, los paneles de vidrio viajan a las plantas mexicanas ubicadas a lo largo de la frontera con Estados Unidos. En ellas son cortadas al tamaño adecuado, combinadas con componentes electrónicos traídos de Asia y Estados Unidos, armadas en televisores y cargadas en camiones que las transportan a las bocas de expendio en Estados Unidos. El negocio es enorme. Los consumidores estadounidenses gastan más de 35 mil millones de dólares al año en pantallas planas de televisión.

La tecnología que está detrás de las pantallas planas fue inventada en Estados Unidos a finales de los sesenta por RCA. Pero cuando esta compañía y sus rivales, Westinghouse y Xerox, optaron por no utilizar esta tecnología, la empresa japonesa Sharp realizó agresivas inversiones en este terreno. A principios de los noventa, Sharp vendía las primeras pantallas planas, pero cuando la economía japonesa se hundió en una recesión que duró una década, el liderazgo de la inversión fue asumido por compañías sudcoreanas como Samsung. Después, la crisis asiática de 1997 golpeó duro a Korea, y las compañías taiwanesas tomaron el liderazgo. En la actualidad, las compañías chinas se están abriendo paso en el negocio de la manufactura de pantallas planas.

A medida que la producción de pantallas planas recorre su camino alrededor del mundo hacia lugares de bajo costo, aparecen claramente ganadores y perdedores. Los consumidores, que se han beneficiado de la caída en los precios de los televisores planos, están arrebatándoselos. Los fabricantes eficientes han sacado provecho de las cadenas de proveedores dispersos globalmente para manufacturar televisores planos de bajo costo y alta calidad. Entre estos últimos, la com-

pañía californiana Vizio ocupa un lugar prominente. Fundada por un inmigrante taiwanés, en sólo seis años las ventas de los televisores planos de Vizio escalaron de cero a más de dos mil millones de dólares en 2008, y para principios de 2009, la compañía era el proveedor más importante del mercado estadounidense, con una participación de 21.7%. Sin embargo, Vizio tiene menos de 100 empleados, que se concentran en el diseño del producto final, ventas y servicio al cliente. Además, subcontrata la mayoría de su trabajo de ingeniería, toda su manufactura y gran parte de su logística. Para cada uno de sus modelos, Vizio integra un equipo de socios proveedores repartidos por todo el globo. Por ejemplo, su televisor plano de 42 pulgadas, que contiene un panel de Corea del Sur, componentes electrónicos chinos y procesadores de Estados Unidos, es ensamblado en México. Sus administradores exploran constantemente el mundo buscando a los fabricantes más baratos de pantallas planas y componentes electrónicos. Luego, venden la mayor parte de sus televisores a tiendas detallistas de descuento como Costco y Sam's Club. Un buen seguimiento de los pedidos de los detallistas, junto con un estricto manejo de la logística global, permite a Vizio recuperar su inventario cada tres semanas, dos veces más rápido que muchos de sus competidores, lo que es una fuente mayor de ahorro en costos en un negocio donde los precios están en caída constante.

Por otra parte, el cambio a los televisores de pantalla plana ha causado molestia en ciertos sectores de la economía, tales como aquellas firmas que fabrican los televisores tradicionales de rayos catódicos en lugares de alto costo. Por ejemplo, en 2006, los fabricantes japoneses de electrónica Sanyo despidieron a 300 empleados de su planta en Estados Unidos, a la vez que Hitachi cerró su fábrica en Carolina del Sur, lo cual le costó el trabajo a 200 empleados. Por supuesto, tanto Sony como Hitachi siguen fabricando televisores, pero son pantallas planas ensambladas en México con componentes manufacturados en Asia.<sup>13</sup>

se mencionó en el “Caso inicial” de atención de la salud, internet ha permitido que los hospitales subcontraten parte del trabajo radiológico en la India, donde las imágenes de las resonancias magnéticas y similares son interpretadas por la noche mientras los médicos estadounidenses duermen, y disponen de los resultados por la mañana. Muchas empresas de software recurren a ingenieros indios para servicios de mantenimiento de software diseñado en Estados Unidos. Debido a la diferencia de husos horarios, los ingenieros indios efectúan pruebas de depuración de software escrito en Estados Unidos mientras los ingenieros de este país duermen, y retransmiten los códigos corregidos mediante conexiones seguras de internet, de modo que están listos para que los ingenieros estadounidenses trabajen al día siguiente. Dispersar así las actividades de creación de valor reduce el tiempo y los

costos de desarrollar nuevos programas de software. Otras compañías, desde fabricantes de computadoras hasta bancos, subcontratan funciones de servicio, como centros de atención telefónica (*call centers*), a naciones en desarrollo, cuya mano de obra es más barata. En otro ejemplo proveniente de la atención de la salud, en 2008, cerca de 34 000 filipinos estaban empleados en el negocio de transcribir los archivos médicos estadounidenses (tales como archivos de audio provenientes de médicos que solicitaban la aprobación de las aseguradoras para realizar un procedimiento). En términos más generales, algunas estimaciones sugieren que la subcontratación de muchos procedimientos administrativos relacionados con la atención médica, como el servicio al cliente y el procesamiento de quejas, podría reducir los costos de salud, tan sólo en Estados Unidos, en aproximadamente 70 mil millones de dólares.<sup>14</sup>

Robert Reich, quien fue secretario del trabajo en el régimen del presidente Clinton, explica que, como consecuencia de las tendencias que imponen compañías como Boeing, Microsoft y Vizio, en muchos casos ya no es relevante hablar de productos estadounidenses, japoneses, alemanes o coreanos. Según Reich, la subcontratación de actividades productivas a diversos proveedores provoca un aumento en la creación de productos de naturaleza mundial, es decir, “productos globales”.<sup>15</sup> Pero, al igual que la globalización de los mercados, las compañías deben tener el cuidado de no llevar demasiado lejos la globalización de su producción. Como veremos en capítulos posteriores, todavía hay obstáculos significativos para que las empresas alcancen la dispersión óptima de sus actividades productivas a todo el mundo. Entre estos obstáculos se destacan las barreras formales e informales al comercio entre países, barreras a la inversión extranjera directa, costos de transporte y problemas relacionados con los riesgos económicos y políticos. Por ejemplo, las normas gubernamentales acaban por limitar la posibilidad de los hospitales de subcontratar la interpretación de los exámenes de resonancia magnética a naciones en desarrollo, donde los radiólogos cobran menos.

Sin embargo, la globalización de los mercados y la producción continuará. Las empresas modernas son actores importantes en esta tendencia, pues sus actividades fomentan la globalización. Ahora bien, estas empresas no hacen más que responder de manera eficiente a los cambios en las condiciones del entorno en que operan, como debe ser.



## Surgimiento de las instituciones mundiales

Como los mercados se globalizan y cada vez más actividades empresariales traspasan las fronteras nacionales, se requieren instituciones que manejen, regulen y vigilen el mercado mundial, y que promuevan el establecimiento de tratados multinacionales que rijan el sistema mundial de los negocios. En los últimos 50 años se crearon varias instituciones mundiales importantes para cumplir con estas funciones, como el **Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas (GATT)**, por sus siglas en inglés) y su sucesor, la Organización Mundial del Comercio (OMC); el Fondo Monetario Internacional (FMI) y su institución hermana, el Banco Mundial, así como la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Todas estas instituciones se crearon por acuerdo voluntario entre Estados individuales, y sus funciones quedaron consagradas en tratados internacionales.

La **Organización Mundial de Comercio** (al igual que el GATT) se ocupa de vigilar el sistema comercial mundial y asegurarse de que los Estados acaten las reglas de los tratados comerciales firmados por ellos. Hasta 2009, 153 países, que en conjunto sumaban 97% del comercio mundial, eran miembros de la OMC, lo que le dio a la organización un alcance e influencia enormes. La OMC también se encarga de facilitar la firma y operatividad de otros acuerdos multinacionales entre sus integrantes. A lo largo de su historia (y antes la del GATT), la OMC ha fomentado la disminución de las barreras al comercio y la inversión internacionales. Por ello, se ha convertido en un instrumento para los países miembros, que han querido crear un sistema de comercio mundial más abierto, libre de los obstáculos de las barreras al comercio y la inversión entre países. Sin la OMC, sería difícil creer que la globalización de los mercados y la producción hubiera llegado hasta donde se encuentra hoy. Sin embargo, como veremos aquí y en el capítulo 6, en el que estudiaremos con detenimiento la OMC, los críticos la acusan de usurpar la soberanía de los Estados nacionales.

El **Fondo Monetario Internacional (FMI)** y el **Banco Mundial** fueron creados en 1944 por las 44 naciones que se reunieron en Bretton Woods, New Hampshire. Al FMI se le asignó la tarea

de mantener el orden en el sistema monetario internacional, y al Banco Mundial, la de promover el desarrollo económico. En los más de 65 años que han pasado desde su creación, las dos instituciones han sido participantes significativos de la economía global. El Banco Mundial es la menos polémica de las dos instituciones hermanas. Se ha enfocado en hacer préstamos con bajos intereses a gobiernos de naciones pobres que necesitan efectivo y que quieren hacer inversiones cuantiosas en infraestructura (como levantar presas o tender caminos).

El FMI aparece como el último recurso al que se acude para pedir un préstamo cuando los países pasan por crisis económicas y su moneda se devalúa frente a las de otros. Por ejemplo, varias veces, en las últimas dos décadas, el FMI prestó dinero a gobiernos de países con problemas, como Argentina, Indonesia, México, Rusia, Corea del Sur, Tailandia y Turquía. Recientemente, el FMI tuvo una función bastante proactiva al ayudar a los países a lidiar con algunos de los efectos de las crisis financieras globales de 2008 y 2009. Los préstamos del FMI tienen sus condiciones: pide a los países que adopten determinadas políticas económicas destinadas a devolver a su economía la estabilidad y el crecimiento. Estas condiciones son las que más polémicas causan, porque algunos críticos acusan que estas recomendaciones políticas del FMI son casi siempre inapropiadas, mientras que otros dicen que al dictar a gobiernos nacionales las políticas económicas que deben aplicar, el FMI, como la OMC, usurpa la soberanía de los mismos. En el capítulo 10 hablaremos del debate sobre la función del FMI.

La **Organización de las Naciones Unidas** se fundó el 24 de octubre de 1945, cuando 51 países se comprometieron a conservar la paz mediante la cooperación internacional y la seguridad colectiva. En la actualidad, prácticamente todos los países del mundo pertenecen a la ONU: un total de 191 naciones. Cuando los países se aflian a ella, se comprometen a aceptar las obligaciones de la Carta de la Organización de las Naciones Unidas, un tratado internacional que establece los principios básicos de las relaciones internacionales. De acuerdo con la carta, la Organización tiene cuatro finalidades: mantener la paz y seguridad internacionales, cultivar relaciones cordiales entre las naciones, cooperar para resolver los problemas internacionales y promover el respeto a los derechos humanos, así como ser el centro para armonizar las actividades de las naciones. La ONU es más conocida por su función de conservación de la paz, aunque uno de sus principales mandatos es el fomento de la calidad de vida, del empleo para todos y del progreso y desarrollo económicos y sociales, temas cruciales para la creación de una economía mundial activa. Hasta 70% del trabajo del sistema de la ONU se dedica a cumplir este mandato. Para ello, la ONU colabora con otras instituciones internacionales, como el Banco Mundial. Estas actividades se sostienen en el principio rector de que erradicar la pobreza y mejorar el bienestar de todos los pueblos son pasos necesarios para crear las condiciones de una paz duradera en el mundo.<sup>16</sup>

La Organización de las Naciones Unidas se ha fijado la importante meta de mejorar el bienestar de los habitantes del mundo.





Otra institución que ha entrado en escena recientemente es el **G20**, llamado grupo de los veinte. Establecido en 1999, el G20 está compuesto por los ministros de finanzas y gobernadores del banco central de las 19 economías más grandes del mundo, además de representantes de la Unión Europea y del Banco Central Europeo. Establecido originalmente para formular una respuesta política coordinada a la crisis financiera de los países en desarrollo, en 2008 y 2009 esta institución se convirtió en un foro por medio del cual las naciones desarrolladas intentaron estructurar una respuesta política coordinada a la crisis financiera que comenzó en Estados Unidos, que se extendió con rapidez por todo el mundo y desencadenó la primera recesión económica global severa desde 1981.



## Impulsores de la globalización

Dos factores generales son la base de la tendencia creciente que impulsa la globalización.<sup>17</sup> El primero es la reducción de las barreras al libre tránsito de bienes, servicios y capital desde el final de la Segunda Guerra Mundial. El segundo factor es el cambio tecnológico, en particular los notables adelantos de los últimos años en torno a las tecnologías de la comunicación, el transporte y el procesamiento de la información.

### REDUCCIÓN DE LAS BARRERAS AL COMERCIO Y A LAS INVERSIONES

Durante las décadas de 1920 y 1930 muchos países levantaron barreras formidables al comercio internacional y a la inversión extranjera directa. El **comercio internacional** ocurre cuando una empresa exporta bienes o servicios a consumidores de otro país. La **inversión extranjera directa** se concreta cuando una empresa invierte recursos en negocios que se encuentran fuera de su país de origen. Muchas barreras al comercio internacional adoptaban la forma de altos aranceles sobre las importaciones de bienes manufacturados. El objetivo general de estos aranceles era proteger a las industrias nacionales de la competencia extranjera, pero sólo lograban generar políticas comerciales de represalias (“empobreced al prójimo”), en las que los países levantaban más y más barreras unos contra otros. Al final, estas conductas deprimían la demanda mundial y contribuyeron a la Gran Depresión de la década de 1930.

Después de aprender de la experiencia, las naciones industrializadas de Occidente se comprometieron, al término de la Segunda Guerra Mundial, a suprimir barreras al libre tránsito de bienes, servicios y capital entre ellas.<sup>18</sup> Esta meta se incorporó al Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas (GATT, de General Agreement on Tariffs and Trade). Bajo la cobertura del GATT, se efectuaron ocho rondas de negociaciones entre los países miembros (que ya suman 153) para abatir las barreras al paso de bienes y servicios. Las últimas negociaciones, en la llamada Ronda Uruguay, concluyeron en diciembre de 1993. En esta Ronda se redujeron aún más las barreras comerciales, se extendió el GATT para que abarcara servicios y bienes manufacturados, se mejoró la protección de patentes, marcas y propiedad intelectual, y se estableció la Organización Mundial de Comercio (OMC) para que vigilara el sistema comercial internacional.<sup>19</sup> En la tabla 1.1 se resume el efecto de los tratados

### TABLA 1.1

	<b>1913</b>	<b>1950</b>	<b>1990</b>	<b>2008</b>
Francia	21%	18%	5.9%	3.9%
Alemania	20	26	5.9	3.9
Italia	18	25	5.9	3.9
Japón	30	—	5.3	2.3
Holanda	5	11	5.9	3.9
Suecia	20	9	4.4	3.9
Inglaterra	—	23	5.9	3.9
Estados Unidos	44	14	4.8	3.2

Promedio de los aranceles sobre los productos manufacturados, como porcentaje de su valor

Fuentes: Datos de 1913 a 1990 tomados de “Who Wants to Be a Giant?”, en *The Economist: A Survey of the Multinationals*, 24 de junio de 1995, pp. 3-4. Copyright © The Economist Books, Ltd. Los datos de 2008 provienen de la Organización Mundial de Comercio, 2009 *World Trade Report*, Ginebra, OMC, 2009.

del GATT en el promedio de los aranceles sobre bienes manufacturados. Como se aprecia, este promedio ha bajado notablemente desde 1950, y hoy está más o menos en 4 por ciento.

A finales de 2001, la OMC inició una nueva ronda de pláticas con la finalidad de liberar más el comercio global y el marco de las inversiones. Para llevar a cabo esta reunión escogió un lugar remoto en Doha, Qatar, país del Golfo Pérsico. En esta ciudad, los miembros de la OMC produjeron con dificultades un plan. Se programó que la duración de las pláticas fuese de tres años, aunque hasta 2009 estaban estancadas debido a la oposición de varias de las principales naciones. La agenda de Doha incluyó reducir los aranceles de bienes y servicios industriales y productos agrícolas; retirar de forma progresiva los subsidios a los productores agrícolas; reducir las barreras a las inversiones internacionales y limitar el uso de leyes en contra del *dumping*. Si las conversaciones llegan a concluir alguna vez, el mayor provecho puede provenir de la discusión sobre los productos agrícolas: el promedio de los aranceles a estos productos es de aproximadamente 40%, a la vez que las naciones ricas gastan al año unos 300 000 millones de dólares en subsidios para apoyar ese sector. Las naciones más pobres del mundo son las que más ganarían de cualquier reducción de las tarifas y los subsidios agrícolas, pues estas reformas les darían acceso a los mercados del mundo desarrollado.<sup>20</sup>

Además de reducir las barreras comerciales, muchos países también suprimieron poco a poco las restricciones a la inversión extranjera directa (IED). De acuerdo con la ONU, alrededor de 90% de los 25 424 cambios efectuados en todo el mundo, entre 1992 y 2007, en las leyes que rigen la inversión extranjera directa, permitió un ambiente más favorable para estos flujos de capital.<sup>21</sup>

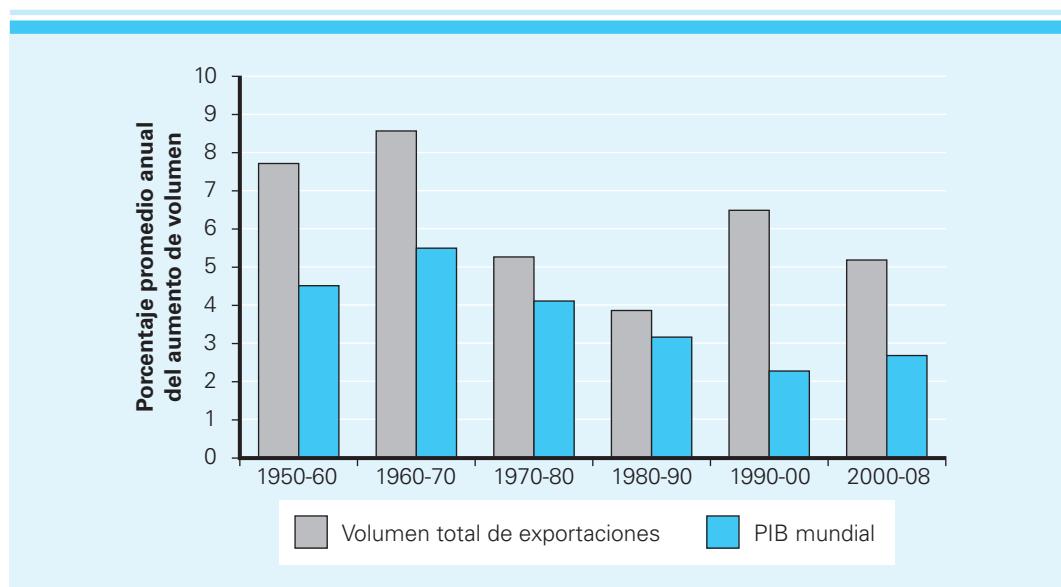
Estas tendencias han impulsado la globalización de los mercados y la producción. Al bajar las barreras al comercio internacional, las empresas toman al mundo como su mercado, no a un solo país. También pueden ubicar su producción en el lugar óptimo para sus actividades. De esta forma, una empresa puede diseñar un producto en un país, producir componentes en otros dos, armarlo en uno más y exportar el producto final a todo el mundo.

De acuerdo con datos de la OMC, el volumen del comercio mundial de bienes creció con más rapidez que la economía mundial desde 1950 (vea la figura 1.1).<sup>22</sup> De 1970 a 2008, el volumen del comercio mundial de bienes se multiplicó casi 30 veces, mucho más que la expansión de la producción mundial, la cual, en términos reales, creció alrededor de 10 veces (el comercio mundial de bienes abarca el comercio de bienes manufacturados, bienes agrícolas y productos de extracción, no así los servicios). Lo que la figura 1.1 no muestra es que desde mediados de la década de 1980 el valor de los servicios se ha fortalecido en el comercio internacional. Este renglón constituye ahora alrededor de 20% del valor del comercio internacional, y se ha visto impulsado por los avances en las comunicaciones, que permiten a las corporaciones contratar servicios en distintos lugares del mundo (vea el “Caso inicial”). Así, como mencionamos antes, muchas empresas del mundo desa-

## FIGURA 1.1

Promedio anual de crecimiento del volumen de exportaciones y PIB mundial, 1950-2008

Fuente: Tabla elaborada por el autor a partir de datos de la Organización Mundial del Comercio, *World Trade Statistics*, 2008.



rrollado contratan servicios de atención al cliente, desde mantenimiento de software hasta centros de llamadas, en naciones en vías de desarrollo, donde el costo de dichas funciones es más bajo.

Los datos que se resumen en la figura 1.1 implican varias cosas. En primer lugar, cada vez más empresas hacen lo mismo que Boeing con sus aviones 777 y 787: dispersar partes del proceso de producción en diversos lugares del mundo para reducir los costos de producción e incrementar la calidad de los productos. En segundo lugar, la economía de las naciones del mundo está más interrelacionada. Como el comercio se expande, las naciones dependen más unas de otras para conseguir bienes y servicios importantes. En tercero, el mundo se ha enriquecido mucho desde 1950, lo que implica que el incremento del comercio es el motor que ha impulsado a la economía mundial.

La evidencia sugiere también que la inversión extranjera directa cumple una función más importante en la economía global a medida que las empresas acrecientan sus inversiones internacionales. El flujo anual promedio de IED (inversión extranjera directa) aumentó de 25 000 millones de dólares en 1975 a un máximo histórico de 1.4 trillones en 2000. Cayó a principios de la década de 2000, pero en 2007 los flujos de IED alcanzaron un récord de 1.8 trillones (sin embargo, los flujos de IED se contrajeron a 1.4 trillones a comienzos de la crisis financiera global de 2008, y se previó que bajarían más en 2009, a medida que las corporaciones se redujeran de cara a las débiles condiciones de demanda global).<sup>23</sup> En este periodo, el flujo de IED aceleró más que el crecimiento en el comercio mundial y en la producción global de insumos. Por ejemplo, entre 1992 y 2008, el flujo total de IED de todos los países se elevó más de ocho veces, mientras que el comercio mundial por valor creció aproximadamente 160% y la producción de insumos alrededor de 47%.<sup>24</sup> Como resultado del intenso flujo de inversión extranjera, para 2007 los títulos mundiales de IED superaban los 15 000 trillones de dólares. Por lo menos 79 000 compañías tenían 790 000 filiales en mercados foráneos que empleaban en conjunto a más de 82 millones de personas en el extranjero y generaron un valor aproximado en libros de 11% del producto interno bruto mundial. Las filiales en el extranjero de las multinacionales tuvieron ventas mundiales calculadas en 31 000 trillones de dólares, un valor mucho más alto que el de las exportaciones de bienes y servicios combinados, el cual llegó a cerca de los 19.5 trillones de dólares.<sup>25</sup>

La globalización de los mercados, la producción, el consecuente incremento del comercio mundial, la inversión extranjera y las importaciones significan que los mercados locales de las empresas son sometidos al ataque de competidores foráneos. Así ocurre en Japón, donde compañías estadounidenses como Kodak y Procter & Gamble amplían su presencia. Lo mismo sucede en Estados Unidos, donde las compañías automovilísticas japonesas han restado participación en el mercado a General Motors y Ford. Lo mismo pasa en Europa, donde la empresa holandesa Philips, que dominaba el mercado en el sector de aparatos electrodomésticos, ha visto cómo las empresas japonesas JVC, Matsushita y Sony, así como las coreanas Samsung y LG recortan su participación y toman su lugar. La creciente integración de la economía del mundo en un solo mercado gigantesco acentúa la intensidad de la competencia en numerosos sectores de manufactura y servicios.

Sin embargo, no es aconsejable dar por hecho la supresión de las barreras al comercio y la inversión entre países. Como veremos en los capítulos siguientes, todavía se oye la solicitud de “protección” de los competidores extranjeros en diversos países, incluso Estados Unidos. Aunque no es probable que regresemos a las políticas comerciales restrictivas de las décadas de 1920 y 1930, no está claro si la mayoría política del mundo industrializado está a favor de reducir más estas barreras. En realidad, la crisis financiera global de 2008-2009 y la caída asociada con la producción mundial condujeron a mayores reclamos para que las barreras comerciales protejan los empleos locales. Si las barreras ya no disminuyen, al menos por ahora se pondrá un freno a la globalización de los mercados y la producción.

## FUNCIÓN DEL CAMBIO TECNOLÓGICO

La disminución de las barreras comerciales abrió la posibilidad teórica de la globalización de los mercados y la producción. El cambio tecnológico la hizo una realidad tangible. Desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, el mundo ha tenido grandes avances en la tecnología de las comunicaciones, procesamiento de la información y transporte, junto con la aparición explosiva de internet y la World Wide Web. Las telecomunicaciones crearon un público mundial. El transporte fundó una aldea global. De Buenos Aires a Boston y de Birmingham a Beijing, la gente común mira MTV, viste pantalones vaqueros y oye iPods de camino al trabajo.

## MICROPROCESADORES Y TELECOMUNICACIONES

Quizá la innovación más importante haya sido la invención del microprocesador, que permitió el crecimiento acelerado del cómputo potente y barato, lo que incrementó en gran medida el volumen de información que pueden procesar individuos y empresas. El microprocesador también impulsó los avances recientes en la tecnología de las comunicaciones. Durante 30 años, las comunicaciones globales han sido revolucionadas por los avances en las tecnologías de los satélites, la fibra óptica, los sistemas inalámbricos, y ahora internet y la World Wide Web. Estas tecnologías se basan en microprocesadores para codificar, transmitir y decodificar volúmenes vastos de información que circulan por estas autopistas electrónicas. El costo de los microprocesadores no deja de bajar, al tiempo que aumenta su potencia (un fenómeno conocido como **ley de Moore**, el cual pronostica que cada 18 meses se duplica la potencia de la tecnología de los microprocesadores y se reducen a la mitad los costos de producción).<sup>26</sup> Al mismo tiempo se desploma el costo de las comunicaciones mundiales, lo que abate los costos de coordinar y controlar una organización global. Así, entre 1930 y 1990, el costo de una llamada telefónica de tres minutos entre Nueva York y Londres bajó de 244.65 dólares a 3.32.<sup>27</sup> En 1998 al consumidor le costaba tan sólo 36 centavos de dólar, mientras las empresas tenían tarifas mucho más bajas.<sup>28</sup> En realidad, al usar internet, el costo de una llamada internacional está desplomándose rápidamente a unos pocos centavos por minuto.

### Internet y la World Wide Web

El crecimiento acelerado de internet y la World Wide Web es la última expresión de estos desarrollos. En 1990, menos de un millón de usuarios estaba conectado a internet. En 1995, la cifra aumentó a 50 millones. En mayo de 2009, internet tenía 1 600 millones de usuarios.<sup>29</sup> La World Wide Web se convirtió en la columna vertebral de la información de la economía global. Sólo en Estados Unidos, las ventas al menudeo del comercio electrónico, o *e-commerce*, alcanzaron los 133 000 millones de dólares en 2008, a partir de casi cero en 1998.<sup>30</sup> Desde una perspectiva global, la red está surgiendo como un ecualizador pues elimina algunas limitaciones, por ejemplo, ubicación, escala y husos horarios.<sup>31</sup> Además, facilita mucho el encuentro entre los compradores con los vendedores, donde quiera que estén y cualquiera que sea su tamaño. Permite a las empresas, tanto grandes como pequeñas, expandir su presencia global a menor costo que nunca antes.

### Tecnología del transporte

Además de los avances en la tecnología de las comunicaciones, a partir de la Segunda Guerra Mundial se registraron varias innovaciones importantes en la tecnología del transporte. En términos económicos, la más importante es quizás la construcción del avión comercial y las aeronaves de carga, así como la introducción de los contenedores, que simplifican el paso de una modalidad de transporte a otra. El advenimiento del avión comercial que redujo el tiempo para ir de un lugar a otro, encogió al mundo. En términos de tiempo de viaje, Nueva York está ahora “más cerca” de Tokio de lo que estaba de Filadelfia en la época colonial.

El uso de contenedores para transportar las mercancías revolucionó al sector del transporte y redujo significativamente los costos de embarcar bienes para transportarlos grandes distancias. Antes de la llegada de los contenedores, para pasar los bienes de una modalidad de transporte a otra, se requería de muchos trabajadores y era un proceso lento y caro. Se necesitaban varios días y centenares de estibadores para descargar un barco y volver a subir la carga a camiones o vagones. Debido al uso masivo de los contenedores en las décadas de 1970 y 1980, un puñado de estibadores efectuaba todo este proceso en un par de días. Desde 1980, la flota de barcos cargueros del mundo aumentó a más del cuádruple, como resultado del creciente volumen del comercio internacional y del cambio a este esquema de transporte. Como consecuencia de eficacia que representa el uso de contenedores, los costos del transporte se desplomaron, de modo que es mucho más barato embarcar bienes a todo el mundo. Este avance impulsó la globalización de los mercados y la producción. Entre 1920 y 1990, el promedio del flete marítimo y los cargos portuarios por tonelada de carga estadounidense de importación y exportación bajaron de 95 a 29 dólares (de acuerdo con el valor de 1990).<sup>32</sup> En Estados Unidos, el costo del flete embarcado por tonelada, por milla de ferrocarriles, pasó de 3.04 centavos de dólar en 1985 a 2.3 centavos en 2000, sobre todo debido a los incrementos de la eficacia de los contenedores.<sup>33</sup> En la actualidad una proporción cada vez mayor de la carga se transporta por aire. Entre 1955 y 1999, el promedio de los ingresos de transporte aéreo, por tonelada por kilómetro, bajó más de 80%.<sup>34</sup>



Como secuela de la reducción de los costos del flete por aire, en los primeros años del siglo XXI los embarques aéreos sumaron 28% del valor del comercio estadounidense, que en 1965 era apenas de 7 por ciento.<sup>35</sup>

### Repercusiones de la globalización de la producción

A medida que bajan los costos de transporte debido a la globalización de la producción, su traslado a diversos lugares es más barato. Como resultado de las innovaciones tecnológicas que acabamos de ver, los costos reales del procesamiento de la información y las comunicaciones se redujeron notablemente en los últimos 20 años. Estos avances permitieron que una empresa creara y gestionara un sistema de producción disperso en el mundo, lo que favoreció la globalización de la producción. Una red mundial de comunicaciones es esencial para muchas empresas internacionales. Por ejemplo, Dell se vale de internet para coordinar y controlar en tal medida su disperso sistema de producción, que sólo mantiene inventarios para tres días de trabajo en sus plantas de armado. El sistema en internet de Dell registra los pedidos de equipo de cómputo a medida que los hacen los clientes en el sitio electrónico de la compañía, y transmite de inmediato los pedidos a los respectivos proveedores de todo el mundo, los cuales tienen información en tiempo real del despacho de pedidos en Dell y ajustan sus calendarios de producción de acuerdo con él. Gracias al bajo costo del transporte aéreo, Dell puede acelerar la entrega de componentes cruciales y reaccionar ante cambios imprevistos en la demanda, sin demorar la entrega del producto final a los clientes. La empresa también utiliza moderna tecnología de las comunicaciones para subcontratar sus operaciones de servicio a clientes instalados en la India. Cuando algún cliente estadounidense llama a Dell con una pregunta técnica, se le canaliza a Bangalore, en la India, donde toma la llamada el personal de servicio de habla inglesa.

Internet representa un elemento importante para facilitar el comercio internacional de servicios. Gracias a la red, algunos hospitales de Chicago envían a analizar barridos de resonancia magnética a la India, despachos de contabilidad en San Francisco exportan a Filipinas la preparación rutinaria de declaraciones de impuestos y probadores de software, en la India depuran códigos escritos por desarrolladores de Redmond, Washington, la matriz de Microsoft. Es probable que apenas estemos en las primeras etapas de estos adelantos. En razón de la ley de Moore y el continuo acrecentamiento del ancho de banda para las telecomunicaciones, se digitalizarán casi todos los procesos de trabajo que lo permitan, por lo que el trabajo se realizará en el lugar del mundo más eficaz y eficiente.

La aparición del avión comercial también contribuyó a hilvanar las operaciones mundiales de muchas empresas internacionales. En un jet, una directora estadounidense no tiene que invertir más de un día en ir al lugar de las operaciones de su empresa en Asia o Europa, lo que le permite supervisar un sistema de producción disperso por todo el mundo.

### Repercusiones para la globalización de los mercados

Además de la globalización de la producción, las innovaciones tecnológicas también facilitan la globalización de los mercados. Las redes baratas de comunicación mundial, como la World Wide Web, han servido para crear mercados globales electrónicos. Como ya mencionamos, los bajos costos del transporte generaron que el embarque de productos a todo el mundo fuera más económico, lo que también contribuyó a la aparición de mercados globales. Por ejemplo, debido a la caída de los costos de los envíos por vía aérea, las rosas cultivadas en Ecuador se cortan y se venden en Nueva York dos días después, todavía frescas. Esta facilidad generó en Ecuador un negocio que no existía hace 20 años y que ahora abastece de rosas a un mercado mundial. Asimismo, el precio relativamente barato de los viajes en jet suscitó un movimiento masivo de personas entre países. Lo que reduce la distancia cultural entre las naciones y favorece cierta convergencia de los gustos y preferencias de los consumidores. Al mismo tiempo, las redes y los medios globales de comunicación crean una cultura mundial. Las cadenas de televisión como CNN, MTV y HBO se ven en muchos países, y las películas de Hollywood se proyectan en todo el mundo. En cualquier sociedad, los medios son los principales trasmisores de la cultura; debido a la aparición de los medios globales, es de esperar que se produzca algo semejante a una cultura global. Un resultado lógico de esta evolución es el surgimiento de mercados globales para productos de consumo, de lo cual ya se notan los primeros indicios. Ahora es tan fácil encontrar un McDonald's en Tokio como en Nueva York, comprar un iPod en Río de Janeiro como en Berlín, o comprar unos vaqueros Gap en París como en San Francisco.

A pesar de estas tendencias, debemos tener la precaución de no exagerar su importancia. Las modernas tecnologías de las comunicaciones y el transporte dieron vida a una “aldea global”, mas persisten diferencias nacionales muy significativas en cuanto a cultura, preferencias de consumo y prácticas comerciales. Una empresa que ignore las diferencias entre países ha de hacerlo bajo su propio riesgo. Recalcaremos este tema en varias partes del libro, y en capítulos posteriores detallaremos al respecto.



## Cambios demográficos de la economía mundial

A la par de la tendencia hacia la globalización, en los últimos 30 años se registró un cambio muy notable en la demografía de la economía mundial. Apenas en la década de 1960, cuatro sucesos del momento contextualizaban la demografía de la economía del mundo. El primero era el dominio de Estados Unidos en el marco de la economía y el comercio mundiales. El segundo era el dominio de ese país en la inversión extranjera directa del mundo. En relación con los dos primeros, el tercer factor era el dominio de las grandes empresas multinacionales estadounidenses sobre el escenario de los negocios internacionales. El cuarto era que más o menos la mitad del planeta (las economías centralizadas del bloque comunista) quedaba fuera de los límites de los negocios internacionales de Occidente. Como explicaremos más adelante, estas cuatro circunstancias cambiaron ya, o lo están haciendo con rapidez.

## CAMBIOS EN LA PRODUCCIÓN MUNDIAL Y EL ESTADO DEL COMERCIO EN EL MUNDO

A comienzos de la década de 1960, Estados Unidos era por mucho la potencia industrial dominante del mundo. En 1963, ese país acaparaba 40.3% de la producción del mundo, medida en términos del producto interno bruto (PIB). En 2008, Estados Unidos aportaba 20.7% del PIB mundial; a pesar de que todavía es la mayor potencia industrial del mundo, desde ese año disminuyó significativamente su tamaño relativo (vea la tabla 1.2). Tampoco este país ha sido la única nación desarrollada que vio caer su posición. Lo mismo sucedió con Alemania, Francia y Reino Unido, que fueron de las primeras naciones en industrializarse. Este deterioro de la posición estadounidense no ha sido un descenso absoluto, pues la economía de ese país creció a una saludable tasa anual de más de 3% entre 1963 y 2008 (periodo durante el cual también crecieron las economías de Alemania, Francia y Reino Unido). Más bien se trató de una disminución relativa, es decir, fue el reflejo del crecimiento más acelerado de otras economías, sobre todo de Asia. Por ejemplo, como se aprecia en la tabla 1.2, de 1963 a 2008 la participación de China en la producción mundial se incrementó de un porcentaje trivial a 11.4%. Otros países que incrementaron marcadamente su participación en la producción mundial fueron Japón, Tailandia, Malasia, Taiwán y Corea del Sur (observe que los datos del PIB de la tabla 1.2 se basan en cifras de paridad del poder adquisitivo, lo que ajusta el valor del PIB para que refleje el costo de la vida en diversas economías).

**TABLA 1.2**

Cambios en el PIB y el comercio mundiales

Fuentes: FMI, *World Economic Outlook*, abril de 2009. Los datos de 1963 fueron tomados de N. Hood y J. Young, *The Economics of the Multinational Enterprise* (Nueva York, Longman, 1973). Los datos del PIB se basan en cifras de paridad del poder adquisitivo que ajustan el valor del PIB para reflejar el costo de la vida en diversas economías.

País	Participación en la producción mundial, 1963	Participación en el PIB mundial, 2008	Participación en las exportaciones mundiales, 2008
Estados Unidos	40.3%	20.7%	9.3%
Alemania	9.7	4.2	8.7
Francia	6.3	3.1	3.8
Italia	3.4	2.6	3.4
Reino Unido	6.5	3.2	3.9
Canadá	3.0	1.9	2.7
Japón	5.5	6.4	4.5
China	ND	11.4	8.4

Al final de la década de 1980, la posición de Estados Unidos como el mayor exportador del mundo estaba en peligro. En estos 30 años se desvaneció el dominio de esa nación sobre los mercados foráneos porque Japón, Alemania y otros países recién industrializados, como Corea del Sur y China, captaron una mayor proporción de las exportaciones mundiales. En la década de 1960, Estados Unidos alcanzaba sin problemas 20% de las exportaciones mundiales de bienes manufacturados. Pero, como se desprende de la tabla 1.2, la participación estadounidense en la exportación mundial de bienes y servicios se redujo a 9.3% en 2008. A pesar de este descenso, Estados Unidos es aún el mayor exportador del mundo, seguido por Alemania, Japón, Francia y la veloz potencia económica de China. Sin embargo, si continúa el rápido crecimiento chino, esta nación pronto podría superarlos para convertirse en la mayor economía del mundo y el más importante exportador.

A medida que las nuevas economías como China, la India y Brasil siguen creciendo, parece posible prever que Estados Unidos y otras viejas naciones desarrolladas padecerán una continua reducción de su participación en la producción y las exportaciones mundiales. Esto no es malo en sí mismo. El relativo decline de Estados Unidos es resultado del desarrollo económico y la industrialización de la economía mundial, y no de una reducción absoluta de la salud de la economía estadounidense, que llegó al nuevo siglo más fuerte que nunca.

Casi todos los pronósticos anticipan un rápido incremento de la participación en la producción mundial de países en desarrollo como China, la India, Indonesia, Tailandia, Corea del Sur, México y Brasil, y una disminución correspondiente de los países ricos industrializados, como Gran Bretaña, Alemania, Japón y Estados Unidos. Si continúan las tendencias actuales, la economía china podría ser finalmente más grande que la estadounidense en términos de paridad del poder adquisitivo, mientras que la de la India se acercará a la de Alemania. Por ejemplo, el Banco Mundial calcula que las actuales naciones en desarrollo pueden llegar a sumar más de 60% de la actividad económica mundial en 2020, mientras que las naciones desarrolladas de hoy, que por ahora representan más de 55% de la actividad económica mundial, generarían apenas 38%. Los pronósticos no siempre son acertados, pero indican que está en marcha un cambio en la geografía económica del mundo, si bien todavía su magnitud no es mensurable. Para las empresas internacionales, las repercusiones de este cambio de la geografía económica es evidente: mañana, muchas oportunidades económicas se encontrarán en las naciones en desarrollo, y es probable que muchos de los competidores más capaces provengan de esas regiones. Un caso ilustrativo es el de la dramática expansión del sector de software de la India, el cual se explica en la sección “Vistazo a un país”.

## CAMBIOS EN EL ESTADO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Como expresión del dominio de Estados Unidos en la economía mundial, en la década de 1960 las empresas de ese país daban cuenta de 66.3% de los movimientos de inversión extranjera directa mundial. Las empresas británicas estaban en segundo lugar, con 10.5%. Las japonesas ocupaban un distante octavo lugar con apenas 2%. El dominio de las empresas estadounidenses era tan grande que se escribían libros sobre el peligro económico que representaban para Europa.<sup>36</sup> Varios gobiernos europeos, en especial Francia, hablaban de limitar la entrada de inversiones de las empresas estadounidenses.

Sin embargo, como se eliminaron las barreras al libre tránsito de bienes, servicios y capitales, y como otros países aumentaron su participación en la producción mundial, empresas que no eran estadounidenses comenzaron a realizar inversiones internacionales. La razón de gran parte de estas nuevas inversiones foráneas radicaba en el deseo de dispersar las actividades de producción entre los lugares más apropiados, y de establecer una presencia directa en los principales mercados foráneos. Así, a partir de la década de 1970, empresas europeas y japonesas trasladaron las operaciones de manufactura que más mano de obra requería en sus mercados nacionales a países en desarrollo, donde los costos laborales eran menores. Además, muchas empresas japonesas invirtieron en Estados Unidos y Europa, en general a título de operaciones compensatorias de movimientos cambiarios desfavorables y por la posible imposición de barreras comerciales. Por ejemplo, Toyota, la compañía de automóviles japonesa, aumentó con rapidez sus inversiones en instalaciones de producción en Estados Unidos y Europa a finales de la década de 1980 y comienzos de la siguiente. Sus directivos pensaban que, como se fortalecía el yen japonés, los precios de las exportaciones japonesas de



## El sector de software de la India

Hace unos 25 años, varias empresas productoras de software se establecieron en Bangalore, India. Una de las más representativas fue Infosys Technologies, fundada por siete empresarios indios que entre todos reunieron unos mil dólares. Hoy, Infosys tiene ganancias anuales de 22 000 millones de dólares y algo así como 60 000 empleados, pero es sólo una de las más de cien compañías de software que se concentran en Bangalore y que se ha convertido en el epicentro del creciente sector de tecnología de la información de ese país. A partir de su inicio a mediados de los ochenta, en 2008 y 2009, este sector generaba ingresos por 60 000 millones de dólares. Se esperaba que la combinación de servicios de software, ventas de hardware y la exportación de procesos de negocios por subcontratación alcanzaran los 47 000 millones de dólares en ese periodo, un rango de crecimiento de 16% a pesar de la brusca desaceleración de la economía global. Asimismo, la India ha surgido como el hogar de algunas de las compañías de servicio de software de más rápido crecimiento en el planeta, entre ellas Infosys, Wipro, Tata Consultancy Services y HCL Technologies.

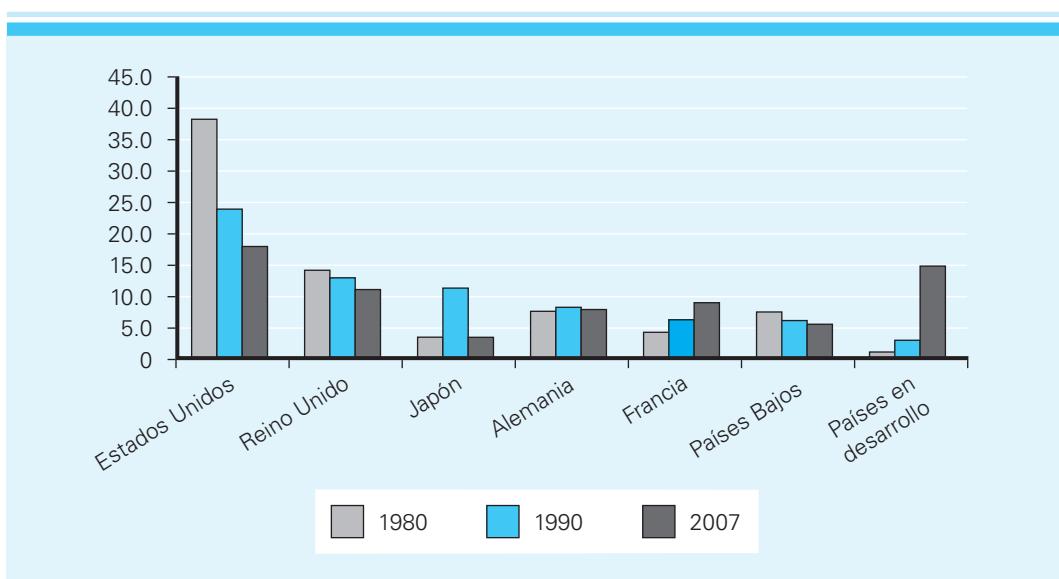
El crecimiento del sector de software de la India se basa en cuatro factores. Primero, el país cuenta con una abundante dotación de talento de ingeniería. Cada año, cerca de 400 000 ingenieros se gradúan en sus universidades. Segundo, los costos de mano de obra son bajos. El costo de contratar a un graduado indio cuesta más o menos 12% en comparación con el costo de contratar a un graduado estadounidense. Tercero, muchos indios hablan fluidamente el inglés, lo que facilita la coordinación entre el país y las empresas occidentales. Cuarto, debido a las diferencias horarias, los indios pueden trabajar mientras los estadounidenses duermen. Esto significa, por ejemplo, que un código de software escrito en Estados Unidos durante el día puede ser probado en la India por la noche y enviado de regreso vía internet a Estados Uni-

dos a tiempo para el inicio del siguiente día laboral. En otras palabras, al utilizar la fuerza de trabajo india e internet, las empresas pueden crear fábricas desarrolladoras de software globales que operan 24 horas al día.

Al principio, las empresas indias se enfocaron en el extremo bajo de la industria, pues proporcionaban servicios básicos de prueba y desarrollo de software a las compañías de Occidente. Sin embargo, a medida que la industria creció en tamaño y complejidad, las empresas de ese país escalaron en el mercado. En la actualidad, las compañías líderes de la India compiten directamente con sus similares de otros países, como IBM y EDS, por grandes proyectos de desarrollo de software, contratos para proporcionar procesos de negocios por subcontratación y servicios de consulta de tecnología informática. Estos mercados están floreciendo. Las estimaciones sugieren que el gasto global en subcontratación de tecnología informática se elevará de 193 000 millones de dólares en 2004 a más de 250 000 millones en 2010, y las empresas indias se quedarán con una gran tajada de ese pastel. Una de las respuestas de las compañías occidentales a esta naciente amenaza competitiva ha sido invertir en la India para obtener el mismo tipo de ventajas económicas que disfrutan las firmas locales. IBM, por ejemplo, ha invertido 2 000 millones de dólares en sus operaciones en la India, y ahora 53 000 de sus empleados se ubican en ese país, más de los que hay en cualquier otro con excepción de Estados Unidos. En 2007, la compañía anunció que tenía planes de invertir en la India otros 6 000 millones de dólares en los próximos años. También Microsoft ha hecho grandes inversiones en ese país, entre las que se incluye un centro de investigación y desarrollo en Hyderabad, que da empleo a 900 personas. El centro se ubicó en ese sitio específico para capturar a talentosos ingenieros indios que no quieren mudarse a Estados Unidos.<sup>37</sup>

automóviles no tendrían cabida en los mercados foráneos; por consiguiente, era lógico llevar la producción a los mercados extranjeros más importantes, en lugar de exportar desde Japón. Además, Toyota emprendió estas operaciones para adelantarse a las crecientes presiones políticas en Estados Unidos y Europa que pretendían restringir las exportaciones de autos japoneses a esos mercados.

En la figura 1.2 se ilustra una consecuencia de estos acontecimientos. En ella se muestra que los títulos de inversión extranjera directa de los seis inversionistas más importantes del mundo (Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Países Bajos, Francia y Japón) cambiaron entre 1980 y 2007 (los **títulos de inversión extranjera directa** representan el valor total acumulado de esas inversiones). En dicha figura también se indica el monto acumulado por las empresas de Asia, menos Japón. La participación total acumulada de las empresas estadounidenses se redujo de aproximadamente 38% en 1980 a 17.9% en 2007. En tanto, se incrementó notablemente la participación de Francia y otras

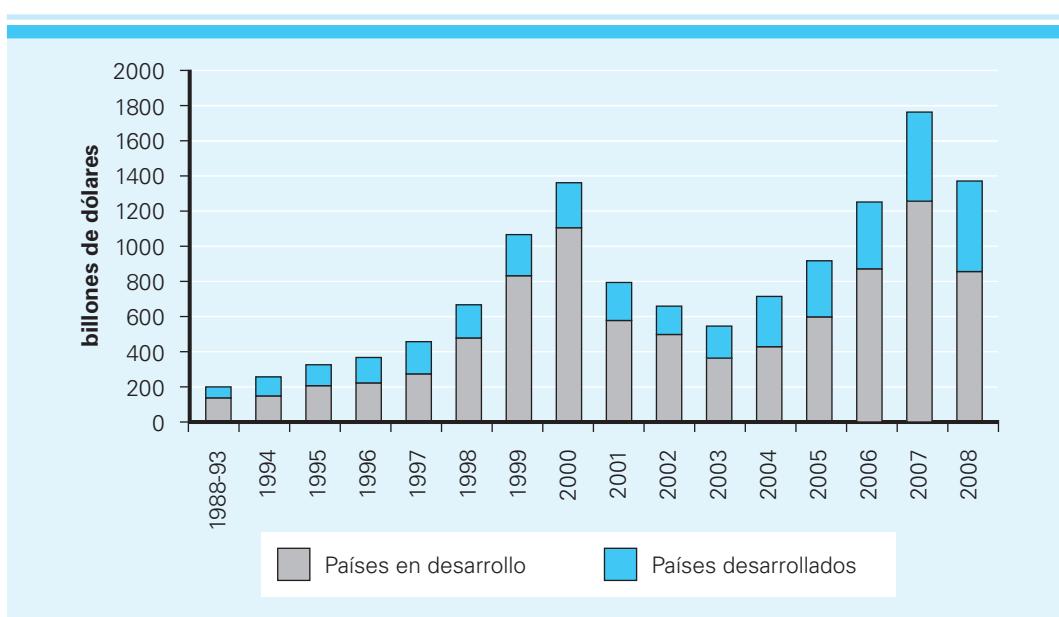
**FIGURA 1.2**

Porcentaje de la participación total en títulos de inversión extranjera directa, 1980-2007

Fuente: UNCTAD, *World Investment Report*, 2008 (Naciones Unidas, Ginebra).

naciones en desarrollo. El aumento de la participación de los países en vías de desarrollo refleja una tendencia creciente de las empresas de esas naciones a invertir más allá de sus fronteras. En 2007, las empresas establecidas en países en desarrollo sumaron 14.7% de los títulos de inversión extranjera directa, en comparación con el magro 1.1% en 1980. Las empresas establecidas en Hong Kong, Corea del Sur, Singapur, Taiwán, la India y China continental acumularon la mayor parte de esa inversión.

En la figura 1.3 se ilustran otras dos tendencias importantes: el crecimiento constante de los movimientos internacionales de inversión extranjera directa durante la década de 1990 y la aparición de naciones en desarrollo como destino de dicha inversión. Durante la década de 1990, los montos de la inversión extranjera directa canalizados a países desarrollados y en desarrollo aumentaron de forma notable, tendencia que manifiesta la creciente internacionalización de las corporaciones empresariales. A una oleada de inversión extranjera directa en las naciones desarrolladas entre 1998 y 2000 siguió una caída, de 2001 a 2003, relacionada con la desaceleración de la actividad económica

**FIGURA 1.3**

Flujos de inversión extranjera directa, 1988-2008

Fuente: UNCTAD, *World Investment Report*, 2008 (United Nations, Geneva). UNCTAD Press release, "Global Foreign Investment Now in Decline", enero 19, 2009.

mundial, debido al estallido de la burbuja financiera de finales de la década anterior y del año 2000. Sin embargo, el crecimiento de la inversión extranjera directa se recuperó en 2004 y continuó a lo largo de 2007, cuando alcanzó niveles récord, sólo para desacelerar nuevamente en 2008 cuando la crisis financiera global tomó el control. Entre los países en desarrollo, el mayor receptor de inversión extranjera directa ha sido China, que de 2004 a 2008 recibió entre 60 y 90 000 millones de dólares al año en ingresos extranjeros. Como veremos más adelante, la entrada constante de inversión extranjera a los países en desarrollo es un estímulo muy importante para su crecimiento económico y ofrece buenos augurios para el futuro de países como China, México y Brasil, principales beneficiarios de esta tendencia.

## LA NATURALEZA CAMBIANTE DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

Una **empresa multinacional** (EMN) es toda compañía con actividades productivas en dos o más países. Desde la década de 1960 se registran dos tendencias notables en la demografía de la empresa multinacional: 1) la aparición de multinacionales fuera de Estados Unidos y 2) el crecimiento de pequeñas empresas multinacionales.

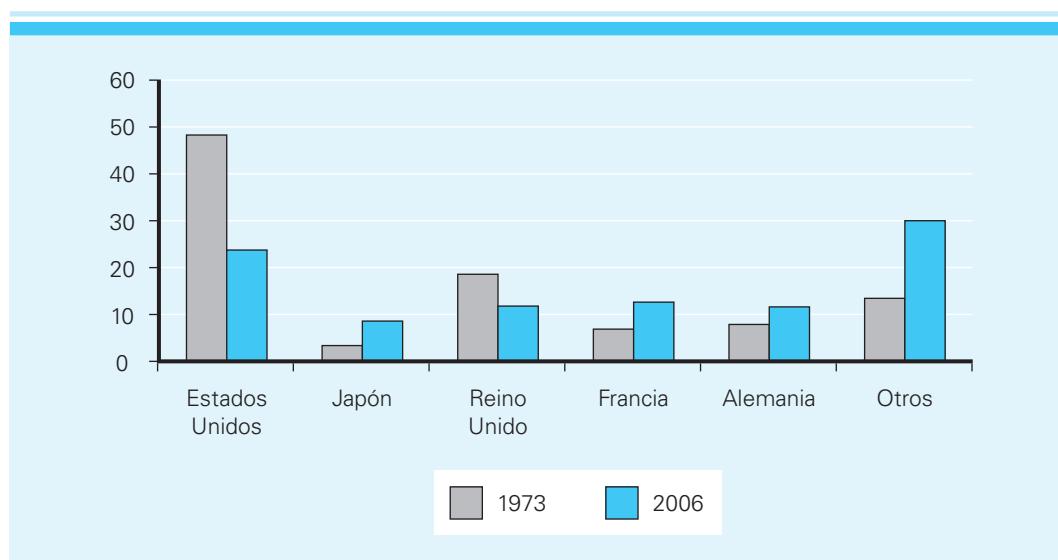
### Multinacionales que no son de Estados Unidos

En la década de 1960, la actividad económica mundial estaba dominada por las grandes corporaciones multinacionales estadounidenses. En esa década, estas empresas sumaron más o menos dos terceras partes de la inversión extranjera directa, de modo que es de esperar que la mayoría de las multinacionales fueran empresas de ese país. Según los datos que se resumen en la figura 1.4, en 1973, 48.5% de las 260 multinacionales más grandes del mundo era estadounidense. El siguiente país más importante era el Reino Unido, con 18.8%. En esa época, Japón tenía 3.5% de tales empresas. La gran cantidad de multinacionales estadounidenses reflejaba su dominio económico en las tres décadas que siguieron al fin de la Segunda Guerra Mundial, mientras que la cifra elevada de multinacionales británicas se explica por el dominio industrial de esa nación en las primeras décadas del siglo xx.

Para 2006 las cosas habían cambiado de manera notable. De las 100 multinacionales más grandes del mundo, 24 eran estadounidenses; 13, francesas; 12, alemanas; 12, británicas, y 9, japonesas.<sup>38</sup> Aunque los datos de 1973 no equivalen en rigor a los datos posteriores, sí ilustran una tendencia (las cifras de 1973 se basan en las 260 empresas más grandes, mientras que las cifras posteriores, en las 100 principales multinacionales). La globalización de la economía mundial provocó una relativa reducción del dominio de las empresas estadounidenses en el mercado global.

**FIGURA 1.4**

País de origen de las corporaciones multinacionales más grandes, 1973 y 2006



# PANORAMA ADMINISTRATIVO



## La Hisense de China: una multinacional en surgimiento

Hisense está surgiendo rápidamente como una de las multinacionales líderes en China. Como muchas otras corporaciones de este país, tiene sus orígenes en una fábrica que era propiedad del Estado; en este caso, la Fábrica de Radio No. 2 de Qingdao, establecida en 1969 con sólo 10 empleados. En la década de 1970, esta empresa se diversificó para manufacturar televisores a color, diseñados por Matsushita bajo licencia. En 1992, un ingeniero de 35 años llamado Zhou Houjian fue designado director de la empresa. En 1994 cuando se fundó Hisense Company Ltd, con Zhou como Director General (actualmente es Presidente del Consejo Directivo) se aflojaron los grilletes a las empresas propiedad del Estado.

Bajo el liderazgo de Zhou, Hisense entró en un periodo de rápido crecimiento, diversificación de productos y expansión global. En 2007, las ventas de la compañía sumaban 6.2 mil millones de dólares, y se había constituido como el principal fabricante de televisores de China (con una participación de 11% del mercado doméstico), aparatos de aire acondicionado, refrigeradores, computadoras personales y equipo de telecomunicaciones. En 2007, Hisense vendió alrededor de 10 millones de televisores, 3 millones de acondicionadores de aire, 4 millones de teléfonos inalámbricos CDMA, 6 millones de refrigeradores y 1 millón de computadoras personales. Sus ventas internacionales llegaban a los 490 millones de dólares, o más de 15% de sus ingresos totales. La compañía había establecido subsidiarias en otros países como Argelia, Hungría, Irán, Pakistán y Sudáfrica, y crecía rápidamente por medio del desarrollo de mercados donde les restaba participación a fabricantes de aparatos electrónicos de consumo y electrodomésticos largamente establecidos.

Hisense tiene grandes ambiciones. Trata de convertirse en una empresa global con una marca de consumo de clase mundial. Su objetivo es incrementar sus ganancias a más de 12000 millones de dólares en 2010, una meta que logró factibilidad después de la adquisición, en 2006, de Kelon, su rival en China, que padecía serios problemas. La diferencia con Hisense es que aunque es sin duda un fabricante de bajo costo, piensa que su fortaleza principal no está en los magros costos de producción, sino en una rápida innovación de sus productos. Con esto en mente, Hisense estableció su primer centro de investigación y desarrollo en China a mediados de los noventa. A este objetivo le siguió un proyecto similar en Sudáfrica en 1997 y otro europeo en 2007. La compañía tiene planes para establecer un centro de investigación y desarrollo en Estados Unidos. En 2006, estos institutos solicitaron el registro de cerca de 534 patentes.

La destreza tecnológica de Hisense se evidencia en su ramo de televisores digitales. La compañía introdujo módems independientes en 1999, que permiten navegar por internet desde un televisor. En 2002, Hisense introdujo su primer televisor digital interactivo, y en 2005 desarrolló el primer chip de procesamiento digital para televisores digitales de China, con lo cual rompió con la dependencia del país de fabricantes extranjeros de esta tecnología. En 2006, la firma lanzó una innovadora línea de televisores multimedia que integraba tecnología digital de alta definición, tecnología de la red y la pantalla plana.<sup>39</sup>

De acuerdo con datos de la ONU, las categorías de las 100 multinacionales más grandes del mundo todavía están dominadas por empresas de las economías desarrolladas.<sup>40</sup> Sin embargo, siete empresas de economías en desarrollo entraron en la lista de la ONU de las 100 multinacionales más grandes en 2006. La más grande fue Hutchison Whampoa, de Hong Kong, que ocupó el lugar 20.<sup>41</sup> El aumento de las multinacionales pertenecientes a economías en desarrollo es evidente si consideramos a las empresas pequeñas. En 2005, las 50 multinacionales más fuertes de los países en desarrollo realizaban ventas foráneas por 323 000 millones de dólares, de un total de 738 000 millones, y empleaban a 1.1 millones de trabajadores fuera de sus países. Alrededor de 64% de estas compañías era de Hong Kong, Taiwán, Singapur y China continental. Otras naciones que tenían a varias firmas en la lista eran Corea del Sur, Brasil, México y Malasia. Cabe esperar la llegada de más empresas multinacionales de países en desarrollo. Es de creer que empresas de estas naciones surjan como competidores importantes en los mercados globales, lo que acentúa el alejamiento del eje de la economía mundial de Estados Unidos y Europa occidental, y amenaza el dominio duradero de las compañías occidentales. El “Panorama administrativo” describe a uno de esos competidores, Hisense, el principal fabricante chino de electrodomésticos de consumo y equipo de telecomunicaciones.

### El surgimiento de las pequeñas empresas multinacionales

Otra tendencia de los negocios internacionales es el advenimiento de multinacionales de tamaño mediano y pequeño.<sup>42</sup> Cuando se piensa en negocios internacionales, se citan empresas como Exxon, General Motors, Ford, Fuji, Kodak, Matsushita, Procter & Gamble, Sony y Unilever: grandes y complejas corporaciones multinacionales con operaciones que abarcan todo el planeta. Aunque la mayor parte del comercio y la inversión internacionales la realizan todavía empresas grandes, muchas firmas medianas y pequeñas participan cada vez más en esos ramos. Ya hemos mencionado que la aparición de internet redujo las barreras que enfrentan las empresas pequeñas para materializar ventas internacionales.

Veamos otro ejemplo. Tomemos el caso de Lubricating Systems, Inc., de Kent, Washington, que fabrica líquidos de lubricación para máquinas industriales, da empleo a 25 personas y genera ventas por 6.5 millones de dólares. Está lejos de ser una multinacional grande y compleja, pero más de dos millones de dólares de sus ventas provienen de exportaciones a un grupo básico de países: Japón, Israel y los Emiratos Árabes Unidos. Lubricating también estableció una empresa conjunta con una compañía alemana para atender el mercado europeo.<sup>43</sup> Consideremos también a Lixi, Inc., pequeño fabricante estadounidense de equipo industrial de rayos X: 70% de sus ingresos de 4.5 millones de dólares proviene de exportaciones a Japón.<sup>44</sup> O veamos a G.W. Barth, fabricante de máquinas para tostar granos de cacao con sede en Ludwigsburg, Alemania. Esta pequeña compañía, con sólo 65 empleados, capta 70% del mercado global de estas máquinas.<sup>45</sup> Los negocios internacionales no los realizan sólo las grandes empresas, sino también las medianas y pequeñas.

## CAMBIOS EN EL ORDEN MUNDIAL

Entre 1989 y 1991, una serie de notables revoluciones democráticas sacudió al mundo comunista. Por razones que estudiaremos con más detalle en el capítulo 2, uno detrás de otro, los gobiernos de los partidos comunistas de Europa oriental, y al final la propia Unión Soviética, colapsaron. La Unión Soviética se pierde ahora en la historia, reemplazada por 15 repúblicas independientes. Checoslovaquia se dividió en dos repúblicas, mientras que Yugoslavia se disolvió en una sangrienta guerra civil entre los cinco Estados que la sucedieron, guerra que por fortuna terminó.

Muchas naciones antes comunistas de Europa y Asia se comprometieron con las políticas democráticas y la economía del libre mercado. Si continúa esta tendencia, las oportunidades de negocios internacionales serán enormes. Durante medio siglo estos países estuvieron básicamente cerrados a las empresas occidentales. Ahora representan un cúmulo de oportunidades de exportación e inversión. Es difícil decir lo que sucederá en los próximos 10 o 20 años. La economía de muchos de los Estados ex comunistas todavía está poco desarrollada, y no puede darse por hecho que sostendrán su compromiso con la democracia y el libre mercado. Hay indicios preocupantes de agitaciones crecientes y tendencias totalitarias en varios de ellos, lo cual incluye a Rusia, que ahora muestra signos de regresar hacia una mayor participación del Estado en la actividad económica y a un gobierno autoritario.<sup>46</sup> Por ello, los riesgos de comerciar en esos países son grandes, pero también las ganancias.

Además de estos cambios, en China, Latinoamérica y otros Estados de Asia sudoccidental han sucedido revoluciones más silenciosas, cuyas implicaciones para los negocios internacionales quizás sean tan profundas como la caída del comunismo en Europa occidental. China suprimió su propio movimiento democrático en la sangrienta matanza de la Plaza de Tíannamen en 1989. Sin embargo, poco a poco avanza hacia más reformas de libre mercado. Si lo que pasa en China se prolonga por otros 20 años, el país pasaría del Tercer Mundo a la categoría de superpotencia industrial, más rápido que Japón. Si su producto interno bruto per cápita crece un promedio de seis o siete por ciento, menos que el de ocho que alcanzó en la última década, en 2020 esta nación de 1 273 millones de habitantes se jactaría de tener un ingreso promedio per cápita de aproximadamente 13 000 dólares, más o menos equivalente al ingreso actual de España.

Las posibles consecuencias para las empresas internacionales son enormes. Por un lado, con casi 1 300 millones de habitantes, China representa un mercado enorme y prácticamente sin explotar. Así, entre 1983 y 2008, la inversión extranjera directa anual en China pasó de menos de 2 000 millones de dólares a 90 000 millones. Por otro lado, las nuevas empresas chinas han resultado ser competidoras muy capaces y pueden restar participación de mercado a empresas occidentales y

japonesas (a título de ejemplo, vea la sección “Panorama administrativo” sobre Hisense). De esta manera, los cambios en China crean tanto oportunidades como amenazas para las empresas mundiales establecidas.

En cuanto a Latinoamérica, se han afianzado tanto la democracia como las reformas de libre mercado. Durante décadas, la mayor parte de los países latinoamericanos padeció gobiernos dictatoriales, muchos de los cuales veían en las empresas internacionales occidentales instrumentos de dominación imperialista. Por eso, restringían la inversión directa de las empresas extranjeras. Además, las economías mal administradas de la región se caracterizaban por un crecimiento lento, gran endeudamiento e hiperinflación, lo cual desalentaba la inversión de las empresas internacionales. Pero esto cambió de manera notable en las últimas dos décadas. En la mayor parte de Latinoamérica aminoraron la deuda y la inflación, los gobiernos vendieron las empresas paraestatales a inversionistas privados, se aceptó la inversión extranjera y las economías de la región se expandieron. Brasil, México y Chile han encabezado esta senda. Estos cambios incrementan el atractivo de Latinoamérica como mercado para las exportaciones y como destino de la inversión extranjera directa. Al mismo tiempo, debido a la larga historia de malos manejos económicos, no hay ninguna garantía de que se prolonguen estas tendencias favorables. Por otra parte, en los últimos años, en Bolivia, Ecuador y principalmente en Venezuela se ha registrado una mayor participación del Estado en la industria y la inversión extranjera ya no es tan bienvenida como lo fue durante los años noventa. En estas naciones, los gobiernos han quitado el control de los campos de gas y de petróleo a los inversionistas de otros países, y han limitado los derechos de compañías extranjeras para extraer petróleo y gas de sus territorios. Por todo ello, como en el caso de Europa oriental, las oportunidades sustanciales están acompañadas de riesgos importantes.

## LA ECONOMÍA MUNDIAL DEL SIGLO XXI

Como dijimos, en el último cuarto de siglo presenciamos acelerados cambios en la economía mundial. Se derrumbaron los obstáculos al libre tránsito de bienes, servicios y capitales. El volumen del comercio internacional creció más rápido que la producción mundial, lo que indica que las economías nacionales se integraron más estrechamente en un sistema económico mundial único e interdependiente. A medida que avanzan sus economías, más naciones se unen a las filas del mundo desarrollado. Hace una generación, Corea del Sur y Taiwán se consideraban naciones en desarrollo de segundo orden; ahora tienen una economía grande y sus empresas son importantes participantes de diversas industrias mundiales: desde astilleros y acerías hasta productos electrónicos y químicos. El avance hacia la economía global se fortalece también debido a la adopción generalizada de políticas económicas liberales en países que presentaron una firme oposición a ellas durante dos o más generaciones. Así, en concordancia con las normas que recomienda el liberalismo económico, vemos que en un país tras otro se privatizan las paraestatales, se extiende la desregulación, los mercados se abren a más competencia y aumenta el compromiso de retirar barreras al comercio y la inversión internacionales. Esto indica que es posible que en las próximas décadas países como la República Checa, México, Polonia, Brasil, China, la India y Sudáfrica erijan poderosas economías de mercado. En suma, las tendencias actuales revelan que el mundo se mueve velozmente hacia un sistema económico más favorable para los negocios internacionales.

Pero siempre es peligroso pronosticar el futuro con base en las tendencias. El mundo puede encaminarse hacia un sistema económico más general, pero la globalización no es inevitable. Los países pueden retractarse de su compromiso reciente con la ideología liberal si sus experiencias no son lo que esperaban. Por ejemplo, en Rusia periódicamente se generan indicios de un alejamiento del liberalismo; de generalizarse y perdurar las dudas rusas, la visión liberal de una economía mundial más próspera, basada en los principios del libre mercado, no se materializará tan pronto como muchos esperan. Es evidente que será un mundo más difícil para los negocios internacionales.

Además, el avance de la globalización conlleva también sus propios riesgos, como se demostró claramente en 1997 y 1998, cuando la crisis financiera de Tailandia se extendió, primero, a otros países del este asiático y luego, en 1998, a Rusia y Brasil. Al final, la crisis amenazaba con hundir en una recesión a las economías de los países desarrollados, entre ellos Estados Unidos. En el capítulo 10 examinaremos las causas y consecuencias de este género de crisis financieras. Inclusive desde la mera perspectiva económica, pues no toda la globalización es buena. Las oportunidades de hacer ne-

gocios en una economía global aumentan de manera considerable, pero, como vimos en 1997-1998, también es grande el riesgo de un contagio financiero mundial. En realidad, durante 2007 y 2008, una crisis que se inició en el sector financiero de Estados Unidos, donde los bancos habían sido demasiado liberales en sus políticas de préstamos hipotecarios, dio la vuelta al mundo y hundió a la economía global en la recesión más grande desde principios de la década de 1980, circunstancia que ilustró una vez más que en un mundo interconectado, una crisis severa que se desarrolla en una región puede afectar a todo el planeta. Con todo, según veremos más adelante, mediante estrategias compensatorias, las empresas pueden explotar las oportunidades asociadas con la globalización y al mismo tiempo reducir los riesgos.



## El debate de la globalización

¿Es bueno el cambio hacia una economía mundial integrada e interdependiente? Así lo creen muchos influyentes economistas, políticos y directores de empresa.<sup>47</sup> Afirman que la caída de las barreras al comercio y la inversión internacionales son los dos motores que impulsan a la economía mundial hacia una mayor prosperidad. Sostienen que el incremento del comercio y las inversiones permitirá que bajen los precios de bienes y servicios. Piensan que la globalización estimula el crecimiento económico, aumenta los ingresos de los consumidores y genera empleos en todos los países que participan en el sistema comercial mundial. En los capítulos 5, 6 y 7 detallaremos los argumentos de quienes están a favor de la globalización. Como veremos, hay buenas razones teóricas para suponer que al reducir las barreras al comercio y la inversión internacionales se estimula el crecimiento económico, se generan empleos y aumentan los niveles de ingresos. Como se explica en los capítulos 6 y 7, las pruebas empíricas apoyan las predicciones de esta teoría. Sin embargo, a pesar de la teoría y las pruebas, la globalización tiene sus opositores,<sup>48</sup> algunos de los cuales son activos y públicos, y han tomado las calles para demostrar su rechazo a la globalización. Aquí veremos la marea creciente de protestas contra la globalización y revisaremos brevemente los principales argumentos del debate sobre este tema. En capítulos posteriores abundaremos sobre los asuntos mencionados.

## PROTESTAS CONTRA LA GLOBALIZACIÓN

Las manifestaciones callejeras en contra de la globalización se remontan a diciembre de 1999, cuando más de 40 000 personas obstruyeron las calles de Seattle con la intención de clausurar la reunión de la Organización Mundial de Comercio que se celebraba en esa ciudad. Los manifestan-

Algunos manifestantes en el encuentro de la OMC en Seattle, en diciembre de 1999, saquearon y alborotaron el centro de la ciudad.



tes protestaban contra diversos asuntos: pérdida de puestos de trabajo en los sectores atacados por competidores foráneos, presión por reducir los niveles salariales de trabajadores sin capacitación, degradación del ambiente natural y el imperialismo cultural de los medios globales y las empresas multinacionales, que les parecían dominadas por lo que algunos manifestantes llamaban intereses y valores estadounidenses, “culturalmente pobres”. Todos estos males —afirmaban— eran imputables a la globalización. La OMC se reunió para tratar de iniciar una nueva ronda de pláticas cuyo objetivo era reducir las barreras al comercio y la inversión internacionales, por lo cual se le consideraba promotora de la globalización y blanco legítimo de los globalifóbicos. Las protestas desembocaron en violencia y convirtieron las calles, normalmente plácidas, de Seattle en un campo de batalla entre “anarquistas” y la policía de la ciudad, perpleja y mal preparada. Los medios registraron puntualmente las imágenes de manifestantes que arrojaban ladrillos y policías blindados que esgrimían garrotes, las cuales circularon por todo el mundo. En tanto, en la reunión de la OMC no se llegó a ningún acuerdo, y aunque los manifestantes tuvieron poco que ver con el fracaso, quedó la impresión de que lograron descarrilar las reuniones.

Envalentonados por la experiencia de Seattle, los manifestantes contra la globalización han hecho acto de presencia en prácticamente todo encuentro importante de alguna institución global. En varios países se han producido protestas de menor escala, como en Francia, donde los activistas en contra de la globalización destruyeron un McDonald's en agosto de 1999 para protestar por el empobrecimiento de la cultura francesa a causa del imperialismo de Estados Unidos (para más detalles, vea la sección “Vistazo a un país: Protestas contra la globalización en Francia”). Aunque las protestas violentas le han granjeado mala fama a las iniciativas contra la globalización, es evidente que la dimensión de las manifestaciones que sostienen la causa supera con mucho al grupo de anarquistas. Grandes segmentos de la población de muchos países creen que este fenómeno económico tiene efectos nocivos sobre la calidad de vida y el ambiente, y a menudo los medios alimentan estos temores. Por ejemplo, el comentarista de noticias de la CNN, Lou Dobbs, difundió una serie muy crítica de las tendencias de las empresas estadounidenses a aprovecharse de la globalización y exportar trabajo al extranjero. Cuando el mundo se deslizaba hacia la recesión de 2008, Dobbs aumentó su retórica antiglobalización.

La teoría y las pruebas apuntan a que estos miedos son exagerados, pero esto no se ha explicado con claridad, y tanto los políticos como los empresarios tienen que hacer más para contrarrestar los temores. Muchas protestas contra la globalización explotan un sentimiento general de pérdida por la desaparición de un mundo en el que las barreras del tiempo y la distancia, así como las vastas diferencias de instituciones económicas y políticas y de nivel de desarrollo entre las naciones, producían un mundo rico en diversidad de culturas humanas. Este mundo está pasando a la historia. Sin embargo, mientras los ciudadanos ricos de los países desarrollados pueden darse el lujo de lamentar que ahora ven restaurantes McDonald's y cafeterías Starbucks en sus vacaciones en lugares exóticos, como Tailandia, se escuchan menos quejas de los ciudadanos de los países que dan la bienvenida a la calidad superior de vida que trae el progreso.

## GLOBALIZACIÓN, EMPLEOS E INGRESO

Una preocupación que a menudo esgrimen los opositores a la globalización es que el derrumbe de las barreras al comercio internacional suprime puestos fabriles en las economías ricas y avanzadas, como las de Estados Unidos y Europa occidental. Los críticos dicen que, debido a la caída de las barreras comerciales, las empresas pueden trasladar sus actividades de manufactura a países donde los niveles salariales son mucho más bajos.<sup>49</sup> En realidad, debido a la entrada de China, la India y varios países de Europa del este al sistema de comercio global, junto con el crecimiento demográfico del mundo, las estimaciones sugieren que la plantilla de trabajo global puede haberse cuadriplicado entre 1985 y 2005, incremento que se registró, en su mayor parte, después de 1990.<sup>50</sup> Debido a que se observan casos similares en otros terrenos, se podría concluir que esta enorme expansión de la fuerza laboral global, cuando se combina con el creciente comercio internacional, puede haber reducido los salarios en las naciones desarrolladas.

Este temor se sustenta en varias anécdotas. Por ejemplo, D.L. Bartlett y J.B. Steele, dos periodistas del *Philadelphia Inquirer* que adquirieron notoriedad por sus ataques al libre comercio, citan el caso de Harwood Industries, una fábrica de ropa que cerró sus operaciones en Estados Unidos, don-



## Protestas contra la globalización en Francia

Una noche de agosto de 1999, diez hombres dirigidos por el criador de ovejas y activista rural José Bove se introdujeron subrepticiamente en el pueblo de Millau, en el centro de Francia, y atacaron un restaurante McDonald's que estaba en construcción. Le causaron daños calculados en 150 000 dólares. Sin embargo, no se trataba de vándalos ordinarios; no, por lo menos, de acuerdo con sus defensores, que afirmaron que el "desmantelamiento simbólico" del McDonald's tenía un fin noble. El ataque se presentó como una protesta contra las injustas políticas comerciales estadounidenses. La Unión Europea había prohibido la importación de carne de Estados Unidos tratada con hormonas, sobre todo por temor de que provocara problemas de salud (aunque los científicos de la Unión Europea habían concluido que no había pruebas al respecto). Después de una revisión esmerada, la Organización Mundial del Comercio declaró que la prohibición de la Unión Europea no estaba permitida según las reglas comerciales que regían tanto a la Unión Europea como a Estados Unidos, y que debía levantarla o enfrentar las represalias. La Unión Europea se negó a obedecer, así que el gobierno estadounidense impuso un arancel de 100% a las importaciones de ciertos productos europeos, incluso artículos principales de Francia, como paté, mostaza y queso roquefort. En las granjas cercanas a Millau, Bove y otros criaban las ovejas con cuya leche se hacía el roquefort. Estos productores fueron afectados con los aranceles estadounidenses y decidieron ventilar sus frustraciones contra un McDonald's.

Bove y sus camaradas fueron arrestados y acusados. En seguida se convirtieron en el centro de atracción para el movimiento contra la globalización de Francia, que protestaba por todo, desde la pérdida de la soberanía nacional hasta las políticas comerciales "injustas" que trataban de imponer por la fuerza a los consumidores franceses carne tratada con hormonas o la invasión de los valores estadounidenses sobre la cultura francesa, tan bien simbolizados por McDonald's. Lionel Jospin, primer ministro de Francia, dijo que la causa de José Bove era "justa". A Bove se le concedió la libertad mientras esperaba su juicio, así que en septiembre viajó a Seattle para protestar contra la Organización Mundial del Comercio. Ahí fue aclamado como héroe por el movimiento globalífico. En Francia, el juicio de Bove, en julio de 2000, atrajo a unos 40 000 partidarios al pequeño pueblo de Millau, donde

acamparon fuera de la sala del tribunal en espera del fallo. El acusado fue declarado culpable y sentenciado a tres meses de cárcel, mucho menos que la pena máxima posible de cinco años. Sus defensores llevaban playeras con la leyenda: "El mundo no es una mercancía ni yo tampoco".

Más o menos al mismo tiempo, en la región francesa de Languedoc, el vitivinicultor californiano Robert Mondavi había llegado a un acuerdo con el alcalde y el ayuntamiento del pueblo de Aniane, así como con las autoridades de la región, para convertir 50 hectáreas de una ladera arbollada del pueblo en un viñedo. Mondavi planeaba invertir siete millones de dólares en el proyecto y esperaba producir vino de alta calidad que se vendería en Europa y Estados Unidos a 60 dólares la botella. Sin embargo, los ambientalistas locales objetaron el plan, pues dijeron que destruiría la herencia ecológica única de la zona. José Bove, aprovechando su fama, ofreció su apoyo a los opositores y comenzaron las protestas. En mayo de 2001, el alcalde socialista que aprobó el proyecto fue derrotado en elecciones locales, en las que el proyecto de Mondavi había sido uno de los principales temas. Fue sucedido por un comunista, Manuel Díaz, que acusó al proyecto de ser un complot capitalista destinado a enriquecer a los accionistas estadounidenses a costa de la calidad de vida de sus aldeanos y del ambiente. Cuando Díaz triunfó, Mondavi anunció que retiraba el proyecto. Un vocero comentó: "Es un gran desperdicio, pero es evidente que aquí hay intereses personales y políticos que nos superan".

¿Se oponen los franceses a la inversión extranjera? La experiencia de McDonald's y Mondavi parece indicarlo, al igual que la cobertura de noticias semejantes; pero un examen más atento descubre otra realidad. McDonald's tiene más de 800 locales en Francia y le va muy bien en ese país; en realidad, Francia es uno de los mercados más rentables de McDonald's. Desde hace mucho tiempo, Francia ha sido uno de los sitios más favorecidos para las inversiones extranjeras directas; recibió más de 450 000 millones de dólares por este concepto entre 2006 y 2008, más que cualquier otra nación europea, con excepción de Gran Bretaña. Las compañías estadounidenses siempre han representado un porcentaje significativo de esta inversión. Más aún, las empresas francesas siempre han sido importantes inversionistas internacionales: cerca de 1 100 multinacionales de ese origen suman 8% del total global de inversión extranjera directa.<sup>51</sup>

de pagaba a los trabajadores nueve dólares por hora, y la trasladó a Honduras, donde los trabajadores textiles ganan 48 centavos de dólar por hora.<sup>52</sup> Por causa de estos movimientos —afirman Bartlett y Steele—, los niveles salariales de los estadounidenses más pobres se redujeron significativamente en un cuarto de siglo.

En los últimos años se despertaron los mismos temores en el sector de servicios que se subcontrata cada vez más en naciones con mano de obra barata. La gente siente que cuando corporaciones como Dell, IBM o Citigroup encargan actividades de servicio a proveedores extranjeros de bajo costo, cosa que las tres han hecho, exportan puestos de trabajo a naciones que tienen salarios bajos, al tiempo que aumentan el desempleo y reducen la calidad de vida en los países de origen (en este caso, Estados Unidos). Como respuesta, algunos legisladores de este país solicitan barreras legales a la exportación de trabajo.

Los defensores de la globalización responden que los críticos de estas tendencias no consideran el objetivo esencial del libre comercio: que los beneficios sobrepasen a los costos.<sup>53</sup> Sostienen que, por obra del libre comercio, los países se especializarán en la producción de los bienes y servicios en los que son más eficientes, e importarán los que no pueden producir con la misma eficiencia. Cuando un país adopta el libre comercio, siempre hay algunos desajustes (pérdida de empleos textiles en Harwood Industries o de empleos de atención a clientes en Dell), pero en general la economía mejora en su conjunto. Según esta postura, no es lógico que Estados Unidos produzca textiles internamente si puede producirlos a un costo menor en Honduras o en China (la cual, a diferencia de Honduras, es un gran exportador de textiles a Estados Unidos). La importación de textiles de China reduce el precio de la ropa en Estados Unidos, de modo que los consumidores pueden gastar más en otros artículos. A la vez, al aumentar las ganancias de China por la exportación de textiles, se incrementan los niveles de ingreso, de modo que los chinos pueden comprar más productos estadounidenses, como fármacos de Amgen, aviones Boeing, computadoras con Intel, software de Microsoft y ruteadores de Cisco.

El mismo argumento sirve de apoyo para la subcontratación de servicios a países con salarios bajos. Cuando subcontrató sus centros de atención de llamadas a la India, Dell redujo su estructura de costos y, por consiguiente, el precio de sus PC. Los consumidores estadounidenses se benefician de esta situación. Si bajan los precios de las PC, los estadounidenses dedican más dinero a otros bienes y servicios. Además, en razón del aumento de los niveles de ingreso en la India, sus habitantes compran más productos y servicios estadounidenses, lo que fomenta la generación de empleos en Estados Unidos. De esta manera, los defensores de la globalización afirman que el libre comercio beneficia a todos los países que lo adoptan.

Los críticos de la globalización deben demostrar tres puntos para probar sus afirmaciones. Primero, la parte del ingreso nacional que recibe la fuerza laboral, en oposición a la que perciben los propietarios del capital (como accionistas y poseedores de bonos o títulos), debe haber declinado en las naciones desarrolladas como resultado de la presión descendente en los índices salariales. Segundo, incluso aunque se haya reducido la tajada del pastel que recibe la fuerza laboral, ello no significa que los estándares de vida sean más bajos, si el tamaño del pastel se ha incrementado lo bastante como para compensar la reducción de ese ingreso; en otras palabras, el crecimiento económico y la elevación de los estándares de vida en las economías avanzadas compensan la disminución del ingreso laboral (postura sostenida por quienes apoyan a la globalización). Tercero, la reducción de la parte del ingreso nacional de la fuerza laboral debe ser consecuencia de que la producción se ha movido a países con bajos salarios, no a una mejora de la tecnología de la producción y de la productividad.

¿Qué dicen los datos? Varios estudios recientes arrojan información sobre estas cuestiones.<sup>54</sup> Primero, sugieren que durante las últimas dos décadas la parte del ingreso nacional que corresponde a la fuerza laboral se ha reducido. Esto es mucho más pronunciado en Europa y en Japón (alrededor de 10 puntos porcentuales) que en Estados Unidos y en el Reino Unido (donde es de 3 a 4 puntos porcentuales). Sin embargo, un análisis detallado sugiere que la parte del ingreso nacional que absorben los *trabajadores calificados* ha aumentado, lo cual podría significar que dicha caída se debe a una reducción de la parte que obtenían los *trabajadores no calificados*. Por ejemplo, un estudio de las tendencias a largo plazo de la distribución del ingreso en Estados Unidos concluyó que:

En todo Estados Unidos, de finales de la década de 1970 a finales de la de 1990, el promedio de ingresos de las familias de menores recursos se redujo más de 6% (después de ajustar la cifra a la inflación), mientras que el ingreso promedio real del quinto intermedio de las familias creció alrededor de 5%. En cambio, el ingreso real promedio del quinto de las familias de mayores entradas se acrecentó más de 30 por ciento.<sup>55</sup>

Otro estudio sugirió que la brecha entre las ganancias de los trabajadores en sectores calificados y no calificados se ha ensanchado 25% durante las últimas dos décadas.<sup>56</sup> En suma, es el trabajo no calificado de las naciones desarrolladas el que se ha deteriorado en ese periodo.

No obstante, esto no significa que hayan declinado los *estándares de vida* de los trabajadores no calificados en las naciones desarrolladas. Es posible que el crecimiento económico en dichos países haya compensado la caída de los salarios que disfrutaban los trabajadores no calificados, elevando sus niveles de vida. En realidad, existe evidencia que sugiere que el salario laboral real ha crecido en la mayoría de las naciones desarrolladas desde 1980, entre ellas Estados Unidos. Un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que comprende a las 20 economías más ricas del mundo, revela que si bien en algunos países miembros se ensanchó la brecha entre los segmentos más pobres y más ricos de la sociedad, la tendencia no es de ninguna manera universal.<sup>57</sup> En contraposición al primer estudio, el de la OCDE comprobó que si la desigualdad de ingresos se acrecentó de mediados de la década de 1970 a mediados de la década siguiente, en los años ochenta se mantuvo estable. En el informe también se revela que, en casi todos los países, durante el periodo de 20 años que abarcó el estudio, el ingreso real aumentó, incluso las entradas de los segmentos más pobres de las sociedades de la OCDE. Para complicar estos variados resultados de las investigaciones, en un estudio estadounidense de 2002, con datos de 1990 a 2000, se concluyó que en ese lapso la caída de las tasas de desempleo generó ganancias para los trabajadores peor pagados y un aumento general de los sueldos, en especial en la segunda mitad de la década de 1990. El ingreso de 10% peor pagado de la población aumentó dos veces más rápido que el ingreso del trabajador promedio de 1998 a 2000.<sup>58</sup> Si estas tendencias se prolongan (lo que no tiene que ocurrir por fuerza), perderá peso el argumento de que la globalización acrecienta las desigualdades de ingreso.

Como ya hemos mencionado, los críticos de la globalización argumentan que la caída de los índices salariales de los trabajadores no calificados se debe a la migración a otros países de los trabajos de manufactura de bajo costo y a la correspondiente reducción de la demanda de este tipo de personal. Sin embargo, quienes apoyan a la globalización contemplan una perspectiva más compleja. Sostienen que la reducción aparente de estos niveles salariales es más un resultado de los cambios tecnológicos en las economías avanzadas, que dejan los puestos de trabajo en los que el único requisito es la disposición para presentarse todos los días, en favor de puestos que requieren mucha escolaridad y capacitación especializada. Señalan que muchas economías avanzadas sufren escasez de trabajadores altamente calificados y una oferta excesiva de trabajadores no calificados. Así, el aumento de las desigualdades salariales es resultado de que los salarios de los trabajadores calificados tienden a subir, mientras que las percepciones de los demás se deterioran. En realidad, la evidencia sugiere que el cambio tecnológico ha tenido un mayor impacto que la globalización en la participación cada vez menor del ingreso nacional que goza la mano de obra.<sup>59</sup> Esto indica que una solución al problema de la reducción de los ingresos radica no en limitar el libre comercio y la globalización, sino en aumentar la inversión social en educación para reducir la oferta de trabajadores no calificados.<sup>60</sup>

Por último, es de hacerse notar que la brecha salarial entre las naciones desarrolladas y las que están en vías de desarrollo se cierra a medida que estas últimas experimentan un rápido crecimiento económico. Por ejemplo, una estimación sugiere que los salarios en China se aproximarán a los niveles occidentales en aproximadamente 30 años.<sup>61</sup> En la medida en que este pronóstico sea acertado, cualquier migración de trabajos no calificados a países de bajo costo es un fenómeno temporal que representa un ajuste estructural en el camino hacia una economía global más firmemente integrada.

## GLOBALIZACIÓN, PRÁCTICAS LABORALES Y EL AMBIENTE

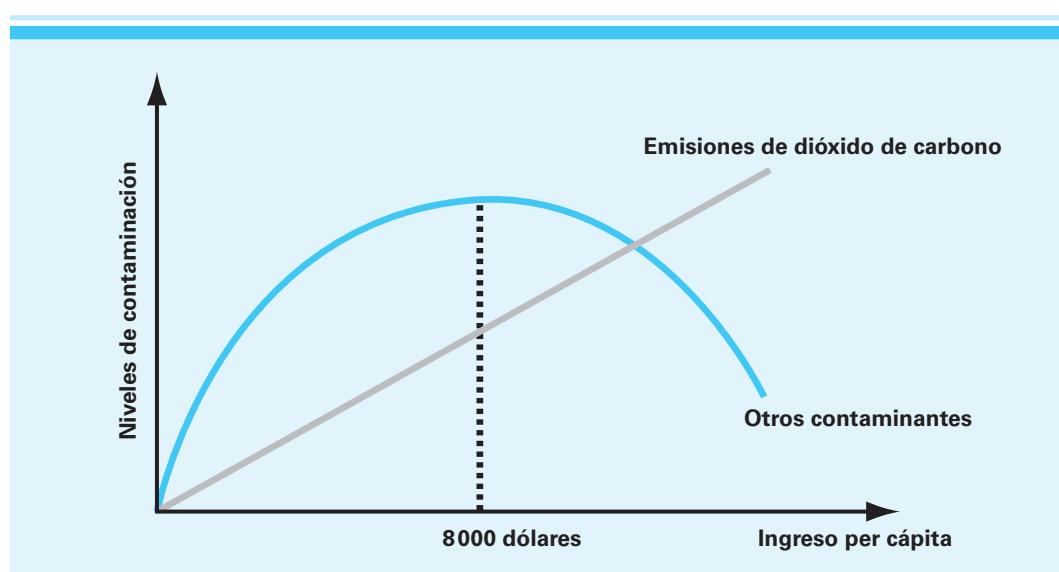
Una segunda fuente de preocupación es que el libre comercio alienta a las empresas de las naciones avanzadas a trasladar sus instalaciones de manufactura a países menos desarrollados sin leyes adecuadas para proteger a los trabajadores y al ambiente del abuso de los empresarios inescrupulosos.<sup>62</sup> Los críticos de la globalización afirman que el respeto a las normas laborales y ecológicas aumenta de manera notable los costos de las empresas fabriles, lo que implica una desventaja competitiva en el mercado mundial ante las empresas de los países en desarrollo, que no tienen que obedecer tales reglas. En consecuencia, para enfrentar esta desventaja de costos, tienen que trasladar su producción a las naciones que no tienen esas leyes o que, si las tienen, no pueden aplicarlas.

De ser así, se debería esperar que el libre comercio produjera un incremento de la contaminación y diera por resultado que las empresas de las naciones avanzadas explotaran a los trabajadores de las menos desarrolladas.<sup>63</sup> Este argumento es esgrimido una y otra vez por quienes se opusieron en 1994 a la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entre Canadá, México y Estados Unidos. Pintaron un panorama en el que las empresas manufactureras estadounidenses se mudarían en masa a México para tener la libertad de contaminar el ambiente, contratar mano de obra infantil e ignorar las cuestiones de salud y seguridad en el trabajo; todo en nombre de cosechar más utilidades.<sup>64</sup>

Los defensores del libre comercio y la globalización expresan dudas sobre este panorama. Sostienen que normas ambientales más firmes y criterios laborales más estrictos deben ir a la par del progreso económico.<sup>65</sup> En general, a medida que los países se enriquecen, promulgan leyes ecológicas y laborales más rigurosas.<sup>66</sup> Debido a que el libre comercio acrecienta las tasas de crecimiento económico de los países en desarrollo y los enriquece, deben endurecer las leyes ambientales y laborales. Según esta perspectiva, los opositores al libre comercio entienden las cosas al revés: el libre comercio no fomenta la contaminación y la explotación laboral, sino que las disminuye. Al generar riqueza y ofrecer incentivos para que las empresas introduzcan innovaciones tecnológicas, el sistema del libre mercado debería facilitar la lucha en contra de la contaminación y el crecimiento demográfico. Así, la contaminación aumenta en los países más pobres del mundo, pero se reduce en las naciones desarrolladas. Por ejemplo, en Estados Unidos la concentración de monóxido de carbono y dióxido de azufre, dos contaminantes atmosféricos, disminuyó 60% entre 1978 y 1997, en tanto que las concentraciones de plomo bajaron 98%, reducciones verificadas sobre el telón de fondo de una expansión económica sostenida.<sup>67</sup>

En varios estudios económétricos se han descubierto pruebas constantes de una relación acampanada entre los niveles de ingreso y los de contaminación (vea la figura 1.5).<sup>68</sup> Cuando una economía crece y se incrementan los niveles salariales, al principio, la contaminación también aumenta; pero luego de cierto punto, el crecimiento de los salarios produce una exigencia de mayor protección del entorno y la contaminación se reduce. En un estudio esencial de Grossman y Krueger se comprobó que el punto de inversión ocurre en general antes de que el ingreso per cápita llegue a los 8 000 dólares.<sup>69</sup>

La relación acampanada de la figura 1.5 es válida para una gama amplia de contaminantes (desde el dióxido de azufre a las concentraciones de plomo y la calidad del agua), pero las emisiones de dióxido de carbono son una excepción notable, pues aumentan de manera constante a medida que el ingreso crece. Debido a que las mayores concentraciones de dióxido de carbono en la atmósfera se relacionan con el calentamiento de ésta, es motivo de preocupación. Ahora bien, la solución no es, quizás, revertir las actividades de liberalización del comercio que estimulan el crecimiento económico y la globalización, sino conseguir que las naciones se pongan de acuerdo en establecer criterios



más estrechos para limitar las emisiones de carbono. Aunque desde la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992 se sostienen conversaciones patrocinadas por la Organización de las Naciones Unidas con este objetivo, pocas de las ambiciosas metas de reducción de esas emisiones fijadas en la cumbre se han alcanzado. Lo mismo ha sucedido con el acuerdo de Kyoto, Japón, en parte porque el mayor emisor de dióxido de carbono, Estados Unidos, se ha negado a firmar acuerdos globales que —dice— retrasarían sin razón el crecimiento económico. Además, Estados Unidos, cuyas emisiones de carbono aumentan a un ritmo alarmante, hasta ahora ha mostrado poca disposición para adoptar controles más estrictos de contaminación.

A pesar de esta actitud irresponsable, los defensores del libre comercio señalan que es posible vincular estos acuerdos a la promulgación de leyes laborales y ambientales más severas en los países menos desarrollados. Por ejemplo, el TLCAN se aprobó después de negociar acuerdos secundarios en los que México se comprometió a reforzar sus normas de protección ecológica. Por ello, los defensores del libre comercio afirman que las fábricas establecidas en México son más limpias de lo que habrían sido sin la firma del TLCAN.<sup>70</sup>

También sostienen que las empresas comerciales no son las organizaciones inmorales que señalan sus impugnadores. Aunque puede haber algunas manzanas podridas, la mayoría de las empresas están a cargo de funcionarios comprometidos con principios éticos, y es poco probable que trasladen sus plantas al extranjero sólo para contaminar más la atmósfera o explotar a los trabajadores. Más aún, las relaciones entre contaminación, explotación laboral y costos de producción no son las que indican los críticos. En general, los trabajadores bien tratados son productivos, y es la productividad, más que las tasas de los salarios de base, lo que más influye en los costos. Tal vez sea poco veraz esta imagen de directores codiciosos que se llevan la producción a países con sueldos bajos para explotar a sus trabajadores.

## GLOBALIZACIÓN Y SOBERANÍA NACIONAL

Otra preocupación que enarbolan los críticos de la globalización es que la interdependencia actual de la economía mundial traslada el poder de los gobiernos nacionales a entidades supranacionales, como la Organización Mundial del Comercio, la Unión Europea y la ONU. En su opinión los que imponen políticas a los gobiernos democráticos de los Estados nacionales son burócratas que no fueron elegidos, lo cual lesiona su soberanía y limita su capacidad de regir su propio destino.<sup>71</sup>

La Organización Mundial del Comercio es el blanco preferido de quienes atacan la impetuosa carrera hacia la economía global. Como ya dijimos, la OMC se fundó en 1994 para vigilar el sistema comercial mundial establecido por el Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas. La OMC arbitra en las disputas comerciales entre los 150 Estados signatarios del GATT. El panel de arbitraje tiene facultades para dictar un laudo en el que se instruya a un miembro para que modifique políticas comerciales que violen las normas del GATT. Si el infractor se niega a acatar el laudo, la OMC permite a otros países imponer sanciones comerciales al transgresor. Como resultado, de acuerdo con un crítico prominente, el ambientalista estadounidense, defensor de los derechos de los consumidores y candidato presidencial Ralph Nader,

Con el nuevo sistema, los gobiernos locales o nacionales ya no toman muchas de las decisiones que afectan a miles de millones de personas, sino que, si un miembro de la OMC impugna una decisión, se remite a un grupo de burócratas que no fueron elegidos y se instalan a puertas cerradas en Ginebra (donde está la sede de la OMC). Los burócratas deciden si el pueblo de California puede o no impedir la destrucción de los últimos bosques vírgenes o determinar si se prohíbe que haya en sus alimentos ciertos insecticidas carcinogénicos; o si los países de Europa tienen el derecho de evitar peligrosas hormonas biotecnológicas en la carne que consumen [...] Está en peligro la base misma de la democracia y la responsabilidad por la toma de las decisiones.<sup>72</sup>

En contraste con la retórica de Nader, muchos economistas y políticos sostienen que el poder de las organizaciones supranacionales, como la OMC, está limitado a lo que los países miembros, en su conjunto, quieran concederle. Organismos como la ONU y la OMC tienen como objetivo velar por los intereses colectivos de los miembros, no pisotearlos. Los defensores de las organizaciones supranacionales señalan que el poder de estos organismos descansa en buena medida en su capacidad para convencer a los países miembros de seguir determinada acción. Si estos organismos no sirven a los intereses colectivos de sus integrantes, las naciones les retirarán su apoyo y desaparecerán rápi-

damente. Según esta opinión, el poder real reside en los países integrantes, no en las organizaciones supranacionales.

## LA GLOBALIZACIÓN Y LOS POBRES DEL MUNDO

Los críticos de la globalización afirman que a pesar de los supuestos beneficios que generan el libre comercio y la inversión, en los últimos ciento y tantos años la brecha entre las naciones ricas y pobres del mundo se ha ampliado. En 1870 el ingreso promedio per cápita en las 17 naciones más ricas del mundo era 2.4 veces el de todos los demás países. En 1990, el mismo grupo era 4.5 veces más rico que el resto.<sup>73</sup> Aunque en la historia reciente se ha visto que algunas de las naciones más pobres del mundo son capaces de entrar en períodos acelerados de crecimiento económico (así lo atestigua la transformación de algunas naciones del sureste de Asia, como Corea del Sur, Tailandia y Malasia), en los países más pobres operan grandes fuerzas de estancamiento. A partir de 1960, la cuarta parte de los países con un PIB per cápita de menos de 1 000 dólares tuvo tasas de crecimiento negativas hasta 1995, mientras que una tercera parte de ellos mostró índices de menos de 0.05%.<sup>74</sup> Los opositores afirman que si la globalización es un acontecimiento tan positivo, no debió ocurrir esta divergencia entre ricos y pobres.

Aunque las razones del estancamiento económico varían, se destacan varios factores que no se relacionan con el libre comercio o la globalización.<sup>75</sup> Muchos de los países más pobres han sufrido gobiernos totalitarios, sus políticas económicas han destruido la riqueza en lugar de ayudar a crearla, la corrupción es endémica, la protección de los derechos de propiedad es endeble y padecen guerras. Estos factores explican por qué países como Afganistán, Camboya, Cuba, Haití, Irak, Libia, Nigeria, Sudán, Vietnam y Zaire no han podido mejorar el destino económico de sus ciudadanos en las últimas décadas. Un elemento que complica la situación es que en muchos de estos países la población aumenta con rapidez. Sin cambios significativos en el gobierno, el crecimiento demográfico exacerbará los problemas. Los defensores del libre comercio sostienen que la mejor manera de mejorar es reducir las barreras al libre comercio y la inversión y aplicar políticas económicas de libre mercado.<sup>76</sup>

Las naciones más pobres están atrapadas por la carga de grandes deudas. Los que más preocupan son los alrededor de 40 “países pobres muy endeudados” (PPME), que son el hogar de unas 700 millones de personas. En estos países, la carga promedio de la deuda pública equivale a 85% del valor de la economía, medida por el producto interno bruto, a la vez que el costo anual del servicio de esta deuda consume 15% de sus ingresos por exportaciones.<sup>77</sup> Cumplir con una deuda tan pesada deja poco a los gobiernos de estos países para invertir en proyectos de infraestructura pública, como educación, salud, caminos y electricidad. El resultado es que los PPME se encuentran atrapados en un ciclo de pobreza y endeudamiento que inhibe el desarrollo económico. Algunos opinan que el libre comercio es necesario, pero no basta para que estos países se autoimpulsen y salgan de la pobreza. Es preciso aligerar en gran medida las deudas de las naciones más pobres para darles la oportunidad de reestructurar sus economías e iniciar el largo ascenso a la prosperidad. Los que abogan por la supresión de deudas explican también que no debe obligarse a los nuevos gobiernos democráticos de las naciones pobres a pagar deudas que hace mucho tiempo contrajeron y manejaron mal sus predecesores corruptos y dictatoriales.

A finales de la década de 1990 en los medios políticos de las naciones más ricas empezó a cobrar forma un movimiento a favor de aligerar el endeudamiento.<sup>78</sup> El movimiento ganó impulso debido al aval de grandes personalidades, como la estrella del rock irlandés Bono (abogado infatigable y cada vez más exitoso de la cancelación de deudas), el finado papa Juan Pablo II, el Dalai Lama y el influyente economista de Harvard Jeffrey Sachs, y contribuyó a persuadir a Estados Unidos para que promulgara en 2000 una ley que canalizó 435 millones de dólares a la cancelación de deudas de los PPME. Quizá sea todavía más importante el hecho de que ese país respaldó un plan del FMI para vender parte de sus reservas de oro y destinar las utilidades a aligerar esas deudas. El FMI y el Banco Mundial recogieron la estafeta y emprendieron un programa sistemático de supresión de deudas.

Ahora bien, para que tal programa tenga un efecto duradero, a la reducción de la deuda deben corresponder inversiones sensatas en proyectos públicos que



Bono, de U2, cabildea con energía para que se cancele la impagable deuda de los países pobres.

impulsen el crecimiento económico (como la educación) y la adopción de políticas económicas que faciliten la inversión y el comercio. Las naciones ricas también pueden ayudar si reducen las barreras a la importación de productos de esos países, en particular los aranceles a la importación de productos agrícolas y textiles. Las barreras que constituyen los aranceles elevados y otros obstáculos dificultan a los países pobres exportar su producción agrícola. La Organización Mundial del Comercio calcula que si las naciones desarrolladas suprimieran los subsidios a sus productores agrícolas y eliminaran los aranceles al comercio agrícola, aumentaría el bienestar económico mundial en 128 000 millones de dólares, y las naciones en desarrollo, muchas de ellas sumamente endeudadas, captarían 30 000 millones de ellos. Además, según el mismo organismo, el crecimiento acelerado que traería una expansión del comercio agrícola reduciría, para 2015, 13% la cifra de las personas que viven en la pobreza.<sup>79</sup>



## La administración en el mercado globalizado

Buena parte de este libro se dedica a los problemas de administrar una empresa internacional. Una **empresa internacional** es toda compañía que se dedica al comercio o la inversión internacionales. Para serlo, la compañía no tiene que convertirse en una entidad multinacional que invierta directamente en operaciones foráneas, aunque los conglomerados multinacionales sí son empresas internacionales. Todo lo que tiene que hacer es exportar o importar productos de otros países. A medida que el mundo pasa a una economía global de verdad integrada, más empresas, grandes y pequeñas, se convierten en empresas internacionales. ¿Qué significado tiene esta transición a una economía global para los ejecutivos de una empresa internacional?

Debido a que la organización se ocupa cada vez más del comercio e inversión en el extranjero, sus administradores deben entender que el trabajo de manejar una empresa internacional tiene muchas diferencias con la dirección de una compañía nacional. En el nivel más básico, estas diferencias surgen del simple hecho de que todos los países son distintos, pues tienen diversas culturas, sistemas políticos, sistemas económicos, sistemas legales y estados de desarrollo económico. A pesar de todo lo que se dice sobre el surgimiento de la aldea global, y de la tendencia hacia la globalización de los mercados y la producción, como veremos en este libro, muchas de estas diferencias son profundas y perdurables.

Las diferencias entre los países requieren que una empresa internacional modifique sus prácticas según el país en el que opere. Para vender un producto en Brasil se necesita un método distinto que para venderlo en Alemania; dirigir trabajadores estadounidenses exige habilidades distintas que dirigir trabajadores japoneses; mantener relaciones cercanas con un nivel de gobierno puede ser importante en México pero no en Inglaterra; la estrategia de negocios que se aplica en Canadá quizá no funcione en Corea del Sur, etc. Los administradores de una empresa internacional no sólo deben estar atentos a estas diferencias, sino también adoptar las medidas y estrategias apropiadas para enfrentarlas. La mayor parte de este libro se dedica a explicar los orígenes de estas diferencias y los métodos para resolverlas.

Otra diferencia entre la empresa internacional y la doméstica es la complejidad que implica administrar la primera. Además de los problemas que generan las diferencias entre naciones, al administrador de una empresa internacional se le plantea un cúmulo de dificultades que no enfrenta el administrador nacional. Los administradores de las empresas internacionales deben decidir en qué parte del mundo establecerán sus actividades para reducir al mínimo los costos y aumentar al máximo el valor agregado. Deben decidir si es ético obedecer las normas de trabajo y cuidado ecológico menos estrictas que tienen muchos países en desarrollo. También cuál es la mejor manera de coordinar y controlar actividades de producción repartidas por el planeta (lo que, como veremos más adelante, no es un problema trivial). Asimismo, los administradores de una empresa internacional deben decidir en qué mercados extranjeros entrarán y cuáles sólo observarán desde lejos. Deben escoger la forma correcta de entrar a un país. ¿Lo mejor es exportar el producto? ¿La empresa debe aceptar que una compañía local fabrique su producto bajo licencia? ¿Es necesario establecer una alianza estratégica con una compañía local para fabricar el producto en aquel país? ¿La empresa debe fundar una filial completamente suya para atender el mercado de ese país? Como veremos, la elección de la modalidad de entrada es crucial porque trae graves secuelas para la salud de la empresa en el largo plazo.

Realizar transacciones comerciales con el extranjero exige comprender las reglas que gobiernan el sistema internacional de comercio e inversión. Los administradores de una empresa internacional también deben lidiar con restricciones gubernamentales al comercio y a la inversión internacionales. Deben encontrar los medios de trabajar dentro de los límites que les imponen las diversas instancias gubernamentales. Como se explica en este libro, aunque muchos gobiernos declaran su compromiso con el libre comercio, acostumbran intervenir para regular el tránsito de mercaderías e inversiones por sus fronteras. Quienes dirigen las empresas internacionales deben trazar estrategias y políticas para ocuparse de todos estos avatares.

Las transacciones internacionales también requieren que el dinero se convierta, de la moneda del país de origen de la empresa, en la moneda extranjera y viceversa. Como los tipos de cambio varían según las fluctuaciones de las condiciones económicas, los administradores de una empresa internacional deben establecer normas para abordar los movimientos cambiarios. Una empresa que adopte una política equivocada puede perder mucho dinero, en tanto que la compañía que siga la política correcta puede incrementar la rentabilidad de sus operaciones.

En síntesis, administrar una empresa internacional es diferente que manejar una empresa nacional por, cuando menos, cuatro razones: 1) los países son diferentes, 2) los problemas que enfrentan los administradores de una empresa internacional son mucho más complicados que los que enfrenta un administrador local, 3) una empresa internacional debe encontrar la manera de trabajar dentro de los límites impuestos por los gobiernos al sistema internacional de comercio e inversiones, y 4) las transacciones internacionales requieren convertir la moneda en varias divisas.

En esta obra profundizaremos en estos temas. Prestaremos más atención a las estrategias y medidas que determinan los administradores para enfrentar las dificultades que se presentan cuando una empresa se internacionaliza. En los capítulos 2 y 3 exploraremos las diferencias entre las instituciones políticas, económicas, legales y culturales de los países. En el capítulo 4 detallaremos los problemas éticos que surgen en los negocios internacionales. En los capítulos 5 a 8 estudiaremos el entorno del comercio internacional y la inversión extranjera en el que deben operar las empresas internacionales. En los capítulos 9 a 11 revisaremos el sistema monetario internacional, nos centraremos en la naturaleza del mercado cambiario y la aparición de un sistema monetario mundial. Dedicaremos los capítulos 12 a 14 a explorar las estrategias y la estructura de las empresas internacionales. En los capítulos 15 a 20 investigaremos la administración de diversas funciones operativas de la empresa internacional, como producción, marketing y relaciones humanas. Al terminar este libro, usted tendrá buenos conocimientos de los problemas que deben conocer y resolver todos los días los administradores que trabajan en empresas internacionales, y estará familiarizado con una gama de estrategias y medidas para competir con más eficacia en la economía global de nuestros días, la cual se desenvuelve con tanta rapidez.

## RESUMEN

En este capítulo dispusimos el panorama para el resto del libro. Mostramos que la economía del mundo se globaliza y revisamos los principales motores de la globalización, los cuales, según dijimos, impulsan a los países a una economía mundial más integrada. Vimos que la naturaleza de los negocios internacionales se modifica por obra de los cambios en la economía global. Analizamos diversas inquietudes que despierta la globalización acelerada y repasamos las implicaciones de esta globalización para los administradores. En el capítulo señalamos los puntos siguientes:

1. En los últimos 20 años presenciamos la globalización de los mercados y de la producción.
2. La globalización de los mercados implica que los mercados nacionales se funden en un enorme mercado único. Sin embargo, es importante no llevar esta imagen demasiado lejos.
3. La globalización de la producción significa que las empresas establecen sus actividades productivas en los lugares óptimos del mundo para realizarlas. Por consiguiente, cada vez tiene menos sentido hablar de productos estadounidenses o europeos.

- unidenses, japoneses o alemanes, pues son sustituidos por productos "globales".
4. La tendencia hacia la globalización se basa en dos factores: la reducción de las barreras al comercio, y el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, la información y el transporte.
  5. Desde el final de la Segunda Guerra Mundial se redujeron significativamente las barreras al libre tránsito de bienes, servicios y capital. Esto, más que nada, reforzó la tendencia a la globalización de la producción, de modo que las empresas ven al mundo como un solo mercado.
  6. Como consecuencia de la globalización de la producción y los mercados, en la última década el comercio mundial creció más rápido que la producción; la inversión directa se incrementó, las importaciones penetraron más en las naciones industrializadas y las presiones de la competencia se intensificaron en todos los ramos de la economía.
  7. El desarrollo del microprocesador y avances afines en las tecnologías de las comunicaciones y el procesamiento de la información sirvieron para que las empresas articularan sus operaciones mundiales en elaboradas redes de información. Los vuelos comerciales, al reducir los tiempos de viaje, también ayudaron a enlazar las operaciones mundiales de las empresas internacionales. Gracias a estos cambios, las empresas ejercen una coordinación estricta de sus operaciones mundiales y ven al mundo como un solo mercado.
  8. En la década de 1960, la economía estadounidense dominaba el mundo. Las empresas de Estados Unidos acaparaban la mayor parte de la inversión extranjera directa de la economía mundial y estaban a la cabeza de la lista de las multinacionales más grandes. Casi la mitad del mundo (las economías centralizadas del bloque comunista) estaba cerrado para las empresas occidentales.
  9. A mediados de la década de 1990, la participación de Estados Unidos en la producción mundial se había reducido a la mitad; a partir de entonces, Europa occidental y el sureste asiático comenzaron a adquirir una mayor preponderancia. La participación estadounidense en la inversión extranjera directa mundial también se redujo alrededor de dos terceras partes. En nuestros días, las multinacionales estadounidenses enfrentan la competencia de muchas multinacionales japonesas y europeas. Además, dimos cuenta de la aparición de empresas multinacionales pequeñas.
  10. Uno de los acontecimientos más importantes de los últimos 20 años fue el derrumbe del comunismo en Europa oriental, lo que creó enormes y duraderas oportunidades para las empresas internacionales. Además, el cambio por economías de libre mercado en China y América Latina presenta oportunidades (y peligros) para las empresas internacionales occidentales.
  11. Las bondades y los inconvenientes de la nueva economía global se debaten acaloradamente entre empresarios, economistas y políticos. La polémica se centra en el efecto de la globalización en empleos, salarios, ambiente, condiciones laborales y soberanía nacional.
  12. Administrar una empresa internacional difiere de dirigir una empresa local al menos en cuatro aspectos: *a)* los países son diferentes, *b)* los problemas que enfrenta un administrador de una empresa internacional son mucho más complicados que los que enfrentan los ejecutivos de una firma local, *c)* una empresa internacional debe encontrar la manera de trabajar dentro de los límites impuestos por los gobiernos al sistema internacional de comercio e inversiones, y *d)* las transacciones internacionales requieren convertir el dinero en varias monedas.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. Describa los cambios que han ocurrido durante los últimos 30 años en la economía mundial. ¿Cuáles son las implicaciones de estos cambios para las empresas internacionales establecidas en Inglaterra? ¿En Estados Unidos? ¿En Hong Kong?
2. "El estudio de la empresa internacional es conveniente si uno va a trabajar en una gran compañía multinacional, pero no tiene relevancia para quienes se desempeñan en empresas pequeñas." Evalúe esta aseveración.
3. ¿Qué efecto han tenido los cambios tecnológicos en la globalización de los mercados y la producción? ¿Habría sido posible esta globalización de la producción y los mercados sin dichos cambios?
4. "A final de cuentas, el estudio de la empresa internacional no difiere del estudio de la empresa local. Por ello, no tiene caso llevar una materia aparte sobre empresas internacionales." Evalúe esta aseveración.
5. ¿Qué efecto han tenido internet y la World Wide Web en las actividades de las empresas internacionales y la globalización de la economía mundial?
6. Si las tendencias actuales continúan, China será la mayor economía del mundo en 2020. Analice las implicaciones de este acontecimiento para: *a)* el sistema comercial mundial; *b)* el sistema monetario internacional; *c)* la estrategia comercial de las corporaciones mundiales actuales de Estados Unidos y Europa, y *d)* los precios de los bienes globales.
7. Lea la sección "Panorama administrativo" sobre Vizio y responda las siguientes preguntas:
  - a)* ¿Por qué migra la manufactura de pantallas planas de televisión a distintos lugares del mundo?
  - b)* ¿Quién se beneficia de la globalización de la industria de pantallas planas? ¿Quiénes pierden?



- c) ¿Qué ocurriría si el gobierno estadounidense dispusiera que las pantallas planas que se vendieran en Estados Unidos tuvieran que ser fabricadas en dicho país? A final de cuentas, ¿esta disposición sería positiva o negativa?
- d) ¿Qué le dice el ejemplo de Vizio acerca del futuro de la producción en una economía global crecientemente integrada? ¿Qué le dice acerca de las estrategias que las empresas deben adoptar para prosperar en mercados globales altamente competitivos?

## Proyecto de investigación

### Globalización



[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

Consulte la página electrónica de globalEDGE™ para realizar los siguientes ejercicios.

#### Ejercicio 1

Su compañía desarrolló un nuevo producto que tiene un atractivo universal para todos los países y culturas. En realidad, se espera que logre una gran penetración en todos los países donde se introduzca, cualquiera que sea el ingreso promedio de sus habitantes. Al considerar los costos de lanzamiento del producto, el equipo de administración decidió introducirlo sólo en países con mucha población. Le pidieron a usted un informe preliminar sobre los 10 países más poblados. Uno de los administradores le ha sugerido que el recurso llamado "Cuadro de datos de la población mundial" (World population data sheet) podría serle de utilidad para elaborar el reporte. Como las oportunidades de crecimiento son otro aspecto de interés, también debe analizar los índices de crecimiento demográfico.

#### Ejercicio 2

Usted trabaja para una compañía que desea invertir en otro país. Realizar inversiones en países que poseen tradiciones diferentes es un elemento importante de las metas estratégicas a largo plazo de su empresa. Por eso, la dirección le pidió un informe sobre el atractivo de varios países de acuerdo con los rendimientos potenciales de la inversión extranjera directa. En consecuencia, la clasificación de los 25 países principales en términos de atractivo para la IED es un ingrediente crucial para dicho reporte. Un colega le mencionó un documento que puede ser útil, el "Índice de confianza de la IED" (FDI Confidence Index), que se actualiza periódicamente. Consígalo y ofrezca también información sobre cómo se elabora dicho índice.

## CASO FINAL

### Globalización en la General Electric

General Electric es la compañía fundada por Thomas Edison y actualmente el mayor conglomerado industrial de Estados Unidos, produce un amplio abanico de bienes y servicios, desde equipo médico, generadores eléctricos, motores de avión y electrodomésticos para el hogar, hasta servicios financieros e incluso transmisión televisiva (GE es dueña de la NBC, una de las tres transmisoras más grandes de Estados Unidos). Esta compañía gigante, cuyas ganancias se aproximan a los 180 000 millones de dólares, no es ajena al comercio internacional. Durante la administración del legendario director Jack Welch, la meta principal de la empresa era ser la número 1 o 2 en el globo en cada uno de los sectores en los que participaba. Para lograr este objetivo, Welch implementó una agresiva, y a menudo oportunista, estrategia de inversión extranjera directa. GE sacó provecho de la debilidad económica de Europa de 1989 a 1995 para invertir 17.5

mil millones de dólares en la región, la mitad de los cuales utilizó para adquirir aproximadamente 50 compañías. Cuando el peso mexicano colapsó en 1995, GE tomó ventaja de la incertidumbre económica para comprar empresas en toda América Latina. Y cuando Asia cayó en una crisis económica mayor en 1997-1998, debido a la turbulencia en sus mercados cambiarios, Welch urgió a sus administradores a contemplar dicho proceso como una oportunidad para comprar. Sólo en Japón, la compañía gastó 15 000 millones de dólares en adquisiciones en tan sólo seis meses. Como resultado, al final de la administración de Welch en 2001, GE obtuvo más de 40% de sus ganancias debido a sus ventas internacionales, que en 1985 habían sido de 20 por ciento.

No obstante, la GE de Welch seguía siendo en gran parte una compañía estadounidense que hacía negocios fuera de sus fronteras. Bajo el liderazgo de su sucesor, Jeffery Immelt,

la compañía parece estar determinada a convertirse en una empresa auténticamente *global*. Para empezar, sus ganancias internacionales continúan creciendo más rápidamente que las internas, ya que sobrepasaron la mitad del total en 2007. Esta expansión se ve cada vez más impulsada por las dinámicas economías asiáticas, particularmente de la India y China. En la actualidad, GE vende más motores de avión de fuselaje ancho en la India que en Estados Unidos, y es una de las principales beneficiarias de las enormes inversiones en infraestructura que se realizan en China, a medida que este país invierte cada vez más en aeropuertos, vías de ferrocarril y centrales eléctricas. Los analistas estiman que, para 2012, GE generará entre 55 y 66% de sus negocios internacionalmente.

Para reflejar este cambio en el centro de gravedad, Im melt ha efectuado algunos cambios mayores en la organización y operación de GE. Hasta fechas recientes, todos los sectores principales de la compañía tenían sus oficinas centrales en Estados Unidos, y el centro mantenía sobre ellas un rígido control. En 2004, GE cambió la oficina principal de su sector de atención a la salud de Estados Unidos a Londres, el hogar de Amersham, una compañía que GE acababa de comprar. En seguida, GE reubicó las oficinas centrales de la unidad que vende equipo a compañías petroleras y gaseosas a Florencia, Italia. Y en 2008, la compañía movió las oficinas centrales de su División GE Money a Londres. Además, otorgó más poder a los administradores de cada país. ¿Por qué GE está haciendo estos cambios? La compañía cree que para tener éxito internacional debe estar cerca de sus clientes. Mudar GE Money a Londres, por ejemplo, fue una decisión que resultó de un deseo de estar próxima a sus clientes en Asia y Europa. A los ejecutivos del sector de Atención a la Salud les gusta Londres porque les permite volar más fácilmente a cualquier parte del mundo.

GE también envió sus centros de investigación más allá del mar. Desde 2004 ha abierto centros de investigación y desarrollo en Munich, Alemania; Shangai, China; y Bangalore, la India. La idea es que al ubicarse en economías de rápido crecimiento, puede diseñar equipos que se adapten mejor a las necesidades locales. Por ejemplo, GE Health Care fabrica escáneres de resonancia magnética que cuestan un millón y medio de dólares cada uno, pero su centro de investigación en

China está desarrollando aparatos que pueden costar medio millón de dólares, los cuales tienen mayores probabilidades de generar ventas en las naciones en desarrollo.

Asimismo, GE está internacionalizando a gran velocidad su gerencia principal. Alguna vez se le consideró una compañía que prefería contratar ejecutivos del centro de Estados Unidos, pero en la actualidad se escuchan con frecuencia acentos extranjeros en los puestos más importantes. Es cada vez más común que los administradores de los diversos países, que en el pasado solían ser expatriados estadounidenses, provengan de las regiones donde trabajan. La GE ha descubierto que los nacionales de cada lugar son invaluables cuando se trata de vender a compañías y gobiernos locales, donde es básico tener un profundo entendimiento del lenguaje y la cultura. En China, por ejemplo, el gobierno es un cliente importante de la compañía, y trabajar muy de cerca con los burócratas gubernamentales requiere de una sensibilidad cultural que los extranjeros encuentran difícil de adquirir. Además de la internacionalización de sus fuerzas gerenciales, los administradores estadounidenses de GE viajan a otros países para capacitarse y asistir a reuniones de la compañía. En 2008, en un gesto altamente simbólico, el sector de Transportes de GE, que tiene su base en Erie, Pennsylvania, trasladó su congreso anual de ventas de Florida a Sorrento, Italia. “Era tiempo de que los estadounidenses aprendieran a lidiar con el *jet lag*”, dijo el director de la unidad.<sup>80</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Por qué razón GE ha invertido tan agresivamente en su expansión en el extranjero? ¿Qué oportunidades está tratando de explotar?
2. ¿Por qué GE trata de cambiar algunas de las oficinas principales de sus negocios globales al extranjero? ¿Cómo podría beneficiar dicha mudanza a la compañía? ¿Benefician estos cambios a Estados Unidos?
3. ¿Cuál es el objetivo detrás de ese intento de “internacionalizar” los niveles gerenciales más altos de GE? ¿Qué significa “internacionalizar” esos niveles?
4. ¿Qué le dice el ejemplo de la GE con respecto a la naturaleza de los negocios verdaderamente globales?

## Referencias

1. Fuentes: G. Colvin, “Think Your Job Can’t Be Sent to India?”, en *Fortune*, 13 de diciembre de 2004, p. 80; A. Pollack, “Who’s Reading Your X-Ray”, en *The New York Times*, 16 de noviembre de 2003, pp. 1, 9; “Sun Sand and Scalpels”, en *The Economist*, 10 de marzo de 2007, p. 6; “Operating profit”, en *The Economist*, 16 de agosto de 2008, pp. 74-76; R. Bailey, “Hips abroad”, en *Reason*, mayo de 2009, p.14.
2. Base de datos de estadísticas comerciales de la Organización Mundial del Comercio, consultada en 12 de mayo de 2009, en <http://stat.wto.org/Home/WDSDBHome.aspx>. Estadística de cambio de divisas del Bank for International Settlements en <http://www.bis.org/index.htm>.
3. Thomas L. Friedman, *The World Is Flat*, Nueva York, Farrar, Straus y Giroux, 2005.



4. *Ibid.*
5. T. Levitt, "The Globalization of Markets", en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1983, pp. 92-102.
6. Departamento de Comercio de Estados Unidos, "A Profile of U.S. Exporting Companies, 2000-2001", febrero de 2003. Informe disponible en [www.census.gov/foreign-trade/aip/index.html#profile](http://www.census.gov/foreign-trade/aip/index.html#profile).
7. *Ibid.*
8. C.M. Draffen, "Going Global: Export Market Proves Profitable for Region's Small Businesses", en *Newsday*, 19 de marzo de 2001, p. C18.
9. B. Benoit y R. Milne, "Germany Best Kept Secret, How Its Exporters Are Betting the World", en *Financial Times*, 19 de mayo de 2006, p. 11.
10. Vea F.T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Boston, Harvard Business School Press, 1973, y R. E. Caves, "Japanese Investment in the U.S.: Lessons for the Economic Analysis of Foreign Investment", en *The World Economy* 16 (1993), pp. 279-300.
11. I. Metthee, "Playing a Large Part", en *Seattle Post-Intelligencer*, 9 de abril de 1994, p. 13.
12. D. Pritchard, "Are Federal Tax Laws and State Subsidies for Boeing 7E7 Selling America Short?", en *Aviation Week*, 12 de abril de 2004, pp. 74-75.
13. D.J. Lynch, "Flat Panel TVs Display Effects of Globalization", en *USA Today*, 8 de mayo de 2007, pp. 1B y 2B; P. Engardio y E. Woyke, "Flat Panels, Thin Margins", en *Business Week*, 26 de febrero de 2007, p. 50; B. Womack, "Flat TV Seller Vizio Hits \$600 Million in Sales, Growing", en *Orange County Business Journal*, 4 de septiembre de 2007, pp. 1, 64; y E. Taub, "Vizio's Flat Panel Display Sales Are Anything But Flat", en *New York Times Online*, 12 de mayo de 2009.
14. "Operating Profit", en *The Economist*, 16 de agosto de 2008, pp. 74-76.
15. R.B. Reich, *The Work of Nations*, Nueva York, A.A. Knopf, 1991.
16. Naciones Unidas, "The UN in Brief", en [www.un.org/Overview/brief.html](http://www.un.org/Overview/brief.html).
17. J.A. Frankel, "Globalization of the Economy", National Bureau of Economic Research, documento de trabajo núm. 7858, 2000.
18. J. Bhagwati, *Protectionism*, Cambridge, MA: MIT Press, 1989.
19. F. Williams, "Trade Round Like This May Never Be Seen Again", en *Financial Times*, 15 de abril de 1994, p. 8.
20. W. Vieth, "Major Concessions Lead to Success for WTO Talks", en *Los Angeles Times*, 14 de noviembre de 2001, p. A1; y "Seeds Sown for Future Growth", en *The Economist*, 17 de noviembre de 2001, pp. 65-66.
21. *Ibid.*
22. Organización Mundial de Comercio, *International Trade Trends and Statistics*, 2007, Ginebra, WTO, 2007.
23. Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report*, 2008; y "Global Foreign Direct Investment Now in Decline", Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo, boletín de prensa de la UNCTAD, 19 de enero de 2009.
24. Organización Mundial de Comercio, *International Trade Trends and Statistics*, 2007, Ginebra, OMC, 2007; y ONU, *World Investment Report*, 2007.
25. Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report*, 2008.
26. La ley de Moore lleva el nombre del fundador de Intel, Gordon Moore.
27. Frankel, "Globalization of the Economy".
28. J.G. Fernald y V. Greenfield, "The Fall and Rise of the Global Economy", en *Chicago Fed Letters*, abril de 2001, pp. 1-4.
29. Datos compilados de varias fuentes y anotados en <http://www.internetworkworldstats.com/stats.htm>.
30. Consultado el 15 de mayo de 2009, en <http://www.census.gov/mrts/www/ecomm.html>.
31. Para una comparación, vea "Geography and the Net: Putting It in Its Place", en *The Economist*, 11 de agosto de 2001, pp. 18-20.
32. Frankel, "Globalization of the Economy".
33. Datos de la Oficina de Estadísticas del Transporte de Estados Unidos.
34. Fernald y Greenfield, "The Fall and Rise of the Global Economy".
35. Datos de [www.bts.gov/publications/us\\_international\\_trade\\_and\\_freight\\_transportation\\_trends/2003/index.html](http://www.bts.gov/publications/us_international_trade_and_freight_transportation_trends/2003/index.html).
36. N. Hood y J. Young, *The Economics of the Multinational Enterprise*, Nueva York, Longman, 1973.
37. "America's Pain, India's Gain: Outsourcing", en *The Economist*, 21 de enero de 2003, p. 59; "The World Is Our Oyster", en *The Economist*, 7 de octubre de 2006, pp. 9-10; Anónimo, "IBM and Globalization: Hungry Tiger, Dancing Elephant", en *The Economist*, 7 de abril de 2007, pp. 67-69.
38. Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report*, 2008.
39. Harold L. Sirkin, "Someone May Be Gaining on Us", en *Barron's*, 5 de febrero de 2007, p. 53; "Hisense Plans to Grab More International Sales", en *Sino Cast China IT Watch*, 30 de noviembre de 2006; "Hisense's Wonder Chip", en *Financial Times Information Limited – Asian Intelligence Wire*, 30 de octubre de 2006; y el sitio web de Hisense, consultado el 14 de junio de 2007, en <http://www.hisense.com/en/index.jsp>.
40. *Ibid.*
41. *Ibid.*
42. S. Chetty, "Explosive International Growth and Problems of Success among Small and Medium Sized Firms", en *International Small Business Journal*, febrero de 2003, pp. 5-28.
43. R.A. Mosbacher, "Opening Up Export Doors for Smaller Firms", en *Seattle Times*, 24 de julio de 1991, p. A7.
44. "Small Companies Learn How to Sell to the Japanese", en *Seattle Times*, 19 de marzo de 1992.
45. Holstein, "Why Johann Can Export, but Johnny Can't".
46. N. Buckley y A. Ostrovsky, "Back to Business – How Putin's Allies Are Turning Russia into a Corporate State", en *Financial Times*, 19 de junio de 2006, p. 11.
47. J.E. Stiglitz, *Globalization and its Discontents*, Nueva York, W.W. Norton, 2003; J. Bhagwati, *In Defense of Globalization*, Nueva York, Oxford University Press, 2004; y Friedman, *The World Is Flat*.
48. Vea, por ejemplo, Ravi Batra, *The Myth of Free Trade*, Nueva York, Touchstone Books, 1993; William Greider, *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism*, Nueva York, Simon and Schuster, 1997; y D. Radrik, *Has Globalization Gone too Far?*, Washington, DC, Institution for International Economics, 1997.
49. James Goldsmith, "The Winners and the Losers", en J. Mander y E. Goldsmith (comps.), *The Case against the Global Economy*, San Francisco, The Sierra Book Club, 1996; Lou Dobbs, *Exporting America*, Nueva York, Time Warner Books, 2004.

50. Para un excelente resumen, vea “The Globalization of Labor”, capítulo 5, en IMF, *World Economic Outlook 2007*, abril de 2007. Vea también R. Freeman, “Labor Market Imbalances”, documento de trabajo de Harvard University, consultado el 14 de junio de 2007 en <http://www.bos.frb.org/economic/conf/conf51/papers/freeman.pdf>.
51. Fuentes: “Behind the Bluster”, en *The Economist*, 26 de mayo de 2001; “The French Farmers’ Anti-global Hero”, en *The Economist*, 8 de julio de 2000; C. Truehart, “France’s Golden Arch Enemy”, en *Toronto Star*, 1o. de julio de 2000; J. Henley, “Grapes of Wrath Scare Off U.S. Firm”, en *The Economist*, 18 de mayo de 2001, p. 11, y Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report, 2006*, Nueva York y Ginebra, Naciones Unidas, 2006.
52. D.L. Bartlett y J.B. Steele, “America: Who Stole the Dream”, en *Philadelphia Inquirer*, 9 de septiembre de 1996.
53. Por ejemplo, vea Paul Krugman, *Pop Internationalism*, Cambridge, MIT Press, 1996.
54. Por ejemplo, vea B. Milanovic y L. Squire, “Does Tariff Liberalization Increase Wage Inequality?”, en *National Bureau of Economic Research*, documento de trabajo núm. 11046, enero de 2005; y B. Milanovic, “Can We Discern the Effect of Globalization on Income Distribution?”, en *World Bank Economic Review*, 19, 2005, pp. 21-44. Vea también el resumen en “The Globalization of Labor”.
55. Jared Bernstein, Elizabeth C. McNichol, Lawrence Mishel, y Robert Zahradnik, “Pulling Apart: A State by State Analysis of Income Trends”, en *Economic Policy Institute*, enero de 2000.
56. Vea “The Globalization of Labor”.
57. M. Forster y M. Pearson, “Income distribution and Poverty in the OECD Area”, en *OECD Economic Studies*, 34 (2002).
58. Bernstein et al., “Pulling Apart”.
59. Vea “The Globalization of Labor”.
60. Vea Krugman, *Pop Internationalism*, y D. Belman y T.M. Lee, “International Trade and the Performance of US Labor Markets”, en R.A. Blecker (comp.), *U.S. Trade Policy and Global Growth*, Nueva York, Economic Policy Institute, 1996.
61. R. Freeman, “Labor Market Imbalances”.
62. E. Goldsmith, “Global Trade and the Environment”, en J. Mander y E. Goldsmith (comps.), *The Case against the Global Economy*, San Francisco, The Sierra Book Club, 1996.
63. P. Choate, *Jobs at Risk: Vulnerable U.S. Industries and Jobs under NAFTA*, Washington, DC, Manufacturing Policy Project, 1993.
64. Ibid.
65. B. Lomborg, *The Skeptical Environmentalist*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
66. H. Nordstrom y S. Vaughan, *Trade and the Environment*, World Trade Organization Special Studies 4, Ginebra, WTO, 1999.
67. Las cifras proceden de “Freedom’s Journey: A Survey of the 20th Century. Our Durable Planet”, en *The Economist*, 11 de septiembre de 1999, p. 30.
68. Para una revisión exhaustiva de la bibliografía empírica, vea B. R. Copeland y M. Scott Taylor, “Trade, Growth and the Environment”, en *Journal of Economic Literature*, marzo de 2004, pp. 7-77.
69. G.M. Grossman y A.B. Krueger, “Economic Growth and the Environment”, en *Quarterly Journal of Economics* 110, 1995, pp. 353-378.
70. Krugman, *Pop Internationalism*.
71. R. Kuttner, “Managed Trade and Economic Sovereignty”, en R.A. Blecker (comp.), *U.S. Trade Policy and Global Growth*, Nueva York, Economic Policy Institute, 1996.
72. Ralph Nader y Lori Wallach, “GATT, NAFTA, and the Subversion of the Democratic Process”, en R.A. Blecker (comp.), *US Trade Policy and Global Growth*, Nueva York, Economic Policy Institute, 1996, pp. 93-94.
73. Lant Pritchett, “Divergence, Big Time”, en *Journal of Economic Perspectives* 11, núm. 3, verano de 1997, pp. 3-18.
74. Ibid.
75. W. Easterly, “How Did Heavily Indebted Poor Countries Become Heavily Indebted?”, en *World Development*, octubre de 2002, pp. 1677-1696; y J. Sachs, *The End of Poverty*, Nueva York, Penguin Books, 2006.
76. Vea D. Ben-David, H. Nordstrom y L.A. Winters, *Trade, Income Disparity and Poverty: World Trade Organization Special Studies* 5, Ginebra, OMC, 1999.
77. William Easterly, “Debt Relief”, en *Foreign Policy*, noviembre-diciembre de 2001, pp. 20-26.
78. Jeffrey Sachs, “Sachs on Development: Helping the World’s Poorest”, en *The Economist*, 14 de agosto de 1999, pp. 17-20.
79. Organización Mundial de Comercio, *Informe anual*, 2003, Ginebra, OMC, 2004.
80. C.H. Deutsch, “At Home in the World”, en *The New York Times*, 14 de febrero de 2008, pp. C1, C4; V.J. Racanelli, “GE’s Moment”, en *Barron’s*, 4 de junio de 2007, pp. 25-29; “General Electric: The Immelt Way”, en *Business Week*, 11 de septiembre de 2006, p. 30; y F. Guerrera, “GE Money Moves its HQ to London”, en *Financial Times*, 8 de febrero de 2008, p. 18.





## segunda parte

### Diferencias entre países

#### Egipto, el gigante atrabulado

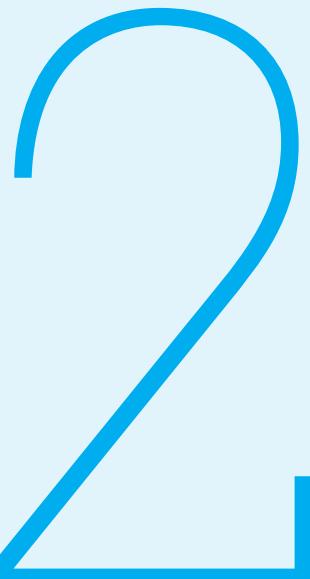
Con 75 millones de habitantes, Egipto es el más poblado de los países árabes. De cara a esta realidad, durante los años recientes el país ha tenido progresos económicos significativos. En 2004, el primer ministro Ahmed Nazif y su equipo, cuya mayoría de sus miembros eran hombres de negocios educados en Occidente, llevaron a cabo una serie de reformas económicas largamente rezagadas, que incluyeron la liberalización del comercio con drásticos recortes a los aranceles e impuestos, desregulación y cambios en las normas de inversión que permitieron la entrada de una mayor inversión extranjera directa en la economía del país. El crecimiento económico, que a principios de la década de 2000 había sido del orden de 2 a 4%, se aceleró a 7% en 2005-2008. Las exportaciones prácticamente se triplicaron, de 9 000 millones de dólares en 2004 a más de 25 000 en 2008, la inversión extranjera directa se incrementó de 4 000 millones en 2004 a 11 000 millones en 2008, mientras que la tasa de desempleo cayó de 11 a 8% en el mismo periodo.

En 2008, Egipto parecía presentar muchos de los rasgos de otras economías emergentes. En la periferia de El Cairo podían verse grupos de grúas de construcción que erigían resplandecientes y nuevas oficinas para compañías como Mi-

crosoft, Oracle y Vodafone, así como para varias empresas nacionales de información tecnológica que crecían a pasos acelerados. Se construían nuevas autopistas, los hipermercados abrían sus puertas, las ventas de automóviles se cuadruplicaron entre 2004 y 2008, y los complejos turísticos de playa de primera clase se preparaban para atender a un creciente comercio turístico en expansión.

Sin embargo, abajo de la superficie Egipto tiene todavía importantes problemas políticos y económicos. La inflación, que ha sido durante mucho tiempo una preocupación del país, es aún muy alta: llegó a 23% en 2008. Además, cuando la crisis económica global tomó el control a finales del mismo año, y las finanzas del mundo comenzaron a entrar en recesión, Egipto vio cómo muchos de sus motores económicos empezaban a desacelerarse. En ese año, el turismo generó divisas al país por aproximadamente 11 000 millones de dólares, lo que representó 8.5% del producto interno bruto; pero para la primavera del año siguiente quedó claro que el turismo caería abruptamente en ese año. También se esperaba que se redujeran las remesas de los emigrantes que trabajaban en otros países. En 2008, los trabajadores expatriados enviaron a su país 8.5 mil millones de dólares, pero se preveía que 30 000

# Diferencias nacionales en economía política



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Entender cómo difieren entre sí los sistemas políticos de los países.
- OA<sup>2</sup>** Entender cómo difieren entre sí los sistemas económicos.
- OA<sup>3</sup>** Entender cómo difieren entre sí los sistemas legales.
- OA<sup>4</sup>** Explicar qué es lo que determina el nivel de desarrollo económico de una nación.
- OA<sup>5</sup>** Analizar los amplios cambios generales, políticos y económicos que ocurren en todo el mundo.
- OA<sup>6</sup>** Describir la forma en que las economías de transición se mueven hacia sistemas de mercado.
- OA<sup>7</sup>** Puntualizar las implicaciones que para la práctica administrativa tienen las diferencias nacionales en economía política.

de ellos regresarían a casa en 2009, debido a que los proyectos de construcción en el Golfo, donde muchos de ellos trabajaban, fueron reducidos o cancelados. También era probable que las ganancias provenientes del Canal de Suez, que habían sido de 5.2 mil millones de dólares en 2008, experimentaran una caída de 25% en 2009 a medida que el volumen del transporte mundial por barco se deslizaba en los albores de la desaceleración económica mundial.

Además, Egipto sigue siendo un país donde existe una tremenda brecha entre los ricos y los pobres. Casi 44% de los egipcios están clasificados como pobres o en extrema pobreza, el salario promedio es de menos de cien dólares al mes, y 2.6 millones de personas están tan empobrecidas que su ingreso completo no puede cubrir sus necesidades alimentarias básicas. Estos sectores marginados llevan vidas que contrastan crudamente con las de la élite rica, cuyos integrantes recibieron su educación en Occidente.

Si se combina la aguda desaceleración de la economía con esa brecha entre ricos y pobres, se abre la posibilidad de que estallen tensiones políticas y sociales que bullen desde hace mucho tiempo. Aunque nominalmente constituye una

democracia estable con un gobierno secular, Egipto es de hecho un Estado autocrático. El presidente Hosni Mubarak ha permanecido en el poder por más de un cuarto de siglo. Hay señales de que Mubarak, quien actualmente tiene 80 años, tratará de pasarle las riendas del poder a su hijo. Aunque se realizan elecciones, están lejos de ser libres y justas. Los partidos de oposición son mantenidos bajo control mediante el acoso policial, y sus líderes han sido encarcelados bajo cargos fabricados. En las recientes elecciones municipales, el régimen descalificó a todos menos a un puñado de miembros del partido de la oposición, la Hermandad Musulmana, que posee fuertes raíces islámicas, para que pudieran aspirar a un cargo público. Esta maniobra permitió al partido en el poder, el Partido Nacional Democrático, postularse sin oposición en 80% de los distritos, y así ganó 51 000 de los 52 000 escaños. Pero la participación de los votantes, que fue de 5%, reflejó cuán privada del derecho al voto se sintió la población. Dada la situación económica y política, es fácil prever una turbulencia económica derramándose en la arena política, la cual desestabilizará al país y lo colocará en la ruta de un futuro incierto.<sup>1</sup>



## Introducción

Los negocios internacionales son mucho más complicados que los nacionales porque los países tienen muchas diferencias. Varían sus sistemas políticos, económicos y legales. Los usos culturales suelen ser muy diferentes, así como la escolaridad y las destrezas de la población. Además, los países se encuentran en diferentes estados de desarrollo económico. Todas estas diferencias tienen profundas implicaciones para la práctica de los negocios internacionales. Ejercen un efecto profundo en los beneficios, costos y riesgos de comerciar en diversos países, la manera de gestionar las operaciones y la estrategia que deben seguir las empresas internacionales en cada uno de ellos. Un objetivo fundamental de este capítulo y el siguiente es estimular la conciencia y la comprensión de la importancia que tienen las diferencias de sistemas políticos, económicos y legales, y de cultura nacional. Otra finalidad de estos dos capítulos es explicar la evolución de estos sistemas económicos, legales y culturales de los Estados nacionales del mundo y revisar las repercusiones de estos cambios para la realización de negocios internacionales.

En el “Caso inicial” ejemplificamos algunos de estos temas. En años recientes, Egipto ha seguido el patrón de otras economías emergentes: liberar su economía para permitir un mayor comercio y más inversión extranjera directa. Como en muchos otros casos, estas políticas generaron un mayor crecimiento económico, e hicieron de ese país un sitio más atractivo para los negocios internacionales. Sin embargo, los logros de esos años están en riesgo ahora, no sólo debido a la desaceleración de la economía global sino también a la situación política del país, donde existe la posibilidad de que una mayoría muy pobre y marginada se rebela contra un Estado autocrático, con inciertas consecuencias tanto para el futuro de la nación como para las empresas extranjeras que hacen negocios en ella. Es claro que dichas tendencias elevan los riesgos asociados con hacer negocios en Egipto, y los administradores deben tomar en cuenta este panorama cuando piensen en comerciar e invertir en ese país.

De forma más general, en este capítulo nos centraremos en las diferencias de dichos sistemas económicos, políticos y legales. En conjunto, decimos que esos sistemas constituyen la economía política de un país. Con la expresión **economía política** recalcamos que los sistemas político, económico y legal de un país son interdependientes; reciben influencias recíprocas y, con ello, inciden en el bienestar económico. Además de revisar estos sistemas, también exploraremos la manera en que las diferencias en economía política afectan los beneficios, costos y riesgos de hacer negocios en otros países, y repercuten en el ejercicio y estrategias de la administración. En el siguiente capítulo revisaremos el efecto de las diferencias culturales en la práctica de los negocios internacionales. Según dijimos, la economía política y la cultura de una nación no son independientes. Como se hará patente en el capítulo 3, la cultura afecta a la economía política (los sistemas político, económico y legal de una nación) y viceversa.



## Sistemas políticos

El sistema político de un país moldea sus sistemas económico y legal.<sup>2</sup> Por eso, debemos entender la naturaleza de los sistemas políticos antes de analizar los otros dos. Por **sistema político** entendemos el sistema de gobierno de una nación. Los sistemas políticos se evalúan en dos dimensiones. La primera es la medida en que destacan el colectivismo o el individualismo; la segunda, el grado en que son democráticos o totalitarios. Estas dimensiones se relacionan: los sistemas que subrayan el colectivismo se inclinan al totalitarismo, en tanto que los sistemas que otorgan mayor valor al individualismo tienden a ser democráticos. Sin embargo, hay grandes superposiciones entre ellos. Es posible tener sociedades democráticas que opten por una mezcla de colectivismo e individualismo. Del mismo modo, hay sociedades totalitarias que no son colectivistas.

### COLECTIVISMO E INDIVIDUALISMO

El **colectivismo** es un sistema político que da la primacía a las metas colectivas antes que a las individuales.<sup>3</sup> Cuando impera, las necesidades del conjunto de la sociedad se consideran más importantes que las libertades individuales. En tales circunstancias, el derecho de un individuo a hacer algo se restringe con el argumento de que va en contra del “bien de la sociedad” o “bien común”. El



primer abogado del colectivismo fue el filósofo de la antigua Grecia, Platón (427-347 a.C.), quien escribió en *La República* que deben sacrificarse los derechos de los individuos en función del bien de la mayoría, y que la propiedad debe detentarse de manera colectiva. Para Platón, el colectivismo no era lo mismo que la equidad, pues pensaba que la sociedad debía estratificarse en clases. Los más aptos para mandar (para Platón, como es natural, eran los filósofos y los soldados) dirigirían la sociedad en beneficio de todos. En los tiempos modernos, los socialistas retomaron el rumbo del colectivismo.

## Socialismo

Los **socialistas** modernos sitúan sus raíces intelectuales en Karl Marx (1818-1883), aunque está claro que el socialismo es anterior a él (como se sugirió antes, hay elementos socialistas en los escritos de Platón). Marx decía que en una sociedad capitalista en la que no se restringen las libertades individuales, unos cuantos se benefician a expensas de la mayoría. Mientras que los capitalistas exitosos acumulan cuantiosas riquezas, los salarios que devengan la mayoría de los trabajadores —continuaba Marx— se reducen hasta niveles de subsistencia. Afirmaba que los capitalistas expropiaban para su propio uso el valor generado por los trabajadores, a quienes pagan a cambio salarios de subsistencia. De acuerdo con Marx, el pago de los trabajadores no refleja todo el valor de su trabajo. Para corregir este mal, recomendaba que el Estado fuera el propietario de los medios básicos de producción, distribución e intercambio (es decir, las empresas). Sostenía que si el Estado era dueño de los medios de producción, garantizaría una compensación cabal a los trabajadores por su labor. Así, la idea es gestionar empresas paraestatales que beneficien a la sociedad en general, más que a capitalistas individuales.<sup>4</sup>

A comienzos del siglo xx, la ideología socialista se dividió en dos amplios campos. Los **comunistas** pensaban que el socialismo sólo se alcanzaba por medio de una revolución violenta y una dictadura totalitaria, mientras que los **socialdemócratas** se comprometían a alcanzarlo por medios democráticos y daban la espalda a revoluciones violentas y dictaduras. Las dos versiones del socialismo tuvieron sus altas y sus bajas durante el siglo xx. La versión comunista del socialismo llegó a su auge a finales de la década de 1970, cuando la mayoría de la población mundial vivía en países comunistas. En esa época las naciones regidas por un partido comunista eran la ex Unión Soviética y sus satélites en Europa oriental (por ejemplo, Polonia, Checoslovaquia, Hungría); China; las naciones del sureste asiático de Camboya, Laos y Vietnam; diversos países africanos (como Angola y Mozambique); y las naciones latinoamericanas de Cuba y Nicaragua. Sin embargo, a mediados de la década de 1990, el comunismo estaba en retirada en todo el mundo. La Unión Soviética se había desmoronado y había sido sustituida por un grupo de 15 repúblicas, muchas sólo nominalmente democráticas. El comunismo se retiró de Europa oriental expulsado por las revoluciones prácticamente inquietantes de 1989. Aunque China es todavía comunista en el papel e impone sustanciales límites a la libertad política de los individuos, en la esfera económica se ha alejado notablemente de la ortodoxia de la ideología comunista. Además de China, el comunismo persiste en pequeños países marginales, como Corea del Norte y Cuba.

La democracia social también pasó por su prueba de fuego, aunque es posible que sea más duradera que el comunismo. Ha ejercido quizás su mayor influencia en varias democracias occidentales, como Australia, Francia, Alemania, Gran Bretaña, Noruega, España y Suecia. En esos países, los partidos socialdemócratas han detentado el poder político. También en la India y Brasil la democracia social ha tenido una influencia importante. En congruencia con sus raíces marxistas, muchos gobiernos socialdemócratas nacionalizaron compañías privadas de ciertos sectores después de la Segunda Guerra Mundial, y las transformaron en empresas paraestatales destinadas “al bien público, antes que a las ganancias privadas”. Por ejemplo, en la Gran Bretaña de finales de la década de 1970, las compañías paraestatales monopolizaban los rubros de telecomunicaciones, electricidad, gas, carbón, ferrocarriles y armadoras, además de contar con intereses sustanciales en las industrias del petróleo, líneas aéreas, automóviles y acero.



Alemanes orientales y occidentales derrumbaron el muro de Berlín el 9 de noviembre de 1989. Berlín estuvo dividido políticamente desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. La zona este de la ciudad era la capital de la República Democrática Alemana. Las dos partes de la urbe quedaron incomunicadas en 1961, cuando se construyó el muro.

Sin embargo, la experiencia demostró que el hecho de que el Estado sea el propietario de los medios de producción deteriora el interés público. En muchos países, las compañías paraestatales han tenido un mal desempeño. Protegidas de la competencia por su posición monopolística y garantizado el apoyo económico del gobierno, cada vez eran más ineficientes. La gente pagaba el lujo de las empresas paraestatales con precios e impuestos altos. Por consiguiente, a finales de la década de 1970 y comienzos de la siguiente, en varias democracias occidentales los partidos más comprometidos con la economía de libre mercado derrotaron en las elecciones a los partidos socialdemócratas. Los casos más conocidos son los del Partido Conservador de Gran Bretaña y del Partido Demócrata Cristiano de Alemania. Estas agrupaciones políticas vendieron las empresas estatales a inversionistas privados (una medida llamada **privatización**). Incluso en aquellos países donde los partidos socialdemócratas han recuperado poder, como en Gran Bretaña en 1997 cuando el Partido Laborista de izquierda obtuvo el control del gobierno, ahora están comprometidos a conservar la propiedad privada.

### **Individualismo**

En el otro extremo del colectivismo, el **individualismo** se remite a la filosofía de que el individuo debe tener libertad para la búsqueda de sus intereses económicos y políticos. En contraste con el colectivismo, en el individualismo los intereses de cada persona toman precedencia sobre los intereses del Estado. Al igual que el colectivismo, este enfoque se remonta a un filósofo de la antigüedad griega, en este caso el discípulo de Platón, Aristóteles (384-322 a.C.). En contra de la doctrina platónica, Aristóteles afirmaba que lo más deseable era la diversidad individual y la propiedad privada. En un fragmento que bien podría haber sido tomado del discurso de algún político contemporáneo adherido a la ideología de libre mercado, Aristóteles explicó que la propiedad privada es más productiva que la propiedad comunitaria y que, por lo tanto, estimula el progreso. De acuerdo con este filósofo, la propiedad comunitaria está mal cuidada, mientras que la propiedad individual recibe más atención y, por ende, es más productiva.

El individualismo renació como corriente política importante en las naciones comerciales protestantes de Inglaterra y Holanda durante el siglo XVI. Esta corriente se perfeccionó en la obra de varios filósofos ingleses, como David Hume (1711-1776), Adam Smith (1723-1790) y John Stuart Mill (1806-1873). La doctrina del individualismo ejerció una profunda influencia en los colonos angloamericanos que aspiraban a la independencia de Gran Bretaña, los cuales la incrustaron en la base de las ideas expresadas en la Declaración de Independencia de Estados Unidos. En años más recientes, varios economistas ganadores del premio Nobel, como Milton Friedman, Friedrich von Hayek y James Buchanan, han defendido esta corriente.

El individualismo parte de dos premisas fundamentales. La primera es la importancia de garantizar al individuo su libertad personal y de expresión. Como escribió John Stuart Mill:

El único fin para el que el género humano, en lo individual o en lo colectivo, puede interferir con la libertad de acción de cualquier semejante es la defensa personal [...] El único propósito por el que el poder puede ejercerse legítimamente sobre un integrante de una comunidad civilizada en contra de su voluntad, es impedir que lastime a otros. Su propio bien, físico o moral, no es justificación suficiente [...] El único aspecto de la conducta de cualquier individuo por la que es responsable ante la sociedad, es aquel que concierne a otros. En lo que atañe puramente a él, su independencia es, por derecho, absoluta. Sobre sí mismo, sobre su cuerpo y su mente, el individuo es soberano.<sup>5</sup>

La segunda premisa del individualismo indica que es mejor para el bienestar de la sociedad dejar que las personas persigan sus propias conveniencias económicas, en lugar de que algún organismo colectivo (como el gobierno) lo determine. O, como dijo Adam Smith en un famoso pasaje de *La riqueza de las naciones*, el individuo que se afana por sus propias ganancias:

...es llevado por una mano invisible a promover un fin que no estaba entre sus intenciones. No es que esta carencia sea en detrimento de la sociedad. Al perseguir sus propios intereses, promueve los de la sociedad mejor que cuando trata de fomentarlos. Nunca he sabido que hayan hecho mucho bien aquellos que trabajan por el bien público.<sup>6</sup>

Por consiguiente, el mensaje fundamental del individualismo es que las libertades políticas y económicas son las reglas básicas en que debe asentarse una sociedad. Este enfoque pone al individualismo en conflicto con el colectivismo. Éste otorga primacía a lo colectivo sobre el individuo,



mientras que en el individualismo pasa lo contrario. Este conflicto ideológico esencial fue el contexto de buena parte de la historia reciente del mundo. Por ejemplo, la Guerra Fría fue, en muchos aspectos, un enconronazo entre el colectivismo acaudillado por la Unión Soviética y el individualismo defendido por Estados Unidos.

En términos prácticos, el individualismo es un llamado a los sistemas políticos democráticos y a la economía de libre mercado, lo que crea en general un entorno más favorable para que opere el negocio internacional. Desde finales de la década de 1980, hasta alrededor de 2005, la desaparición del colectivismo corre a la par del auge del individualismo. Los ideales democráticos y la economía de libre mercado terminaron con el socialismo y el comunismo en muchos países. Los cambios de los últimos 20 años abarcan más que las revoluciones de la ex Unión Soviética y Europa oriental, pues comprenden un movimiento de mayor individualismo en Latinoamérica y muchos Estados socialdemócratas de Occidente (por ejemplo, Gran Bretaña y Suecia). Sin embargo, a partir de 2005 han aparecido señales de un retorno hacia las ideas socialistas en varios países, lo que incluye a diversas naciones latinoamericanas como Venezuela, Bolivia y Paraguay, junto con Rusia (vea la sección “Vistazo a un país”, donde se detalla lo que ha ocurrido en Venezuela). Es más, parece ser que la crisis financiera global de 2008-2009 provoque que algunos reevalúen las tendencias de las últimas dos décadas, y entonces, quizás, el péndulo se incline de vuelta hacia el otro lado por un periodo.

## DEMOCRACIA Y TOTALITARISMO

La democracia y el totalitarismo están en los extremos opuestos del espectro político. La **democracia** es el sistema político en el cual el gobierno es del pueblo, y éste ejerce su poder de manera directa o a través de representantes elegidos. El **totalitarismo** es una forma de gobierno en la que una persona o partido político ejerce el control absoluto sobre todas las esferas de la vida humana y prohíbe la existencia de partidos políticos de oposición. La dimensión democracia-totalitarismo no es independiente de la dimensión colectivismo-individualismo. La democracia y el individualismo van a la par, lo mismo que la versión comunista del colectivismo y el totalitarismo. Sin embargo, hay algunas áreas grises en medio. Es posible tener un Estado democrático en el que predominen los valores colectivos, así como un Estado totalitario hostil al colectivismo y en el que se fomente algún grado de individualismo, en particular en la esfera económica. Por ejemplo, China transitó a una mayor libertad individual en la esfera económica, pero el país todavía está regido por una dictadura totalitaria en la que se limitan las libertades políticas.

### Democracia

La forma pura de democracia, como la practicaban varias ciudades-Estado de la antigua Grecia, se basa en el concepto de que los ciudadanos deben participar de manera directa en la toma de decisiones. En sociedades complejas avanzadas, con poblaciones de decenas o cientos de millones de habitantes, esta participación no es factible. La mayoría de los Estados democráticos modernos practica la **democracia representativa**, en la que los ciudadanos eligen periódicamente a ciertos individuos para que los representen. Estos representantes forman un gobierno, cuya función es tomar las decisiones a nombre del electorado. En una democracia representativa, los representantes que no desempeñan bien este trabajo quedan fuera en la siguiente elección.

Para garantizar que los representantes sean responsables de sus acciones ante el electorado, una democracia representativa ideal cuenta con diversos mecanismos que por lo regular se definen en leyes constitucionales: 1) los derechos de los individuos a la libertad de expresión, opinión y organización; 2) medios de comunicación libres; 3) elecciones periódicas en las que pueden votar todos los ciudadanos que tengan derecho; 4) sufragio universal entre los adultos; 5) períodos limitados para los representantes electos; 6) sistema judicial imparcial e independiente del sistema político; 7) burocracia estatal ajena a la política; 8) policía y ejército apartidistas; y 9) acceso relativamente libre a la información del Estado.<sup>7</sup>

### Totalitarismo

En un país totalitario se niegan al ciudadano todas las garantías constitucionales que establecen las democracias representativas (libertad de expresión y organización, prensa libre, elecciones periódicas). En la mayor parte de los Estados totalitarios, la represión política es generalizada, no hay



## La Venezuela de Chávez

Hugo Chávez, un ex oficial militar que había sido alguna vez encarcelado por orquestar un fallido intento de golpe de Estado, fue elegido presidente de Venezuela en 1998. Como socialdemócrata a su propio estilo, Chávez ganó la elección presidencial a través de una campaña en donde se pronunció en contra de la corrupción, los malos manejos económicos y las "duras realidades" del capitalismo global. Cuando entró en funciones, en febrero de 1999, proclamó que había heredado la peor situación económica en la historia reciente del país. No estaba muy equivocado. Un colapso en el precio del petróleo, que representaba 70% de las exportaciones del país, dejó a Venezuela con un enorme déficit presupuestario y hundió a su economía en una profunda depresión.

Poco después de asumir el cargo, Chávez procedió a tratar de consolidar su control sobre el aparato de gobierno. Una asamblea constituyente, dominada por sus seguidores, redactó una nueva constitución que fortalecía los poderes del presidente y permitía que Chávez (si resultaba electo) permaneciera en el cargo hasta 2012. Subsecuentemente, el congreso nacional, controlado también por los adeptos al presidente, aprobó una medida que permitía al gobierno remover y nombrar a los ministros de la Suprema Corte, lo cual incrementó el poder de Chávez sobre el sistema judicial. El presidente también extendió su control sobre los medios. En 2009, Freedom House, que cada año evalúa las libertades políticas y civiles en el mundo, concluyó que Venezuela sólo era "libre en parte", y que las libertades estaban siendo progresivamente restringidas.

En el frente económico, las cosas siguieron siendo difíciles. La economía se encogió 9% en 2002, y otro 8% en 2003. La tasa de desempleo, de 15 a 17%, continuó persistentemente alta, y el índice de pobreza se disparó a más de 50% de la población. Un estudio de 2003 realizado por el Banco Mundial concluyó que Venezuela era una de las economías más reguladas del planeta, y que el control estatal sobre las actividades empresariales daba a los funcionarios públicos amplias oportunidades de enriquecerse, pues exigían sobornos a cambio de permisos para expandir operaciones o integrar nuevas líneas de negocios. En realidad, y a pesar de la retórica anticorrupción de Chávez, Transparencia Internacional (TI), que clasifica a los países del mundo de acuerdo con su grado de corrupción pública, advirtió que dicha actividad se había incrementado bajo el mando de Chávez. En 2008, TI ubicó a Venezuela en el lugar 162 entre 180 naciones. Consistente con su retórica socialista, Chávez ha confiscado progresivamente varias empresas y ha exigido que otras compañías se reestructuren como "cooperativas de trabajadores" a

cambio de préstamos gubernamentales. Además, el gobierno ha comenzado a expropiar grandes granjas y ranchos rurales que, según Chávez, no son lo bastante productivos, así que los transforma en cooperativas propiedad del Estado.

En 2004, el mercado mundial del petróleo rescató a Chávez de dificultades económicas cada vez más apremiantes. Sus precios comenzaron a elevarse desde un bajísimo precio de 20 dólares por barril, y alcanzaron los 150 dólares a mediados de 2008; y Venezuela, el quinto productor del mundo, empezó a cosechar enormes ganancias. Apoyada en las crecientes exportaciones petroleras, la economía se robusteció. Chávez utilizó las ganancias del petróleo para impulsar a su gobierno a gastar en programas sociales, muchos de los cuales estaban modelados según programas cubanos. Como resultado, la participación del gobierno en el PIB se elevó de 20% a finales de los noventa, a casi 40% en 2008. Chávez extendió también el control gubernamental sobre petroleras extranjeras que operaban en Venezuela, a las que acusó de obtener ganancias exageradas a costa de una nación empobrecida. En 2005, anunció un aumento de las regalías que el gobierno obtendría de las ventas de petróleo, de 1 a 30%, y elevó también la tasa fiscal sobre las ventas de 34 a 50%. En 2006, anunció los planes para reducir las acciones propiedad de compañías extranjeras en proyectos petroleros en las regiones del Orinoco, y para otorgar a la compañía petrolera del Estado, Petróleos de Venezuela, S.A., una posición mayoritaria. No obstante, a pesar de la fuerte demanda global, la producción petrolera en Venezuela parece estar deslizándose, pues ha caído por ocho trimestres consecutivos entre mediados de 2006 y mediados de 2008.

En la cresta de una ola de popularidad interna, Chávez ganó la reelección como Presidente en diciembre de 2006. Celebró su victoria oprimiendo el acelerador revolucionario. El Parlamento le concedió el poder de legislar por decreto durante 18 meses, y un comité formado por sus adeptos comenzó a redactar una reforma constitucional para convertir a Venezuela en un país declaradamente socialista, y permitir al presidente postularse indefinidamente para reelección. Sin embargo, en una señal de que la popularidad de Chávez puede de haber llegado a un punto límite, el 2 de diciembre de 2007, en un referéndum nacional, los votantes venezolanos rechazaron, por un estrecho margen, una constitución revisada que habría puesto todavía más poder en las manos de Chávez. Ocurrió otra debacle a finales de 2008, cuando el precio del petróleo comenzó a deslizarse precipitadamente, lo que indicó que el auge de los gastos del gobierno, que se basaban en las ganancias por ese concepto, estaba llegando a su fin.<sup>8</sup>



elecciones libres y justas, los medios son censurados y quienes ponen en duda el derecho al poder de los gobernantes van a parar a la cárcel o les sucede algo peor.

Hoy en día existen en el mundo cuatro clases principales de totalitarismo. Hasta hace poco, la más difundida era el **totalitarismo comunista**. Sin embargo, el comunismo está experimentando un retroceso en el mundo, y desde 1989 se han derrumbado casi todas las antiguas dictaduras de este tipo. Hasta ahora, las excepciones son China, Vietnam, Laos, Corea del Norte y Cuba, aunque todos estos países dan muestras visibles de que el monopolio del partido comunista en el poder político va en retirada. En muchos sentidos, los gobiernos de China, Vietnam y Laos son comunistas de nombre, pues impulsan reformas de economía de mercado. En cambio, todavía son Estados totalitarios en el sentido de que niegan muchas libertades civiles a su población. Por otra parte, hay señales de un cambio hacia las ideas comunistas totalitarias en algunos países, como Venezuela donde el gobierno de Hugo Chávez ha comenzado a desplegar tendencias en este sentido (vea la sección "Vistazo a un país: La Venezuela de Chávez").

La segunda forma de totalitarismo podría llamarse **totalitarismo teocrático**, que se encuentra en Estados donde el poder político está monopolizado por un partido, grupo o individuo que gobierna según principios religiosos. La forma más común de este gobierno lo encontramos en el islamismo y se exemplifica con países como Irán y Arabia Saudita, en los cuales se limita la libertad de expresión política y religiosa con leyes que se basan en principios islámicos.

La tercera forma del totalitarismo es el **totalitarismo tribal**, que aparece periódicamente en países africanos como Zimbabwe, Tanzania, Uganda y Kenia. Las fronteras de esos Estados corresponden más a los límites administrativos trazados por las antiguas potencias coloniales europeas que a realidades tribales. Por consiguiente, en un país cualquiera hay varias tribus. El totalitarismo tribal ocurre cuando un partido político que representa los intereses de una tribu (que no siempre es la mayoritaria) monopoliza el poder. Tales Estados unipartidistas todavía existen en África.

La cuarta forma de totalitarismo podría describirse como **totalitarismo derechista**. En general, concede a los individuos algunas libertades económicas, pero restringe las libertades políticas con el argumento de que pueden provocar la llegada del comunismo. Una característica de muchos gobiernos totalitarios de derecha es la hostilidad declarada en contra de las ideas socialistas o comunistas. Muchos gobiernos con esta orientación cuentan con el respaldo del ejército y, en algunos casos, está compuesto por militares. Los regímenes fascistas que gobernarón Alemania e Italia en las décadas de 1930 y 1940 eran Estados totalitarios de derecha. Hasta comienzos de la década de 1980, las dictaduras derechistas, muchas de ellas militares, eran comunes en Latinoamérica. También se encontraban en varios países de Asia: Corea del Sur, Taiwán, Singapur, Indonesia y las Filipinas. Pero desde esa época esta forma de gobierno es menos frecuente. Hoy casi todos los países latinoamericanos son democracias multipartidistas genuinas. Del mismo modo, Corea del Sur, Taiwán y las Filipinas son democracias funcionales, lo mismo que Indonesia.



## Sistemas económicos

A partir del estudio de la sección anterior debe quedar claro el vínculo entre ideología política y sistema económico. Es más probable que encontremos sistemas de economía de mercado en países donde las metas de los individuos tienen primacía sobre las colectivas. Por el contrario, en los países donde las metas colectivas tienen preeminencia, el Estado asume el control de muchas empresas y el mercado, el cual antes que libre está controlado. Podemos identificar tres sistemas económicos generales: economía de mercado, planificada y mixta.

### ECONOMÍA DE MERCADO

En una **economía de mercado** pura todas las actividades productivas son realizadas por empresas privadas, en lugar de pertenecer al Estado. Nadie planifica los bienes y servicios que produce un país. La oferta y la demanda determinan la producción, y ello afecta a los productores mediante el sistema de precios. Si la demanda de un producto excede la oferta, los precios aumentan, lo que incita a los productores a producir más. Si la oferta supera a la demanda, los precios bajan y los productores fabrican menos. Según los teóricos de este sistema, los consumidores mandan. Los hábitos

de compra de la gente, manifestados a los productores a través del sistema de precios, determinan qué se produce y en qué cantidad.

Para que un mercado funcione de esta manera, no debe restringirse la oferta. Se limita la oferta cuando una empresa monopoliza un mercado. En tales circunstancias, más que aumentar la producción en respuesta a la demanda, un monopolista limita la producción para que los precios suban. De esta forma obtiene un mayor margen de utilidad sobre cada unidad que vende. Esto es positivo para el monopolista, pero es negativo para el consumidor que tiene que pagar más. También perjudica el bienestar de la sociedad. Como un monopolista no tiene competidores, tampoco tiene incentivos para reducir los costos de producción. Entonces, simplemente traslada los aumentos de costos a los consumidores en forma de incrementos de precios. El resultado neto es que el monopolista incrementa gradualmente su nivel de ineficiencia: produce artículos caros y de calidad inferior, y la sociedad sufre las consecuencias.

Debido a los peligros que generan los monopolios, la función del gobierno en una economía de mercado es alentar una vigorosa competencia libre y justa entre productores privados. Debido a ello, el gobierno persigue a los monopolios y las prácticas comerciales restrictivas destinadas a acaparar un mercado (en Estados Unidos, las leyes antimonopolios cumplen estas funciones). La propiedad privada también estimula la competencia vigorosa y la eficiencia económica, pues ella asegura que los emprendedores tengan derecho a las utilidades generadas por su propio esfuerzo. Esta protección les da un incentivo para satisfacer las necesidades de los consumidores: introducir productos nuevos, establecer sistemas de producción más eficientes, prestar mejores servicios de comercialización y asistencia a los compradores o manejar la empresa con más eficiencia que los competidores. A cambio, las constantes mejoras de productos y procesos que conllevan estos incentivos ejercen un importante efecto positivo en el crecimiento económico y el desarrollo.<sup>9</sup>

## ECONOMÍA PLANIFICADA

En una **economía planificada** pura el gobierno determina los bienes y servicios que produce un país, así como sus volúmenes y precios. En concordancia con la ideología colectivista, el objetivo de este tipo de sistema económico es que el gobierno distribuya los recursos para “el bien de la sociedad”. Además, en ella, todas las empresas pertenecen al Estado, bajo el argumento de que el gobierno puede ordenarles que inviertan de la forma que responda al interés de toda la nación, más que a los intereses de individuos particulares. Históricamente, había economías planificadas en los países comunistas en los que las metas colectivistas tenían prioridad sobre las individuales. Desde la caída del comunismo, a finales de la década de 1980, las economías planificadas se han reducido de manera radical. Algunos elementos de tal economía se aprecian todavía en ciertas naciones democráticas que tuvieron gobiernos de tendencias socialistas. Francia y la India experimentaron con sistemas amplios de planeación centralizada y propiedad estatal, pero ese enfoque ya ha sido desterrado de ambos países.

Si bien el objetivo de una economía planificada es movilizar los recursos económicos en aras del bien público, lo que ocurrió fue lo contrario. En una economía planificada, las empresas estatales tienen pocos incentivos para controlar los costos y ser eficientes, porque no cabe la posibilidad de que salgan del negocio. Asimismo, la abolición de la propiedad privada significa que no hay estímulos para que los individuos apliquen mejores métodos para satisfacer las necesidades de los consumidores; por consiguiente, en estas economías falta dinamismo e innovación. En lugar de crecer y prosperar, estas economías se estancan.

## ECONOMÍA MIXTA

Entre las economías de mercado y las planificadas se encuentran las economías mixtas. En una **economía mixta**, ciertos sectores se dejan en manos privadas, sujetos a los mecanismos del libre mercado, en tanto otros son propiedad del Estado, y el gobierno los planifica. Las economías mixtas fueron muy comunes en el mundo, aunque ya no tanto. No hace mucho, Gran Bretaña, Francia y Suecia eran seguidores de este modelo, pero la privatización general redujo las propiedades estatales en las tres naciones. Una tendencia semejante se observa en muchos otros países en los que antes había un sector público muy grande, como en Brasil, Italia y la India (sin embargo, en este último, el sector propiedad del Estado sigue siendo muy extenso, y representa 38% del ingreso no agrícola).



En las economías mixtas, los gobiernos también se apropián de las empresas que tienen problemas y cuya continuación de sus actividades es vital para los intereses de la nación. La compañía francesa Renault fue propiedad estatal hasta hace poco, pues el gobierno asumió el control cuando sufrió graves problemas financieros. El gobierno francés determinó que habrían sido inaceptables los costos sociales del desempleo que se hubiera producido con el cierre, por lo que nacionalizó la compañía y la salvó de la bancarrota. A los rivales de Renault no les gustó esta iniciativa porque tuvieron que competir con una empresa cuyos costos eran subsidiados por el Estado. De manera similar, en 2008 y en los albores de 2009, el gobierno estadounidense se apropió de 80% de las acciones de AIG (American International Group) para evitar que esta firma financiera colapsara; la teoría sostenía que si caía en quiebra, todo el sistema financiero sufriría consecuencias muy graves. Por lo general, el gobierno estadounidense prefiere dar soluciones de mercado a los problemas económicos, y en el caso de AIG el propósito es vender, tan pronto como sea posible, la institución a los inversionistas privados.



## Sistemas legales

El **sistema legal** de un país comprende las reglas, o leyes, que dictan el comportamiento, y los mecanismos con que se aplican esas leyes y se ventilan las diferencias. El sistema legal de un país es de inmensa importancia para las empresas internacionales. Las leyes regulan las prácticas de los negocios, definen la manera en que se llevarán a cabo las transacciones comerciales y fijan los derechos y obligaciones de los participantes. El entorno legal de cada país varía significativamente. Como veremos, las diferencias entre los sistemas legales se relacionan con el atractivo de un país como mercado o destino de inversiones.

Al igual que el sistema económico de un país, el sistema legal manifiesta la influencia del sistema político prevaleciente (y también de las tradiciones históricas). El gobierno define el marco legal en el cual deben operar las empresas, y en general las leyes que las regulan dejan traslucir la ideología política de los gobernantes. Por ejemplo, los Estados totalitarios de tendencias colectivistas promulgan leyes que limitan rigurosamente a las empresas privadas, mientras que las leyes que aplican los gobiernos democráticos, en los cuales el individualismo es la corriente política dominante, favorecen a la empresa privada y a los consumidores.

Aquí nos concentraremos en varios temas que ilustran las variaciones de los sistemas legales y su efecto sobre las empresas internacionales. En primer lugar, veremos algunas diferencias básicas entre los sistemas legales. Luego revisaremos el derecho contractual. En tercer lugar estudiaremos las leyes de la propiedad, en particular patentes, propiedad intelectual y marcas comerciales. Por último, analizaremos las leyes que se ocupan de la responsabilidad y la seguridad de los productos.

## DIFERENTES SISTEMAS LEGALES

En el mundo se conocen tres sistemas legales principales (o tradiciones legales): derecho consuetudinario, derecho civil y derecho teocrático.

### Derecho consuetudinario

El sistema de derecho consuetudinario evolucionó en Inglaterra durante cientos de años. Ahora es parte de todas las antiguas colonias inglesas, incluso Estados Unidos. El **derecho consuetudinario** se basa en tradiciones, precedentes y costumbres. La *tradición* es la historia legal de un país, los *precedentes* son los casos que antes se presentaron en los tribunales y las *costumbres* son las maneras en que se aplican las leyes en situaciones particulares. Cuando los tribunales interpretan el derecho consuetudinario, prestan atención a esas características, lo cual le da a este sistema una flexibilidad única. En él los jueces tienen la facultad de interpretar la ley para que se aplique a las circunstancias peculiares del caso. A su vez, cada nueva interpretación fija un precedente que puede seguirse en casos futuros. A medida que aparecen nuevos precedentes, las leyes se modifican, aclaran o enmiendan para adecuarse a las nuevas situaciones.



La ley islámica rige todos los aspectos de la vida de los musulmanes, incluso las actividades comerciales.

### Derecho continental

Un sistema de **derecho continental** se basa en un conjunto muy detallado de leyes organizadas en códigos. Cuando los tribunales interpretan el derecho continental, lo hacen de acuerdo con dichos códigos. Más de 80 países, entre ellos Alemania, Francia, Japón y Rusia, se rigen por sistemas de derecho continental. Este sistema es menos polémico que el derecho consuetudinario, pues los jueces se apoyan más en códigos legales detallados que en la interpretación de tradiciones, precedentes y costumbres. En el sistema de derecho continental, los jueces tienen menos flexibilidad que en el sistema de derecho consuetudinario. En este último, los jueces tienen el poder de interpretar la ley, mientras que en el segundo, sólo tienen facultades para aplicarla.

### Derecho teocrático

En un sistema de **derecho teocrático** la ley se basa en doctrinas religiosas. La ley islámica es el sistema legal teocrático más extendido en el mundo moderno, aunque el uso de la ley hindú y judaica persistió hasta el siglo xx. La ley islámica es más un derecho moral que comercial, y tiene por objeto normar todos los aspectos de la vida.<sup>10</sup> Los fundamentos de la ley islámica se encuentran en el libro sagrado del Islam, el Corán, junto con la Sunnah, que es el conjunto de decisiones y sentencias del profeta Mahoma, y los escritos de los eruditos islámicos que han trazado reglas por analogía con los principios establecidos en el Corán y la Sunnah. Como estos últimos son textos sagrados, los fundamentos esenciales del derecho islámico no pueden modificarse. Sin embargo, en la práctica los juristas y eruditos islámicos debaten todo el tiempo la aplicación de la ley islámica en el mundo moderno. De hecho, muchos países musulmanes tienen sistemas legales que combinan el derecho islámico y un sistema consuetudinario o civil.

Aunque la ley islámica se ocupa básicamente del comportamiento moral, se ha extendido hasta cubrir ciertas actividades comerciales. Un ejemplo es el pago o cobro de intereses, que el Corán considera usura y tiene proscritos. Para el musulmán devoto, aceptar el pago de intereses es un pecado grave, que condena por igual al que los toma y al que los da. No es sólo cuestión de teología, en varios Estados islámicos también es materia legal. Por ejemplo, en Pakistán, en la década de 1990, el Tribunal Federal de Shariat, el supremo órgano legislativo islámico del país, determinó que los intereses eran contrarios al Islam y, por lo tanto, ilegales, y exigió que el gobierno enmendara en ese sentido todas las leyes financieras. En 1999, la Corte Suprema de Pakistán dictaminó que en el país debían aplicarse métodos financieros islámicos a partir del 1º. de julio de 2001.<sup>11</sup> En 2008, unas 500 instituciones financieras islámicas del mundo manejaban, en conjunto, activos superiores a 500 000 millones de dólares. Además de Pakistán, hay bancos islámicos en muchos Estados del Golfo Pérsico, Egipto y Malasia.<sup>12</sup>

## DIFERENCIAS ENTRE DERECHOS CONTRACTUALES

La diferencia entre los sistemas de derecho consuetudinario y civil se ilustra con su enfoque del derecho contractual (recuerde que los sistemas teocráticos también tienen elementos del derecho consuetudinario o civil). Un **contrato** es un documento que especifica las condiciones en las que ocurre un intercambio, y detalla los derechos y obligaciones de las partes. Algunos tipos de contratos regulan las transacciones comerciales. El **derecho contractual** es el conjunto de leyes que rige la obediencia a los contratos. Las partes de un acuerdo recurren al derecho contractual cuando una opina que la otra faltó al espíritu o a la letra de un convenio.

Como el derecho consuetudinario no es tan específico, los contratos elaborados en ese marco son muy detallados y abarcan todas las eventualidades. En cambio, en los sistemas de derecho civil los contratos son más breves y menos específicos, porque muchos de los temas ya están cubiertos en un código. Por ello, es más caro elaborar contratos en una jurisdicción en la que rige el derecho consuetudinario, y resolver las disputas emanadas de ellos puede ser muy polémico. Sin embargo, los sistemas de derecho consuetudinario tienen la ventaja de ser más flexibles y permiten a los jueces interpretar un litigio sobre un contrato a la luz de la situación en curso. Las empresas internacionales tienen que ser sensibles a estas diferencias; abordar una disputa contractual en un Estado de derecho civil, como si su sistema fuera consuetudinario puede ser contraproducente, y viceversa.

Cuando surgen disputas en el comercio internacional, es necesario preguntarse a qué nación corresponden las leyes que deben aplicarse. Para resolver el problema, varios países, entre ellos Estados Unidos, han ratificado la **Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos para la**



**Venta Internacional de Mercaderías (CVIM)** o la **United Nations Convention on Contracts for the International Sales of Goods (CIGS)**. La CVIM establece un conjunto homogéneo de reglas que norman ciertos aspectos de la realización y desarrollo de los contratos comerciales cotidianos entre compradores y vendedores con domicilio legal en diversos países. Al adoptar la CVIM, una nación indica a otros firmantes que adopta las reglas de esta convención como parte de su normatividad. La CVIM se aplica de manera automática a todos los contratos para la venta de bienes entre empresas establecidas en países que ratificaron la convención, a menos que las partes explícitamente renuncien a ésta. Sin embargo, un problema de la CVIM es que la han firmado menos de 70 países (desde que entró en vigor, en 1988);<sup>13</sup> muchas naciones comerciales grandes, como Japón y el Reino Unido, no la han ratificado.

Cuando las empresas no aceptan la CVIM, optan por una reconocida corte de arbitraje para que solucione sus disputas comerciales. La más conocida es el Tribunal de Arbitraje de la Cámara Internacional de Comercio de París, que maneja al año más de 500 solicitudes de arbitraje, las cuales suelen involucrar a más de 100 países.<sup>14</sup>

## CORRUPCIÓN Y DERECHOS DE PROPIEDAD

En el sentido legal, *propiedad* es un recurso sobre el que un individuo o empresa tiene un derecho legal, es decir, el recurso le pertenece. Los recursos son tierras, edificios, equipo, capital, derechos de extracción minera, empresas y propiedad intelectual (ideas protegidas por patentes, copyright y registro de marcas). Los **derechos de propiedad** son el conjunto de derechos legales sobre el uso que se destina a un recurso, y sobre el destino de los ingresos derivados de ese recurso.<sup>15</sup> Existen diferencias nacionales en cuanto al grado en que los sistemas legales definen y protegen los derechos de propiedad. Prácticamente todos los países han promulgado leyes que protegen los derechos de propiedad. Incluso China, que nominalmente sigue siendo un Estado comunista a pesar de su floreciente economía de mercado, promulgó en 2007 una ley que protege los derechos de los propietarios privados (la ley concede a la propiedad de los individuos la misma protección legal que a la del Estado).<sup>16</sup> Sin embargo, en muchos países las autoridades no aplican estas leyes, y existen violaciones a los derechos de propiedad (vea el “Caso inicial”). Los derechos de propiedad pueden ser violados de dos maneras: por medio de acciones privadas, o actos ilegales de particulares, y mediante acciones públicas, o actos ilegales de los funcionarios de gobierno.

### Acciones privadas

En este contexto, la **acción privada** se refiere al robo, piratería, chantaje y otras actividades delictivas perpetradas por individuos o grupos. El robo ocurre en todos los países, pero un sistema legal débil da pie a muchos más actos ilegales en unos que en otros. Por ejemplo, en Rusia, en el periodo caótico que siguió a la caída del comunismo, un sistema legal anticuado, aunado a una policía débil y un sistema judicial insuficiente, daba a las empresas nacionales y extranjeras poca protección contra el chantaje de la “mafia rusa”. Los empresarios nacionales tenían que “pagar protección” a la mafia o atenerse a una venganza violenta que implicaba bombas y asesinato (en 1995 y de nuevo en 1996 se ordenaron y perpetraron 500 asesinatos de empresarios).<sup>17</sup>

Rusia no es el único país que tiene problemas con la mafia (y su situación ha mejorado de manera significativa desde aquellas fechas). La mafia tiene una larga historia en Estados Unidos: en la década de 1930 Chicago pasaba por una situación semejante a la de Moscú en la década de 1990. En Japón, la versión local de la mafia, conocida como *yakuza*, opera un negocio ilegal de protección, en particular en el sector de alimentos y entretenimiento.<sup>18</sup> Sin embargo, hay una gran diferencia entre la magnitud de tales actividades en la Rusia de la década de 1990 y su efecto limitado en Japón y Estados Unidos. Esta diferencia obedeció a que el aparato de aplicación de la justicia de Rusia, como la policía y el sistema judicial, estaba muy debilitado después de la caída del comunismo. Periódicamente, muchos otros países han tenido problemas semejantes o aun mayores que los que sufrió Rusia.

### Acciones públicas y corrupción

Las **acciones públicas** en contra de los derechos de propiedad ocurren cuando los servidores públicos, como políticos o burócratas, despojan de ingresos, recursos o propiedades a sus dueños. Estos actos ilegales pueden hacerse mediante mecanismos legales, como impuestos excesivos, licencias o permisos demasiado caros para los dueños, expropiación de bienes sin compensar a los propietaria-

rios o repartición de bienes sin retribución alguna para sus dueños anteriores. También se hace por medios ilegales, o por corrupción: se piden sobornos a las empresas a cambio del derecho de operar en un país, sector o lugar.<sup>19</sup>

La corrupción está bien documentada en todas las sociedades, desde las orillas del río Congo al palacio de la familia real de Holanda, desde políticos japoneses a banqueros brasileños, y desde autoridades de Indonesia a policías de Nueva York. En las Filipinas, el gobierno del difunto Ferdinand Marcos era muy conocido por los sobornos que exigía a las empresas extranjeras que querían emprender actividades en el país.<sup>20</sup> Lo mismo sucedía con los funcionarios de Indonesia durante el régimen del ex presidente Suharto. Ninguna sociedad es inmune a la corrupción. Sin embargo, hay diferencias sistemáticas en la extensión de esta práctica ilegal. En algunos países, el imperio de la ley la reduce al mínimo. La corrupción se ve y trata como ilegal y, cuando se descubre, se castiga a los infractores con todo el peso de la ley. En otros países, la aplicación de las leyes es débil y abunda la corrupción de burócratas y políticos. La corrupción está tan arraigada en algunos países, que los políticos y burócratas la consideran un gaje de su oficio y se ríen abiertamente de las leyes que intentan ponerle coto.

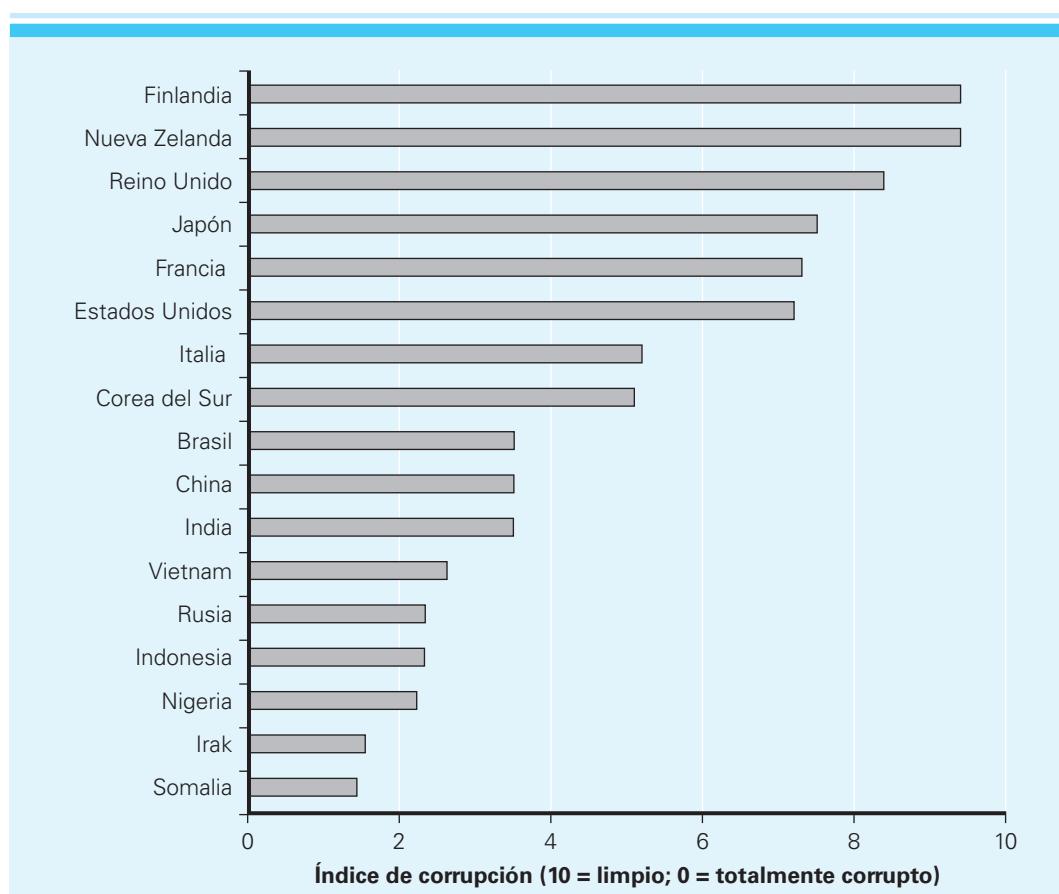
De acuerdo con TI, organización independiente sin fines de lucro dedicada a exponer y combatir la corrupción, las empresas y los individuos gastan alrededor de 400 000 millones de dólares al año tan sólo en sobornos relacionados con la concesión de contratos.<sup>21</sup> TI también mide la corrupción de los funcionarios públicos de varios países.<sup>22</sup> Como se aprecia en la figura 2.1, la organización calificó bien a países como Finlandia y Nueva Zelanda, mientras que aparecen como corruptos Rusia, la India, Indonesia e Irak. Somalia fue el último de los 180 países del estudio, mientras que Finlandia y Nueva Zelanda quedaron en primer lugar.

Las evidencias económicas indican que los altos niveles de corrupción reducen de manera significativa la inversión extranjera directa, el monto del comercio internacional y la tasa de creci-

## FIGURA 2.1

Nivel de corrupción por país, 2008

Fuente: Transparencia Internacional, "Global Corruption Report", 2006.





### Corrupción en Nigeria

Cuando Nigeria se independizó de la Gran Bretaña, en 1960, se esperaba que el país surgiera como el nuevo peso pesado de África. Nigeria era el país más poblado y además gozaba de abundantes recursos naturales, en particular petróleo, gracias al cual obtuvo un ingreso de 550 000 millones de pesos entre 1970 y 2008. Sin embargo, a pesar de esta enorme suma, Nigeria sigue siendo una de las naciones más pobres del mundo. Según el Índice de Desarrollo Humano de 2008, compilado por la ONU, Nigeria registró un “bajo desarrollo humano”. El país se clasificó en el lugar 154 de 177. El producto interno bruto per cápita fue de sólo 1 852 dólares, 29% de la población adulta era analfabeta y las expectativas de vida al nacimiento eran de sólo 46.6 años.

¿Qué salió mal? No hay una respuesta simple; varios factores conspiraron para dañar la actividad económica de Nigeria: el país está compuesto por diversos grupos rivales: étnicos, tribales y religiosos, y los conflictos entre ellos socavan la estabilidad política, lo cual ha desembocado en luchas políticas, como la brutal guerra civil en la década de 1970; como siempre, se cuestiona la legitimidad del gobierno, los jefes políticos legitiman los sobornos para comprar apoyo y desfalcán las arcas nacionales para premiar a sus aliados; al régimen civil producto de la independencia le siguieron dictaduras militares, cada una más corrupta e inepta que la anterior (en 1999, los civiles recuperaron el gobierno).

En la década de 1990, el dictador militar Sani Abacha saqueaba abierta y sistemáticamente el erario para acumular ganancias personales. Su fraude más descarado fue un fondo petrolero que estableció a mediados de la década de 1990, supuestamente para canalizar los ingresos adicionales del incremento de los precios del petróleo, a proyectos de infraestructura y otras inversiones muy necesarias. El fondo nunca se sometió a una auditoría independiente y casi nada del dinero que pasó por ahí se contabilizó. De hecho, fue un medio para que Abacha y sus seguidores gastaran a sus anchas una suma que en 1996 equivalía a aproximadamente 25% de todo el presupuesto federal. Abacha, consciente de su posición de

autoridad impopular e ilegítima, dilapidaba dinero en seguridad personal y sobornaba a quienes apoyaban su codicia. Con tal ejemplo en las altas esferas del gobierno, no es de sorprender que floreciera la corrupción en todo el aparato político y burocrático.

Algunos excesos son pasmosos. En la década de 1980 se construyó una fundidora de aluminio por orden del gobierno que quería industrializar el país. El costo de la fundidora fue de 2 400 millones de dólares, entre 60 y 100% más caro que el costo de una planta equivalente en cualquier país desarrollado. En general se interpretó el alto costo como resultado de los sobornos que los contratistas internacionales que construyeron la planta tuvieron que pagar a los políticos locales. La fundidora nunca operó a más de una fracción de su capacidad declarada.

¿Mejoró la situación de Nigeria desde que los civiles recuperaron el gobierno, en 1999? En 2003 se eligió presidente a Olusegun Obasanjo, cuya plataforma incluía la promesa de combatir la corrupción. Según algunos recuentos, hubo progresos. El encargado de la lucha contra la corrupción, Nuhu Ribadu, afirmó que si en 2002 se robó o despilfarró 70% de los ingresos petroleros, en 2004 la cifra fue de “sólo” 40%. Pero en 2008, en el más reciente estudio de TI, Nigeria todavía apareció entre los países más corruptos del mundo (vea la figura 2.1), de lo que se deduce que al país le queda mucho camino por andar. En un esfuerzo por cambiar las cosas, en 2007 el órgano principal del país contra la corrupción, la Comisión para Crímenes Económicos y Financieros, envió cartas a los partidos políticos en las cuales enumeraba a 130 candidatos a las próximas elecciones que en breve serían acusados de corrupción. Varios partidos respondieron mediante la eliminación de sus listas de los candidatos identificados como corruptos. Otros argumentaron que la lista estaba influenciada por motivos políticos y en particular por un deseo de reforzar la posición del presidente Obasanjo y su sucesor designado, el presidente Umaru Yar'Adua, mediante el recurso de descalificar a sus oponentes.<sup>23</sup>

miento económico de un país.<sup>24</sup> Debido a que disminuyen las utilidades, los políticos y burócratas corruptos deterioran el rendimiento de las inversiones comerciales y, por ende, aminoran los estímulos para que las empresas nacionales e internacionales inviertan en ese país. Este bajo nivel de inversión afecta el crecimiento económico. Por ello, es de esperar que países como Indonesia, Nigeria y Rusia tengan una tasa de crecimiento económico mucho menor del que tendrían si las cosas fueran distintas. En la siguiente sección “Vistazo a un país” se comenta el efecto de la corrupción en el crecimiento económico de Nigeria, como ejemplo detallado de los efectos negativos de esta práctica ilegal en el progreso de un país.

### Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero

En la década de 1970 se promulgó en Estados Unidos la **Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero** cuando se reveló que algunas compañías de ese país sobornaron a funcionarios de gobiernos extranjeros para ganar ciertos contratos. La ley prohíbe entregar cohechos a funcionarios de un gobierno extranjero para conseguir o conservar negocios sobre los cuales ese funcionario tiene alguna autoridad, y exige a todas las sociedades anónimas (participen o no en el comercio internacional) que lleven registros detallados que revelen si se infringe la ley. En el mismo tenor, en 1997 los ministros de comercio y finanzas de los países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), asociación de las 30 economías más poderosas del mundo, firmaron la Convención para Combatir el Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales.<sup>25</sup> La convención obliga a los miembros a declarar como ilegal el soborno de funcionarios públicos extranjeros.

Sin embargo, tanto las leyes estadounidenses como la convención de la OCDE se redactaron con un lenguaje que permite excepciones para facilitar o entregar pagos (conocidos como “lubricantes” o “dinero acelerador”) con el fin de apresurar o asegurar el cumplimiento de un trámite burocrático rutinario.<sup>26</sup> Por ejemplo, permiten hacer pagos pequeños para acelerar la expedición de permisos o licencias, tramitar papelera o tan sólo conseguir que se descarguen las verduras de un muelle para llevarlas al mercado. La explicación para estas excepciones a las normas en contra del soborno es que, aunque estos pagos son técnicamente cohechos, adoptan una forma distinta (y al parecer menos ofensiva) para conseguir o conservar negocios, pues sólo facilitan el cumplimiento de los deberes que de todas formas están obligados a cumplir quienes reciben el dinero.

### PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

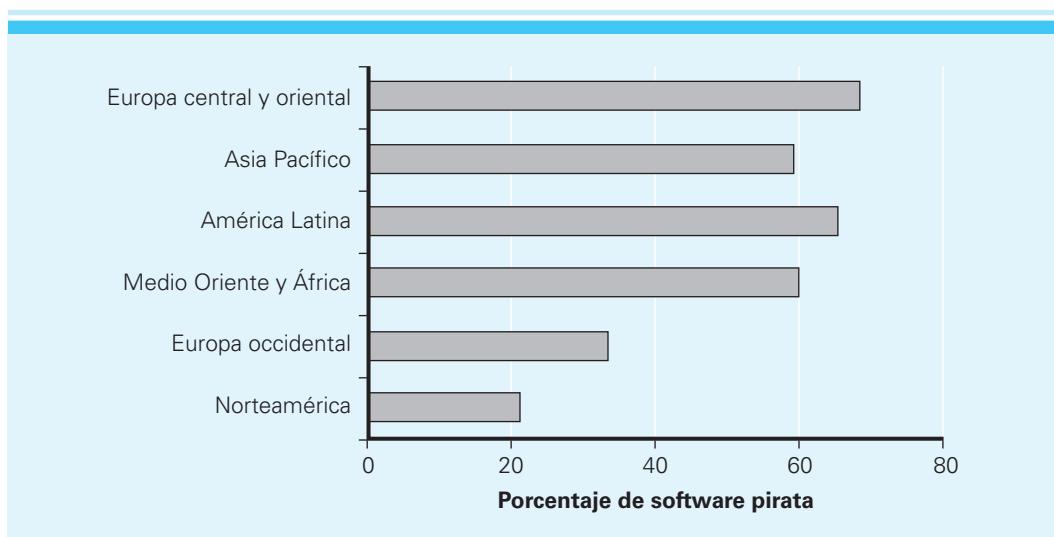
La **propiedad intelectual** es producto de la actividad intelectual, de la cual se obtienen software de cómputo, un guión de cine, una partitura o la fórmula química de un fármaco nuevo. Patentes, derechos de autor (copyright) y registros de marcas establecen los derechos de la propiedad intelectual. Una **patente** concede al inventor de un producto o proceso nuevo los derechos de exclusividad durante un periodo definido para fabricar, usar o vender su invento. Los **derechos de autor (copyright)** constituyen el derecho legal de exclusividad para que autores, compositores, dramaturgos, pintores y editores hagan pública su obra y la difundan como les convenga. Las **marcas registradas** son diseños y nombres registrados con que vendedores o fabricantes designan y distinguen a sus productos (por ejemplo, ropa Christian Dior). En la tecnologizada economía “del conocimiento” del siglo XXI, la propiedad intelectual ha ganado importancia como fuente de valor económico para las empresas. También hoy en día es problemático proteger la propiedad intelectual, sobre todo si puede transmitirse en formato digital y se copia o distribuye con muy bajo costo en discos piratas o por internet (por ejemplo, software de cómputo, grabaciones de música y video).<sup>27</sup>

La finalidad de las leyes de propiedad intelectual es remunerar al creador de un nuevo invento, libro, música, diseño de ropa, cadena de restaurantes, etc., por su idea y su esfuerzo. Las leyes son un estímulo muy importante a la innovación y al trabajo creativo; proporcionan un incentivo para que las personas busquen modos nuevos de hacer las cosas, y premian la creatividad. Por ejemplo, consideremos la innovación en la industria farmacéutica. Una patente le confiere al inventor de una nueva medicina un monopolio de 20 años de producción, lo que le da a los laboratorios un estímulo para emprender actividades de investigación básica, que son caras, difíciles y lentas, pero necesarias para elaborar nuevos medicamentos (pueden requerir 800 millones de dólares de investigación y desarrollo, y tardar 12 años en llegar al mercado). Sin las garantías que dan las patentes, las compañías no se dedicarían a actividades tan amplias de investigación básica.<sup>28</sup>

El tratado más antiguo sobre propiedad intelectual es la **Convención de París para la Protección de la Propiedad In-**



Un guardia vigila una pila de discos y DVD piratas antes de que los destruyan en una ceremonia en Beijing, el sábado 26 de febrero de 2005. Ese día se destruyeron miles de artículos piratas, y se llevó a cabo un concierto de música pop en contra de la piratería, organizado por el gobierno chino para dar publicidad a sus esfuerzos por frenar este problema.

**FIGURA 2.2**

Tasas regionales de piratería de software, 2007

Fuente: Alianza de Software Comercial, "Fourth Annual BSA and IDC Global Piracy Study", mayo de 2007, [www.bsa.org](http://www.bsa.org)

**dustrial**, que data de 1883 y que hasta 2007 había sido firmado por aproximadamente 170 naciones. Actualmente, en cada país varía el grado de protección de los derechos de propiedad intelectual, sin embargo, aunque muchos tienen normas estrictas en teoría, éstas se aplican sin firmeza. Así ocurre con varios de los 183 países miembros de la **Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)**, todos signatarios de tratados internacionales dedicados a proteger este resultado de la actividad humana. La no aplicación de la ley fomenta la piratería (robo) de la propiedad intelectual. En fechas recientes, China y Tailandia se cuentan entre los peores infractores de Asia. En China se consigue con facilidad software de cómputo pirata. Del mismo modo, las calles de Bangkok, capital de Tailandia, están tapizadas de puestos que venden copias piratas de relojes Rolex, vaqueros Levi Strauss, videos y software.

La piratería de la música grabada es descarada. La Federación Internacional de la Industria Fonográfica afirma que más o menos un tercio de todos los productos grabados que se venden en el mundo son copias piratas (ilegales), lo que significa que la piratería cuesta a esa industria más de 4 500 millones de dólares al año.<sup>29</sup> El sector del software también sufre la falta de protección de la propiedad intelectual. Se calcula que el robo de los derechos de propiedad costó a las empresas el equivalente a 48 000 millones de dólares en 2007.<sup>30</sup> De acuerdo con la Alianza de Software Comercial, una asociación de industrias de software, en 2007 aproximadamente 38% de todas las aplicaciones de software usadas en el mundo era pirata. La peor región fue Europa central y oriental, donde la tasa de piratería alcanzó 68% (vea la figura 2.2). Uno de los países más problemáticos fue China, donde en 2007 la tasa de piratería llegó a 82%, y costó al sector más de 6 700 millones de dólares por ventas perdidas, contra los 444 millones de dólares que se registraron en 1995. La tasa de piratería en Estados Unidos fue mucho menor, de 20%; sin embargo, el valor de las ventas perdidas fue mucho más significativo por el tamaño del mercado; se calcula que en 2007 la cifra llegó a 8 000 millones de dólares.<sup>31</sup>

Las empresas internacionales presentan varias respuestas al robo de su propiedad intelectual. Cabildean ante sus respectivos gobiernos para impulsar tratados internacionales que resguarden sus derechos y aseguren la aplicación de las leyes. Como resultado de esas acciones se han fortalecido las leyes internacionales. Como veremos en el capítulo 6, el acuerdo comercial más reciente, que se firmó en 1994, extendió por primera vez el alcance del Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas (GATT) para que abarcase la propiedad intelectual. Según el nuevo convenio, el acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio (ADPIC) (Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPS), a partir de 1995 la Organización Mundial del Comercio supervisa la aplicación de normas mucho más estrictas sobre la propiedad intelectual. Estas reglas obligan a los miembros de la OMC a conceder y proteger patentes que duren por lo menos 20 años, y derechos autorales de 50 años. Los países ricos tienen que acatar las reglas en el



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Starbucks gana un caso clave de marca registrada en China

Starbucks tiene grandes planes para sus negocios en China. La empresa cree que esa nación en rápido crecimiento se convertirá en su mercado más grande después de Estados Unidos. Starbucks entró al país en 1999, y a finales de 2007 tenía más de 300 tiendas. Sin embargo, en China son comunes los imitadores de marcas occidentales bien establecidas. Starbucks no fue la excepción, y enfrentó la competencia de un concepto parecido, Shangahi Xing Ba Ke Coffee Shop, cuyas tiendas se asemejaban mucho al formato Starbucks, ya que el logo circular verde y blanco de Xing Ba Ke imitaba al conocido logotipo de Starbucks. Aún más, el nombre emula la traducción china estándar de Starbucks. *Xing* significa "star" (estrella) y *Ba Ke* suena a "bucks".

En 2003, Starbucks decidió demandar a Xing Ba Ke en un tribunal chino por violaciones a su marca registrada. El gerente general de la empresa china respondió argumentando que era sólo por accidente que el logotipo y el nombre fueran tan parecidos a Starbucks. No contento con esto, alegó que tenía el derecho de utilizar el logo y el nombre porque Xing Ba Ke se

había registrado como compañía en Shanghai en 1999, antes de que Starbucks entrara a la ciudad. "No había escuchado de Starbucks en ese tiempo," declaró el gerente, "así que, ¿cómo pude imitar su marca y su logotipo?"

No obstante, en enero de 2006 un tribunal de Shanghai determinó que Starbucks tenía precedente, en parte porque había registrado su nombre chino en 1998. La corte estableció que el uso del nombre y de un logotipo similar por parte de Xing Ba Ke era "claramente doloso" y constituía un caso de competencia desleal. El tribunal ordenó a Xing Ba Ke que dejara de utilizar el nombre y que pagara a Starbucks 62 000 dólares como compensación. Aunque la suma involucrada era pequeña, el precedente no lo es. En un país donde la violación a las marcas registradas es una acción común, los tribunales parecen estar dando señales de un cambio hacia una mayor protección de los derechos de propiedad intelectual. Este cambio puede no sorprender, porque los gobiernos extranjeros y la OMC han presionado recientemente a China para que comience a respetar dichos derechos.<sup>32</sup>

plazo de un año. Los países pobres, en los que la protección es mucho más débil, tienen cinco años de gracia, y los muy pobres, 10.<sup>33</sup> (Hay más detalles del acuerdo de ADPIC en el capítulo 6.)

Además de cabildear ante los gobiernos, las empresas interponen demandas por su cuenta. Por ejemplo, Starbucks ganó un importante caso de copyright de marca registrada en China contra un imitador (vea la sección "Panorama administrativo" para más detalles). También pueden elegir retirarse de los países cuyas leyes de propiedad intelectual sean laxas, antes que correr el riesgo de que los empresarios locales les roben las ideas. Asimismo, las empresas deben estar alerta para que las copias piratas de sus productos, maquiladas en países con leyes débiles, no lleguen a su mercado nacional o a otros países. Por ejemplo, el gigante estadounidense del software, Microsoft, descubrió que los programas piratas producidos ilegalmente en Tailandia se vendían en todo el mundo como artículos legítimos.

## SEGURIDAD DEL PRODUCTO Y RESPONSABILIDAD

Las **leyes de seguridad de los productos** fijan las normas de seguridad que deben cumplir los artículos. La **responsabilidad derivada del producto** es la que deben asumir una empresa y sus directivos cuando un producto causa lesiones, muertes o daños. Esta responsabilidad puede ser mucho mayor si un producto no cumple con las normas de seguridad exigidas. Hay leyes tanto civiles como penales respecto de la responsabilidad derivada de los productos. Las leyes civiles imponen multas e indemnizaciones. Las leyes de responsabilidad penal implican multas y penas de cárcel. Las dos clases de leyes son más amplias en Estados Unidos que en cualquier otro país, si bien muchas otras naciones occidentales también cuentan con amplias leyes de responsabilidad penal. Por el contrario, éstas carecen de rigor en los países menos desarrollados. Un incremento drástico de las demandas e indemnizaciones por este concepto en Estados Unidos encareció de manera notable los seguros de responsabilidad. Muchos ejecutivos afirman que los elevados costos de estos seguros restan competitividad a las empresas estadounidenses en el mercado mundial.



Además del problema de la competencia, las diferencias nacionales en cuanto a las leyes de seguridad y responsabilidad de los productos suscitan un importante problema ético para las empresas que hacen negocios en el extranjero. Cuando dichas leyes son más estrictas en el país de origen que en un país extranjero, o cuando las leyes de responsabilidad son más laxas, ¿debe conducirse en el extranjero según las reglas locales más débiles, o adherirse a los criterios de su país de origen? Si bien el comportamiento ético consiste sin duda en obedecer las normas de la propia nación, hay empresas que se aprovechan de las leyes menos estrictas para trabajar de una manera que no se tolera en su propio país.



## Determinantes del desarrollo económico

Los sistemas político, económico y legal de un país tienen un efecto profundo en el nivel de desarrollo económico y, por consiguiente, en su atractivo como posible mercado o sitio de producción de una empresa. Aquí veremos primero las diferencias de desarrollo de los países, y luego, el efecto de la economía política en el progreso económico.

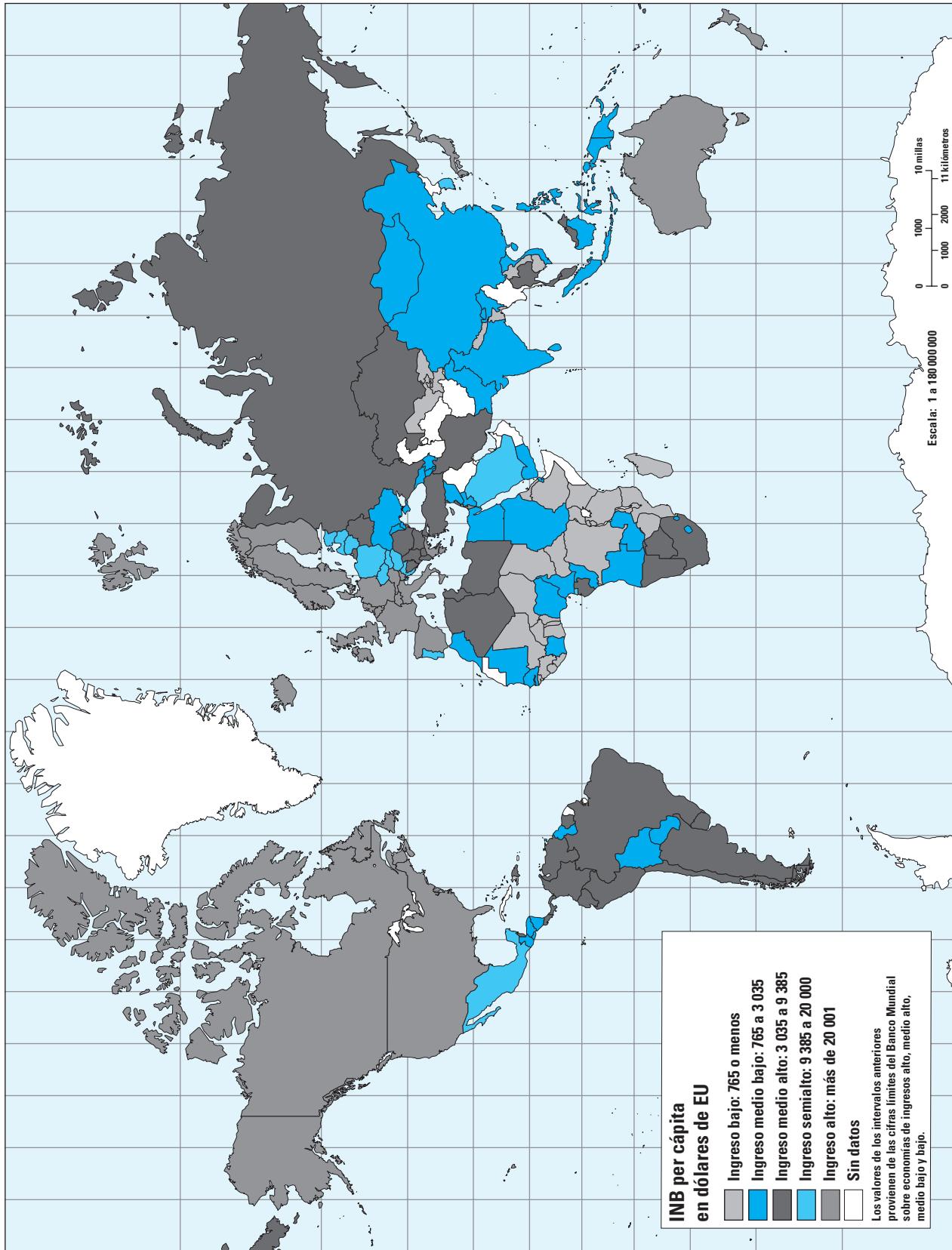
### DIFERENCIAS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO

Hay grandes diferencias de desarrollo económico entre los países. Un indicador común del desarrollo económico de un país es el **ingreso nacional bruto (INB)** por habitante. El INB se considera una medida de la actividad económica de un país, pues mide el ingreso total anual que reciben los habitantes del mismo (el INB sustituye al PNB, el producto nacional bruto). En el mapa 2.1 se resume el INB per cápita de las naciones en 2007. Como se aprecia, países como Japón, Suecia, Suiza y Estados Unidos están entre los más ricos en esta medida, en tanto países grandes, como China y la India, se encuentran entre los más pobres. Por ejemplo, en 2007 Japón tuvo un INB per cápita de 37 670 dólares, mientras China sumó apenas 2 360 dólares, y la India, 950.<sup>34</sup>

Sin embargo, las cifras del INB por persona pueden ser confusas, porque no consideran las diferencias entre los diversos costos de vida. Por ejemplo, en 2007 el INB per cápita de Suiza, de 59 880 dólares, superó al de Estados Unidos, que fue de 46 040, pero la vida en Suiza es más cara, lo que significa que los estadounidenses pueden comprar más bienes y servicios que los suizos. Para tomar en cuenta estas diferencias se debe ajustar el INB per cápita según el poder de compra. Este ajuste, que se llama **paridad del poder adquisitivo (PPA)**, permite una comparación más directa de la calidad de vida en varios países. La base para el ajuste es el costo de la vida en Estados Unidos. La PPA de los países se ajusta (hacia arriba o abajo) según si el costo de vida es más caro o más barato que en Estados Unidos. Por ejemplo, en 2007, el INB per cápita de China fue de 2 360 dólares, pero la PPA per cápita fue de 5 370, lo que sugiere que en China la vida es más barata y que con esa cantidad se compra lo mismo que con 5 370 dólares en Estados Unidos. En la tabla 2.1 se presenta el INB per cápita de una selección de países, ajustado a la PPA de 2007, junto con su INB per cápita y su tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) de 1998 a 2007. En el mapa 2.2 se resume el INB per cápita ajustado a la PPA de 2007 de los países del mundo.

Como se aprecia en dicho mapa, hay asombrosas diferencias en los niveles de vida. En la tabla 2.1 se indica que el ciudadano indio promedio sólo consume 6% de los bienes y servicios que el estadounidense promedio, de acuerdo con la PPA. Por lo anterior, se concluiría que a pesar de que la India tiene una población de 1 000 millones de habitantes, no es probable que sea un mercado muy lucrativo para los productos de consumo de las empresas internacionales occidentales. Sin embargo, ésta sería una conclusión incorrecta, porque la India tiene una clase media razonablemente próspera de alrededor de 200 millones de personas, a pesar de la cifra tan grande de pobreza extrema. En realidad, y en términos absolutos, la economía india rivaliza ahora con la de Rusia y Brasil (vea tabla 2.1).

Los datos del INB y la PPA dan una imagen estática del desarrollo. Nos dicen, por ejemplo, que China es mucho más pobre que Estados Unidos, pero no indican si el intervalo se reduce. Para evaluarlo, tenemos que considerar las tasas de crecimiento económico de los países. En la tabla 2.1 se presenta la tasa de crecimiento del producto nacional bruto (PNB) que alcanzaron varios países entre 1998 a 2007. Aunque países como China y la India son muy pobres, sus economías ya son





País	INB per cápita 2007 (dólares)	INB y PPA per cápita 2007 (dólares)	Crecimiento del PNB, 1998-2007 (%)	Tamaño del INB de la economía, 2007 (billones de dólares)
Brasil	5910	9370	2.76	1314
China	2360	5370	9.52	3280
Alemania	38860	33530	1.57	3297
India	950	2740	7.12	1171
Japón	37670	34600	1.15	4377
Nigeria	930	1770	5.18	166
Polonia	9840	15330	4.21	420
Rusia	7560	1440	5.73	1291
Suiza	59880	43870	1.94	416
Reino Unido	42740	33800	2.82	2728
Estados Unidos	46040	45840	2.95	13811

**TABLA 2.1**

Datos económicos de países selectos

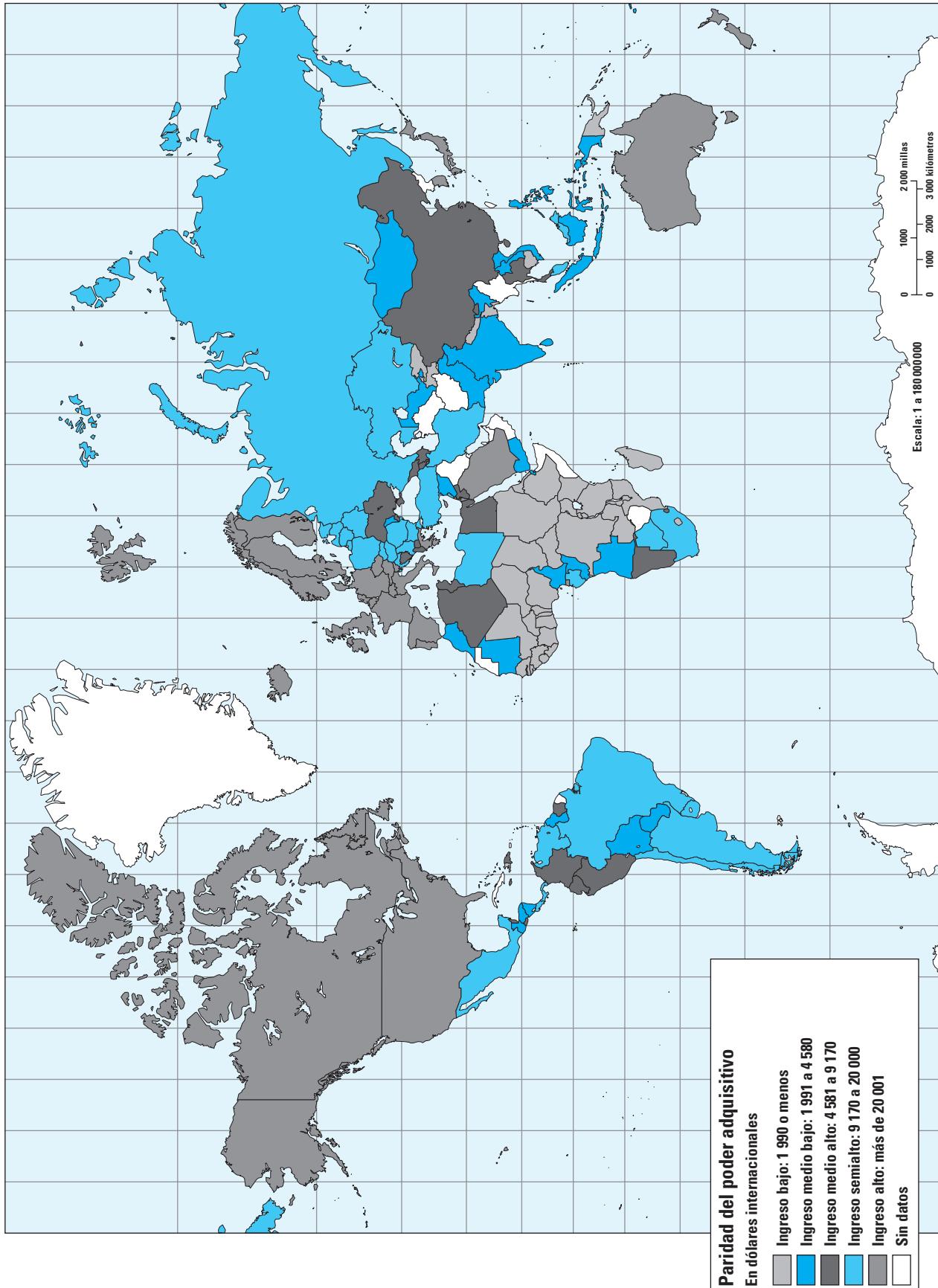
Fuente: Datos del Banco Mundial, *World Development Indicators Online*, 2009

grandes en términos absolutos y crecen más rápido que la de naciones más adelantadas. Constituyen mercados enormes para los productos de las empresas internacionales. Si China mantiene sus tasas de crecimiento, su economía será la más grande dentro de una década con excepción de la de Estados Unidos, mientras que la India estará también entre las mayores economías del mundo. Dado este potencial, muchas empresas internacionales desean ingresar en esos mercados desde ahora. Aunque sus ganancias actuales pueden ser moderadas, en el futuro podrían ser mucho más grandes.

## NOCIONES MÁS AMPLIAS DE DESARROLLO: AMARTYA SEN

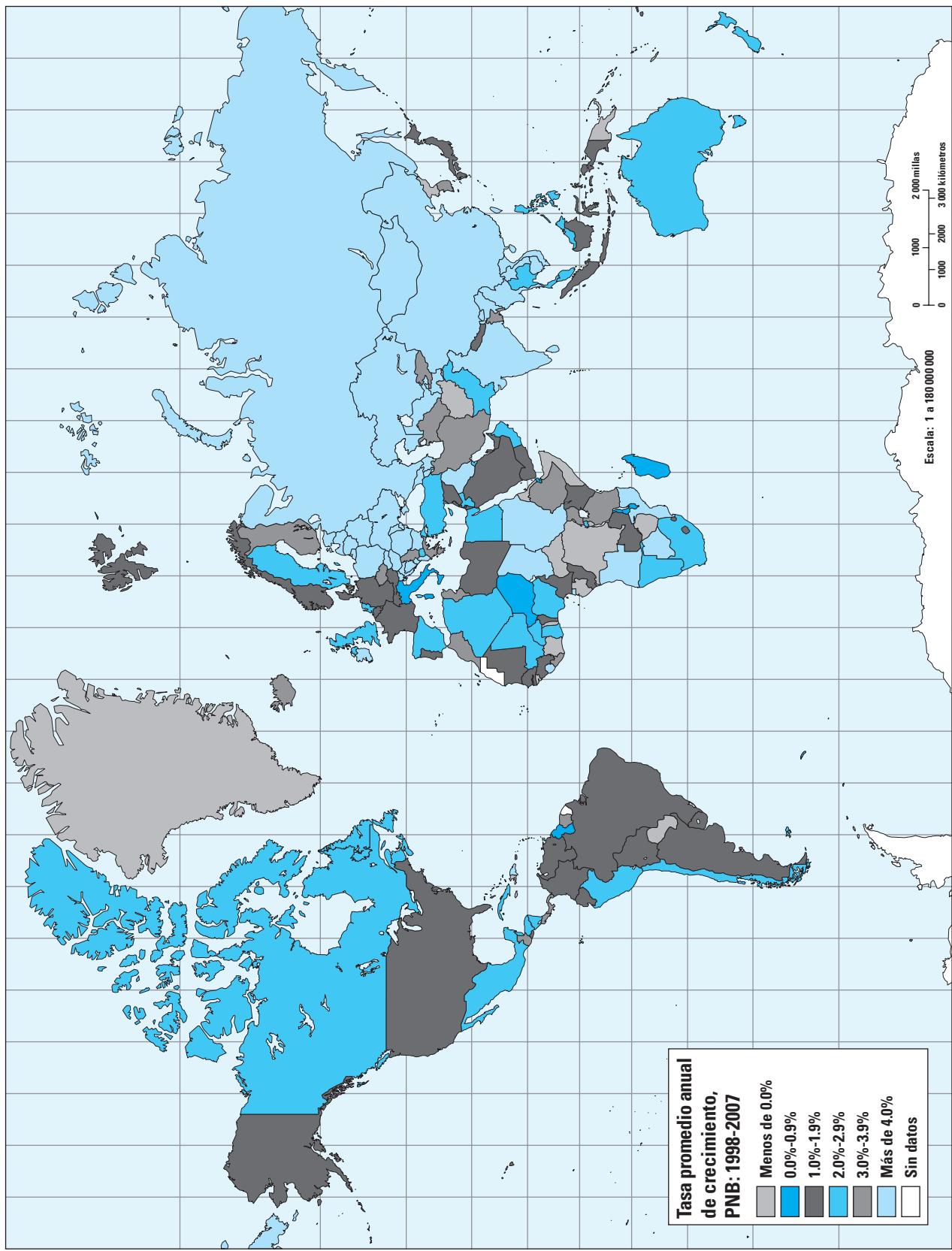
El economista y premio Nobel Amartya Sen explica que el desarrollo debe evaluarse menos con medidas de la producción material, como el INB per cápita, y más con los servicios y oportunidades que tienen las personas.<sup>35</sup> De acuerdo con Sen, el desarrollo debe verse como la expansión de las libertades individuales reales que las personas experimentan. Por consiguiente, el desarrollo requiere que se eliminen los mayores obstáculos de la libertad: la pobreza tanto como la tiranía, las pocas oportunidades económicas tanto como la privación social sistemática, el descuido de los servicios públicos tanto como la intolerancia de Estados represivos. En opinión de Sen, el desarrollo no es un puro avance económico, sino también político, y la prosperidad requiere que se “democratice” las comunidades políticas para dar voz a los ciudadanos en las decisiones importantes para la comunidad. Este enfoque lleva a Sen a subrayar la necesidad de contar con atención médica básica, en particular para los niños, y educación básica, sobre todo para las mujeres. Estos factores son imprescindibles, por su valor práctico, para mejorar los niveles de ingresos. Además, también son provechosos en sí mismos, pues las personas no desarrollan todas sus capacidades si sufren enfermedades crónicas o padecen una lastimosa ignorancia.

La Organización de las Naciones Unidas retomó la influyente tesis de Sen y elaboró el **índice de desarrollo humano (IDH)** para medir la calidad de vida humana en diversas naciones. El IDH se basa en tres medidas: la esperanza de vida al nacer (función de la atención médica), escolaridad (se mide por una combinación del alfabetismo en los adultos y la inscripción a la escuela básica, primaria y secundaria, preparatoria y universidad/posgrado) y si el ingreso promedio, ajustado con la PPA, basta para satisfacer las necesidades de vida en un país (comida, vivienda y servicios médicos

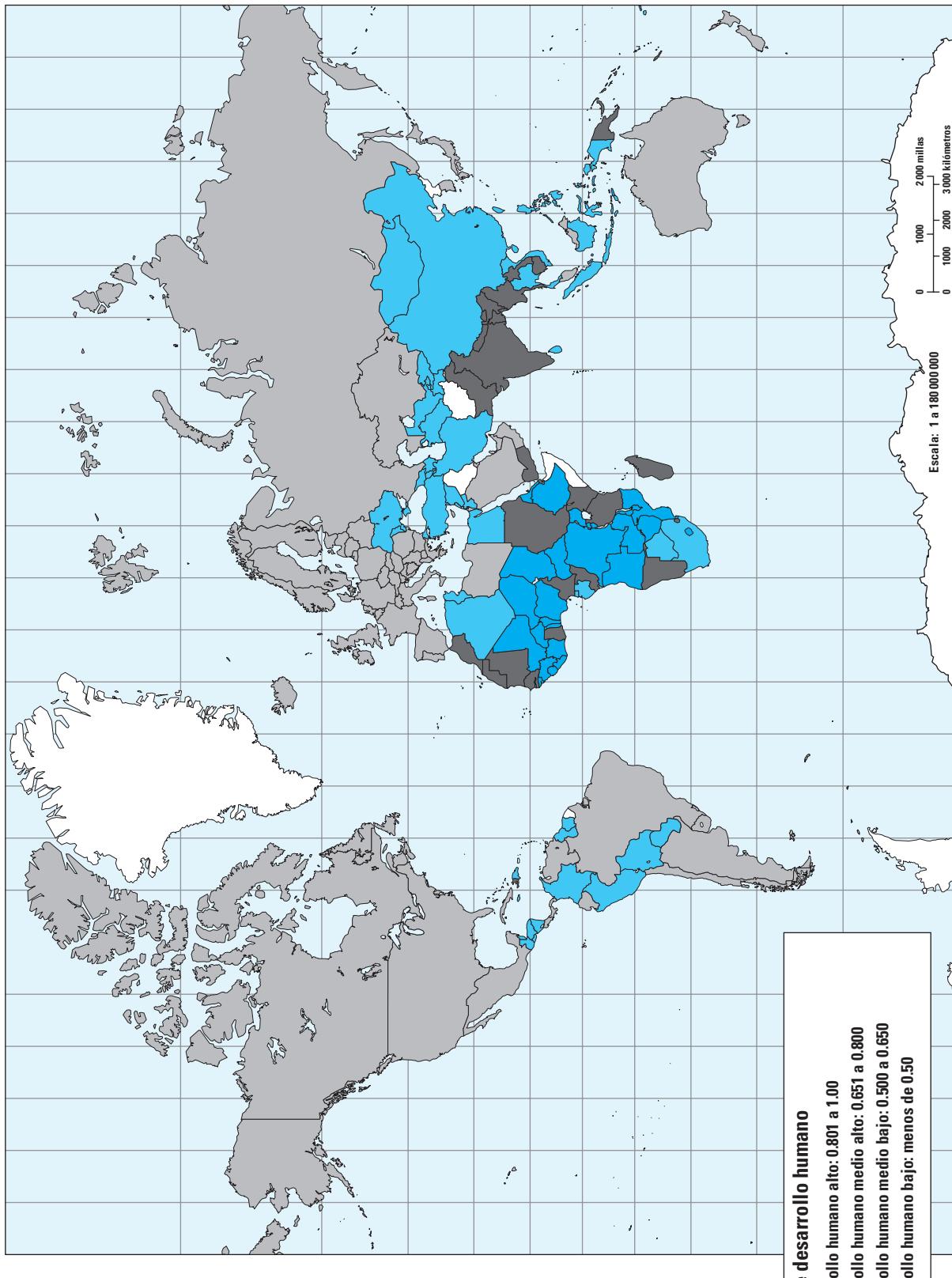


## MAPA 2.2

Producto nacional bruto (PNB) y paridad del poder adquisitivo (PPA) per cápita, 2007

**MAPA 2.3**

Crecimiento del producto nacional bruto per cápita: 1998-2007

**MAPA 2.4**

Indicadores de desarrollo humano

adecuados). El IDH se acerca mucho al concepto de Sen sobre cómo debe medirse el desarrollo para no utilizar sólo las medidas económicas, como el PNB per cápita, aunque según la tesis de Sen, las libertades políticas también deberían incluirse en ese índice. El índice de desarrollo humano tiene una escala de cero a uno. Los países que obtienen una calificación menor a 0.5 se consideran con poco desarrollo humano (la calidad de vida es mínima); los que suman de 0.5 a 0.8 se estiman con desarrollo humano mediano, y los países que superan el nivel de 0.8 se consideran con alto desarrollo humano. En el mapa 2.4 se resumen las calificaciones del índice de desarrollo humano en 2006, el año más reciente del que se tienen datos.

## ECONOMÍA POLÍTICA Y PROGRESO ECONÓMICO

Con frecuencia se dice que el desarrollo económico de un país depende de sus sistemas económico y político. ¿Cuál es, entonces, la naturaleza de la relación entre economía política y progreso económico? Desde hace tiempo esta pregunta es objeto de debates acalorados entre académicos y funcionarios públicos. A pesar de la duración del debate, no deja de ser una pregunta a la que no puede darse una respuesta directa. Sin embargo, es posible espigar las principales líneas de argumentación y hacer algunas generalizaciones sobre la naturaleza de la relación entre economía política y progreso económico.

### La innovación y el espíritu emprendedor como motores del crecimiento

Existe un acuerdo generalizado de que la innovación y la actividad empresarial son los principales motores del crecimiento económico de largo plazo.<sup>36</sup> Quienes se adhieren a esta perspectiva definen **innovación** en términos amplios, para que, además de los productos nuevos, incluya también nuevos procesos, nuevas organizaciones, nuevos métodos de gestión y nuevas estrategias. Por ello, la estrategia de Toys “R” Us de establecer grandes jugueterías tipo almacén, con mucha publicidad y descuentos para vender su mercancía, puede clasificarse como innovación, pues fue la primera compañía que la aplicó. La innovación y la actividad empresarial ayudan a elevar la actividad económica pues crean nuevos productos y mercados que antes no existían. Aún más, las innovaciones en los procesos de producción y negocios permiten incrementar la productividad del trabajo y del capital, lo cual impulsa los índices de crecimiento económico.<sup>37</sup>

También puede verse la innovación como resultado de actividades empresariales. Muchas veces, los **emprendedores** comercializan productos y procesos innovadores, y la actividad empresarial transmite mucho dinamismo a la economía. Por ejemplo, la economía estadounidense se ha beneficiado en gran medida por el alto nivel de actividad empresarial que ha generado rápidas innovaciones en productos y procesos. Empresas como Google, Cisco Systems, Dell, Microsoft y Oracle se fundaron para aprovechar los adelantos de la tecnología. Esas empresas han generado mucho valor económico e impulsado la productividad pues ayudan a comercializar productos y procesos. Por ello, puede concluirse que para que la economía de un país sostenga un crecimiento económico duradero, el entorno de negocios debe ser propicio para la generación constante de innovaciones de productos y procesos, así como de actividad empresarial.

### La innovación y el espíritu emprendedor requieren una economía de mercado

Lo anterior genera una nueva pregunta: ¿Qué se requiere para que el entorno comercial de un país sea propicio para la innovación y la actividad empresarial? Los expertos en el tema destacan las ventajas de una economía de mercado.<sup>38</sup> Se ha dicho que la libertad económica que permite una economía de mercado crea mayores incentivos para la innovación y el espíritu emprendedor que la economía planificada o la mixta. En una economía de mercado, el individuo que tiene una idea innovadora es libre de emprender un negocio para ganar dinero con su idea (libre de dedicarse a las actividades empresariales). Del mismo modo, las empresas tienen la libertad de mejorar sus operaciones mediante la innovación. En la medida en que prosperen, tanto los emprendedores como las compañías, cosechan recompensas en forma de grandes utilidades. De esta forma, las economías de mercado tienen muchos incentivos para concebir innovaciones.

En una economía planificada, el Estado es propietario de todos los medios de producción. En consecuencia, los emprendedores tienen pocos incentivos para desarrollar innovaciones valiosas, pues el Estado, y no el individuo, es el que se lleva las ganancias. Es posible que la falta de libertad económica y de incentivos para la innovación haya sido la principal causa del estancamiento eco-

nómico de los Estados ex comunistas, y lo que motivó su derrumbe a finales de la década de 1980. Un estancamiento parecido se produjo en muchas economías mixtas en aquellos sectores en los que el gobierno tenía el monopolio (como la minería de carbón y las telecomunicaciones en Gran Bretaña). Este estancamiento llevó a la privatización general de empresas paraestatales que atestiguamos en muchas economías mixtas durante la década de 1980 y que todavía prosigue (la privatización es la venta de empresas paraestatales a inversionistas privados).

En un estudio que se llevó a cabo en 102 países durante 20 años se recabaron pruebas de una relación intensa entre la libertad económica (la que se concreta en una economía de mercado) y el crecimiento económico.<sup>39</sup> En el estudio se reflejó que entre más libertad económica tuvo un país entre 1975 y 1995, más creció su economía y se enriquecieron sus ciudadanos. Los seis países que tuvieron calificaciones elevadas de libertad económica constantes de 1975 a 1995 (Hong Kong, Suiza, Singapur, Estados Unidos, Canadá y Alemania) se contaron también entre los 10 primeros en cuanto a tasas de crecimiento económico. En contraste, ningún país con una libertad económica escasa alcanzó una tasa de crecimiento significativa. En los 16 países en los que se perdió más libertad económica de 1975 a 1995, el producto interno bruto se redujo a una tasa anual de 0.6%.

### **La innovación y el espíritu emprendedor requieren derechos de propiedad bien establecidos**

Brindar amplia protección legal a los derechos de propiedad es otro requisito para que un entorno de negocios estimule la innovación, las actividades empresariales y, por consiguiente, el crecimiento económico.<sup>40</sup> Debe darse a individuos y empresas la oportunidad de obtener utilidades por las ideas innovadoras. Sin una protección firme de los derechos de propiedad, las empresas y los individuos corren el riesgo de que les expropien las ganancias de sus actividades de innovación, ya sea por obra de los delincuentes o por decisiones del gobierno. El Estado puede expropiar las utilidades de las innovaciones por medios legales, como impuestos excesivos, o ilegales, como las peticiones de los burócratas de comisiones a cambio de conceder al individuo o empresa el permiso para comerciar en cierto ramo (es decir, corrupción). De acuerdo con el economista y premio Nobel Douglass North, a lo largo de la historia muchos gobiernos han manifestado una tendencia a tal comportamiento. La mala cobertura de los derechos de propiedad reduce los incentivos a la innovación y a la actividad empresarial (pues se “roban” las utilidades que ellas generan), y por ende se reduce la tasa de crecimiento económico.

Un influyente economista del desarrollo, el peruano Hernando de Soto, sostiene que buena parte del mundo en desarrollo no cosechará los beneficios del capitalismo hasta que se definan y protejan mejor los derechos de propiedad.<sup>41</sup> Los argumentos de De Soto son interesantes porque establecen que el principal problema no es el riesgo de expropiación, sino la permanente incapacidad de los dueños de establecer legalmente el derecho sobre sus propiedades. Como ejemplo de la magnitud del problema cita la situación de Haití, donde las personas deben hacer 176 trámites que duran alrededor de 19 años para garantizar la propiedad legal de la tierra. Como en los países pobres casi toda la tierra es poseída de manera informal, la falta de pruebas legales de su posesión impide a sus propietarios convertir sus bienes en capital para financiar empresas comerciales. Los bancos no dan préstamos a los pobres para que abran negocios, porque éstos carecen de los títulos que acreditan sus derechos de propiedad, sobre una granja, por ejemplo, que sirvan como garantía para un préstamo. Según los cálculos de De Soto, el valor total de los bienes raíces que poseen los pobres del Tercer Mundo y los países ex comunistas sumaban en 2000 más de 9 300 billones de dólares. Si estos bienes se convirtieran en capital, el resultado sería una revolución económica que permitiría a estas personas salir de la pobreza. Es interesante observar que China parece haber tomado muy en serio los argumentos de De Soto. A pesar de que aún es un país comunista, en octubre de 2007 el gobierno aprobó una ley que otorgó a los propietarios privados los mismos derechos que al Estado, y mejoró significativamente los derechos de los terratenientes urbanos y rurales con respecto a la tierra que utilizaban (para mayores detalles vea la siguiente sección “Vistazo a un país”).

### **El sistema político necesario**

Buena parte del debate se centra en determinar cuál es el mejor sistema político para tener una economía de mercado que funcione y ofrezca protección completa a los derechos de propiedad.<sup>42</sup>



### El surgimiento de los derechos de propiedad en China

El 1o. de octubre de 2007 entró en vigencia una nueva ley de la propiedad en China. Representaba la suma de 14 años de esfuerzos, y concedía a los terratenientes urbanos y rurales derechos de propiedad mucho más seguros. La ley era una respuesta necesaria a los cambios que había experimentado la economía china en los últimos 30 años, a medida que transitaba de un sistema de planificación centralizada a una dinámica economía de mercado, donde dos terceras partes de la actividad económica estaban en manos de empresas privadas.

Aunque técnicamente toda la tierra de China pertenece al Estado (algo que responde a la necesidad ideológica de un país cuyo gobierno sostiene que se guía por los principios del marxismo), a los propietarios de tierras urbanas se les concedieron licencias para utilizar la tierra por un periodo de 40 a 70 años, y de 30 años en el caso de los campesinos rurales. La falta de un título legal de propiedad de la tierra significaba que los propietarios inevitablemente estaban sujetos a los caprichos del Estado. De hecho, durante los últimos años, a millones de campesinos les quitaron una gran extensión de tierra rural para la construcción de fábricas y viviendas. A muchos se les dio poca o ninguna compensación, así que migraron a las ciudades, donde engrosaron las filas de una creciente clase marginada. Más aún, tanto en áreas rurales como urbanas las disputas con respecto a la tierra y la propiedad se convirtieron en una causa importante de malestar social. De

acuerdo con fuentes gubernamentales, en 2006 ocurrieron unos 23000 "incidentes masivos" en China, muchos de los cuales estaban relacionados con conflictos por derechos de propiedad.

La nueva ley, cuya gestación fue muy prolongada debido a una acción de zapa de los activistas del Partido Comunista de izquierda que la objetaban basándose en razones ideológicas, otorga a los usuarios de tierra urbanos y rurales el derecho de renovar automáticamente sus licencias después de la expiración de los términos de 30 o 70 años. Además, la ley requiere que los usuarios de tierra sean compensados con justicia si sus parcelas son requeridas para otros fines, y les concede la misma protección legal para su propiedad que la que tiene el Estado. En combinación con un cambio en la constitución china en 2004, que declaró que la propiedad privada "no debía ser invadida", la nueva ley fortalece significativamente los derechos de propiedad en el país.

Sin embargo, la ley tiene sus limitaciones, pues no otorga a los campesinos derechos comercializables de propiedad sobre la tierra que siembran. Si pudieran vender su tierra, decenas de millones de campesinos desempleados podrían encontrar un trabajo más productivo en otros sectores. Quienes se quedaran podrían adquirir parcelas más grandes para usarlas con mayor eficiencia. Más aún, los campesinos podrían utilizar su tierra como una garantía con la cual obtener préstamos para inversiones dirigidas a impulsar su productividad.<sup>43</sup>

En Occidente, la democracia representativa se relaciona con un sistema de economía de mercado, protección firme de los derechos de propiedad y progreso económico. Sobre esta base decimos que la democracia es un buen motor del crecimiento. Sin embargo, algunos regímenes totalitarios han estimulado una economía de mercado así como la protección de la propiedad, y han experimentado un crecimiento económico acelerado. Cinco de las economías que más crecieron en 30 años (China, Corea del Sur, Taiwán, Singapur y Hong Kong) tienen algo en común en la base de su crecimiento económico: gobiernos que no son democráticos. Al mismo tiempo, países con gobiernos democráticos estables, como la India, tuvieron un crecimiento económico lento durante largos períodos. En 1992, Lee Kuan Yew, dirigente de Singapur durante muchos años, dijo a un grupo de personas: "No creo que la democracia lleve necesariamente al desarrollo. Creo que un país necesita más disciplina que democracia. La exuberancia de la democracia conlleva una conducta indisciplinada y desordenada que no es afín al desarrollo".<sup>44</sup>

Sin embargo, quienes están a favor de un régimen totalitario pasan por alto un asunto importante: si los dictadores enriquecieran a los países, África, Asia y Latinoamérica deberían haber crecido rápidamente entre 1960 y 1990, lo cual no ocurrió. Sólo un régimen totalitario comprometido con un sistema de libre mercado y que proteja los derechos de la propiedad es capaz de impulsar el desarrollo económico. Tampoco hay ninguna garantía de que una dictadura elabore políticas progresistas. Los dictadores no suelen ser benevolentes. Muchos han querido usar el aparato estatal para sus propios fines, de modo que han atacado los derechos de propiedad y obstaculizado el creci-

miento económico. Dada esta tendencia, parece que los régimes democráticos se prestan mucho más al crecimiento económico de largo plazo que las dictaduras, aunque sean benevolentes. Sólo en una democracia madura y funcional están a salvo los derechos de la propiedad.<sup>45</sup> Y no debemos olvidar los argumentos de Amartya Sen que ya revisamos. Los Estados totalitarios, debido a que limitan la libertad humana, también suprimen el desarrollo de las personas y, por consiguiente, obstaculizan el progreso.

### **El progreso económico genera democracia**

Aunque cabe decir que la democracia no es una condición necesaria para tener una economía de mercado en la que se protejan los derechos de propiedad, el crecimiento económico que produce permite que se establezca un régimen democrático. En las últimas dos décadas, varias de las economías asiáticas con mayor crecimiento adoptaron gobiernos más democráticos, entre ellas Corea del Sur y Taiwán. Si bien las democracias no siempre son la causa del progreso económico, sí parecen una consecuencia de él.

La firme convicción de que el progreso económico conduce a la adopción de un régimen democrático explica que muchos gobiernos occidentales sostengan una actitud tan permisiva respecto de las violaciones de los derechos humanos en China. En efecto, este país tiene un gobierno totalitario en el que se violan los derechos humanos, pero muchos países occidentales no se atreven a criticar en demasía por miedo de estorbar su marcha hacia un sistema de libre mercado. Se piensa que cuando China tenga este sistema, se ampliarán las libertades individuales y la democracia. Queda por ver si esta visión optimista se materializa.

## **GEOGRAFÍA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO**

Si bien los sistemas político y económico de un país son las grandes locomotoras que impulsan su ritmo de desarrollo, del mismo modo son importantes otros factores. Uno que en últimas fechas ha recibido mucha atención es la geografía.<sup>46</sup> Sin embargo, la idea de que la geografía ejerce una influencia en la economía política y, por lo tanto, en el ritmo de crecimiento económico, se remonta a Adam Smith. El influyente economista de la Universidad de Harvard, Jeffrey Sachs, explica:

En la historia, los países costeros, con su añeja participación en el comercio internacional, han dado más apoyo a las instituciones del mercado que los países sin litoral que tienen una organización social más jerárquica (y a menudo militar). Los países montañosos, como resultado de su aislamiento material, descuidaron el comercio de bienes. Los climas templados sustentan mayores densidades de población y, por eso, se prestaron más a una división extensa del trabajo que las regiones tropicales.<sup>47</sup>

El argumento de Sachs es que, en virtud de una geografía benéfica, ciertas sociedades propendieron más que otras al comercio y, así, crearon y fortalecieron sistemas económicos de mercado, los cuales a su vez aceleraron el crecimiento económico. También argumenta que cualesquiera que sean las instituciones económicas y políticas que erija un país, las condiciones geográficas adversas, que asolan a muchos países tropicales, como las que permiten la propagación de enfermedades, suelos deficientes y clima áspero, tienen un efecto negativo en su desarrollo. Junto con sus colaboradores del Instituto para el Desarrollo Internacional de Harvard, Sachs puso a prueba el efecto de la geografía en el ritmo de crecimiento económico de un país entre 1965 y 1990. Descubrió que los países sin litoral crecieron más lentamente que las economías costeras, y que un aislamiento completo reduce la tasa de crecimiento de un país alrededor de 0.7% anual. También descubrió que los países tropicales crecen 1.3% más lentamente que los países de la zona templada.

La educación es otro factor que determina el desarrollo económico (un punto en el que Amartya Sen hace hincapié). La afirmación general es que las naciones que invierten más en educación tendrán mayores tasas de crecimiento, porque una población más escolarizada es una población más productiva. Las comparaciones anecdóticas sustentan esta tesis. En 1960, paquistaníes y surcoreanos estaban en el mismo plano económico. Sin embargo, apenas 30% de los niños de Pakistán se inscribía en la primaria, en comparación con 94% de los niños coreanos. A mediados de la década de 1980, el PNB por persona de Corea del Sur era tres veces mayor que el de Pakistán.<sup>48</sup> En un análisis en el que se hicieron 14 estudios estadísticos sobre la relación entre la inversión en educación de un país y sus tasas de crecimiento, se concluyó que dicha inversión tuvo un efecto positivo y



estadísticamente significativo en el ritmo de crecimiento económico.<sup>49</sup> De la misma manera, en la obra ya citada de Sachs se señala que las inversiones en educación explican por qué algunos países del sureste asiático, como Indonesia, Malasia y Singapur, superaron las desventajas atribuidas a su geografía tropical y crecieron más rápido que las naciones tropicales de África y Latinoamérica.



## Estados en transición

La economía política de muchos países cambió de manera radical desde finales de la década de 1980. Se manifestaron dos tendencias. En primer lugar, a finales de esa década y principios de la siguiente, una ola de revoluciones democráticas recorrió el mundo. Los gobiernos totalitarios se derrumbaron y surgieron otros electos por sufragio, más interesados que sus antecesores en el capitalismo de libre mercado. En segundo lugar, se produjo un marcado alejamiento de las economías planificadas y mixtas en favor del modelo de economía de libre mercado. Veremos primero la difusión de la democracia, y después, la propagación de las economías de libre mercado.

### DIFUSIÓN DE LA DEMOCRACIA

Un acontecimiento notable de los últimos 20 años fue la difusión de la democracia (y, por extensión, el ocaso del totalitarismo). En el mapa 2.5 se muestra la extensión del totalitarismo en el mundo, según lo determinó Freedom House.<sup>50</sup> En él se indica cómo era la libertad política en 2008; los países se clasifican en tres grupos generales: libres, parcialmente libres y sin libertad. En los países “libres” los ciudadanos gozan de muchas libertades políticas y civiles. Las naciones “parcialmente libres” se caracterizan por algunas restricciones a los derechos políticos y a las libertades civiles, por lo regular en el contexto de la corrupción, mala aplicación de las leyes, luchas étnicas o guerra civil. En los países “sin libertad”, los procesos políticos están controlados férreamente y las libertades básicas están muy limitadas o son inexistentes.

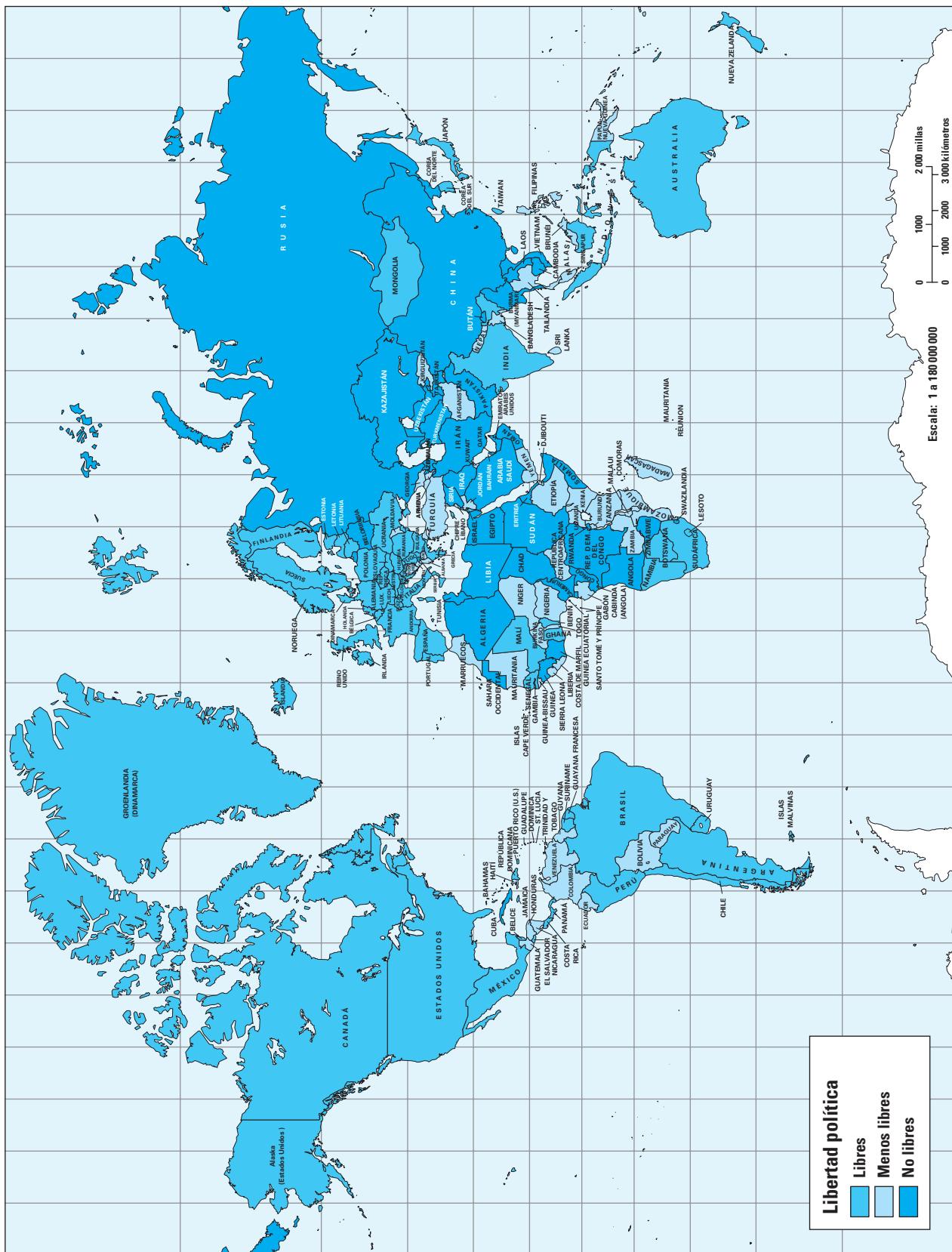
En su informe de 2008, Freedom House clasificó a 89 países libres que congregan a 46% de las naciones del mundo. En estos países se respeta una gama amplia de derechos políticos. Otros 62 países, que comprenden 32% de los habitantes del planeta, se consideraron “parcialmente libres”, mientras que 42, que representan 37% de la población, se catalogaron como “sin libertad”. El número de democracias del mundo aumentó de 69 países en 1987 a 119 en 2009, ligeramente por debajo del total de 2006, que fue de 123. Sin embargo, según Freedom House, no todas las democracias son libres, porque algunas todavía restringen ciertas libertades políticas y civiles. Por ejemplo, Rusia fue calificada como “sin libertad”. De acuerdo con Freedom House,

...el retroceso de Rusia a la categoría “sin libertad” es la culminación de la tendencia... a concentrar la autoridad política, hostigar e intimidar a los medios y politizar el sistema legal del país.<sup>51</sup>

En forma similar, Freedom House afirma que la democracia está siendo restringida en Venezuela bajo el liderazgo de Hugo Chávez.

Muchas de estas nuevas democracias se encuentran en Europa oriental y Latinoamérica, aunque se han registrado avances notables en África durante este periodo, como, por ejemplo, Sudáfrica. Entre los recién llegados a las filas de las democracias del mundo se encuentra México, donde se celebraron las primeras elecciones presidenciales totalmente libres y equitativas en 2000, después de elecciones parlamentarias y estatales libres en 1997 y 1998; Senegal, país en el cual unas elecciones presidenciales libres y equitativas llevaron a una transferencia pacífica del poder; Yugoslavia, donde se realizaron elecciones democráticas a pesar de los intentos de fraude de los que detentaban el poder, y Ucrania, donde los alborotos populares luego de fraudes generalizados en la elección presidencial de 2004 obligaron a celebrar nuevos comicios, en los que venció un candidato reformista, y a mejorar en gran medida las libertades civiles.

Hay tres razones principales para la difusión de la democracia.<sup>52</sup> En primer lugar, muchos regímenes totalitarios no generaron progresos económicos para la vasta mayoría de la población. Por ejemplo, la caída del comunismo en Europa oriental se debió a la creciente brecha que se abría entre las saludables y ricas economías de Occidente y las economías estancadas del Este comunista. En su búsqueda de opciones, luego de sufrir en carne propia el fracaso del modelo socialista, las poblaciones de esos países no pudieron pasar por alto que las economías más fuertes del mundo estaban



MAPA 2.5

Libertad política en 2008



gobernadas por democracias representativas. En la actualidad, el éxito económico de muchas de estas nuevas democracias, como Polonia y la República Checa del viejo bloque comunista, Filipinas y Taiwán en Asia, y Chile en Latinoamérica, reforzó la noción de que la democracia es un componente clave para lograr el avance económico.

En segundo lugar, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (radio de onda corta, televisión por satélite, máquinas de fax, edición de escritorio y, lo más importante, internet) redujeron la capacidad de los Estados para controlar el acceso a la información sin censura. Estas tecnologías abren nuevos conductos para la difusión de los ideales democráticos y la información de las sociedades libres. En la actualidad, gracias a internet, dichos ideales penetran en las sociedades cerradas más que nunca antes.<sup>53</sup>

Tercero, en muchos países, los avances económicos de los últimos 25 años han generado una creciente prosperidad en las clases media y trabajadora, las cuales han impulsado las reformas democráticas. Sin duda, esto fue un factor para la transformación democrática de Corea del Sur. Los empresarios y otros líderes de empresas, ansiosos por proteger sus derechos de propiedad y garantizar el cumplimiento de los contratos, son otra fuerza que presiona a los gobiernos para que sean más responsables y abiertos.

A pesar de estos avances, sería ingenuo concluir que la difusión universal de la democracia proseguirá sin obstáculos. La democracia todavía es poco frecuente en grandes partes del mundo. En 2008, sólo 11 países de África Sub-Sahariana se consideraban libres, 23 eran parcialmente libres y 14 no tenían libertad. Entre los 27 países ex comunistas de Europa oriental y central, siete todavía no son democracias electivas, y Freedom House califica de libres sólo a 13 de ellos (sobre todo en Europa oriental). Además, no existen Estados libres entre las 16 naciones árabes de Medio Oriente y África del Norte.

## EL NUEVO ORDEN MUNDIAL Y EL TERRORISMO INTERNACIONAL

El fin de la Guerra Fría y el nuevo orden mundial que sobrevino a la caída del comunismo en Europa oriental y la ex Unión Soviética, junto con el fin de muchos regímenes autoritarios en Latinoamérica, han dado lugar a una intensa especulación sobre la conformación futura de la geopolítica mundial. El escritor Francis Fukuyama escribió: “Acaso somos testigos [...] del fin de la historia como tal; es decir, el punto final de la evolución ideológica de la humanidad y la universalización de la democracia liberal occidental como la forma definitiva del gobierno humano”.<sup>54</sup> A continuación, Fukuyama asegura que la guerra de ideas terminó y que la democracia liberal ha triunfado.

Otros ponen en tela de juicio la visión de Fukuyama sobre un mundo más armonioso, dominado por una civilización universal caracterizada por regímenes democráticos y capitalismo de libre mercado. En un libro polémico, el influyente politólogo Samuel Huntington afirma que no hay una civilización “universal” basada en la aceptación general de los ideales democráticos liberales occidentales.<sup>55</sup> Sostiene que aunque muchas sociedades se modernicen (adoptan el aparato material del mundo moderno, de los automóviles a la Coca-Cola y MTV), no por eso se occidentalizan. Por el contrario, Huntington postula que la modernización de las sociedades que no pertenecen a Occidente puede dar por resultado una retirada hacia las tradiciones, como el resurgimiento del islamismo en muchas sociedades musulmanas fundamentalistas. También sostiene que:

El resurgimiento islámico es a la vez el resultado y el esfuerzo por ajustarse a la modernización. Sus causas básicas son las que estimulan las tendencias autóctonas de sociedades no occidentales: urbanización, movilización social, aumento de la alfabetización y la escolaridad, mayor uso de las comunicaciones y los medios masivos, y una relación más amplia con Occidente y otras culturas. Estos acontecimientos socavan los vínculos tradicionales de aldeas y clanes, a la vez que producen enajenación y crisis de identidad. Los símbolos, programas y credos del islamismo satisfacen estas necesidades psicológicas, y las organizaciones islámicas de beneficencia se ocupan de las necesidades sociales, culturales y económicas de los musulmanes atrapados en la modernización. Los musulmanes sienten la necesidad de recuperar las ideas, costumbres e instituciones del Islam para que sean brújula y motor de la modernización.<sup>56</sup>

Desde este punto de vista, el ascenso del fundamentalismo islámico es una respuesta a la alienación que representa la modernidad.

A diferencia de Fukuyama, Huntington ve un mundo dividido en civilizaciones, cada una con sus propios sistemas de valores e ideología. Y pronostica que, además de la civilización occidental, las civilizaciones islámica y china tendrán un gran auge, igual que las de Japón, África, Latinoamérica, y las basadas en la Iglesia ortodoxa oriental (rusa) y el hinduismo (la India). También considera que las civilizaciones entrarán en conflictos, en particular en las “líneas de fallas” que las separan, como Bosnia (donde hubo hostilidad entre musulmanes y ortodoxos), Cachemira (con enfrentamientos entre musulmanes e hindúes) y Sudán (donde una guerra sangrienta entre cristianos y musulmanes se ha prolongado por décadas). Huntington pronostica conflictos entre Occidente y el Islam, y entre Occidente y China. Basa sus pronósticos en un análisis de los sistemas de valores e ideologías de estas culturas, que en su opinión las enfrentan. Algunos analistas desestimaron estas tesis, pero tras los ataques terroristas a Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001, las ideas de Huntington recibieron nueva atención.

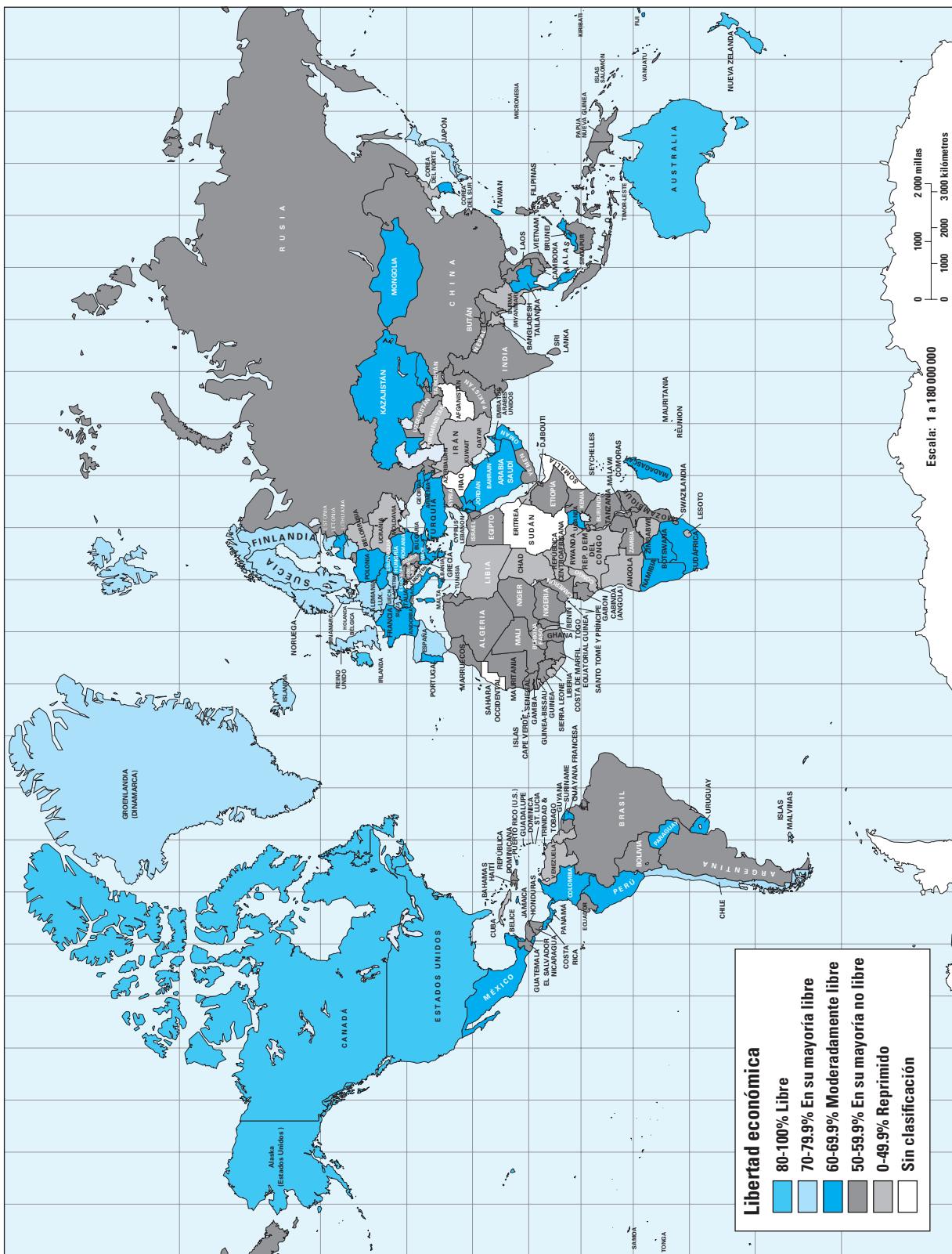
Si las opiniones de Huntington son correctas, así sea en parte (y hay pocas dudas de que los acontecimientos que rodearon al 11 de septiembre añaden peso a su tesis), deberán ser tomadas en cuenta por las empresas internacionales. Ellas indican que será cada vez más difícil hacer negocios en muchos países, ya sea porque estén acibillados por desórdenes violentos, o porque forman parte de una civilización que está en conflicto con el país de origen de una empresa. Las ideas de Huntington son especulativas y polémicas. No está claro si sus pronósticos se materializarán. Lo más probable es que surja un sistema político mundial situado a medio camino entre la civilización universal de Fukuyama, basada en los ideales democráticos, y la visión de Huntington de un mundo fracturado. Sin embargo, no por ello dejaría de ser un mundo en el que las fuerzas geopolíticas limitan periódicamente la capacidad de las empresas comerciales de operar en ciertos países.

Según la tesis de Huntington, el terrorismo mundial es un producto de la tensión entre civilizaciones y el choque de sistemas de valores e ideologías. Otros apuntan que las raíces del terrorismo se encuentran en conflictos antiguos que desafían las soluciones políticas; los ejemplos más conspicuos son los conflictos de Palestina, Cachemira e Irlanda del Norte. También debe notarse que buena parte de las actividades terroristas en algunas partes del mundo, como Colombia, se entrelazan con el tráfico de drogas. Los ataques del 11 de septiembre de 2001 a Estados Unidos dieron la impresión de que el terrorismo mundial está en aumento, aunque no es difícil obtener estadísticas exactas con respecto a dicha información. Lo que sabemos es que, según datos del Departamento de Estado de Estados Unidos, en 2007 se registraron aproximadamente 14 499 ataques terroristas en todo el mundo, lo que representó un incremento de 25% con respecto a 2005. Estos ataques provocaron 22 685 muertes ese año, comparadas con 14 616 en 2005. Sólo en Irak se originaron 43% de los ataques y 60% de las muertes.<sup>57</sup> Otros sitios álgidos para los incidentes terroristas en 2007 fueron Sudán, Nigeria y Afganistán. Como sostiene el ex secretario de Estado de Estados Unidos, Colin Powell, el terrorismo representa una de las mayores amenazas a la paz mundial y al progreso económico en el siglo xxi.<sup>58</sup>

## DIFUSIÓN DE LOS SISTEMAS DE MERCADO

A la par de la difusión de la democracia, desde la década de 1980 las economías planificadas centralizadas se transformaron en economías de mercado. Más de 30 países que pertenecían a la ex Unión Soviética o al bloque comunista de Europa oriental cambiaron de sistema económico. En una lista completa de los países en los que ocurren cambios también deberían incluirse algunos asiáticos, como China y Vietnam, así como las naciones africanas de Angola, Etiopía y Mozambique.<sup>59</sup> Ha habido un alejamiento semejante de las economías mixtas. Muchos países de Asia, Latinoamérica y Europa occidental vendieron empresas paraestatales a inversionistas privados (privatización) y desregularon su economía para fomentar la competencia.

La lógica de la transformación económica ha sido la misma en todo el mundo. En general, las economías planificadas y mixtas no tuvieron el rendimiento económico que alcanzaron los países que adoptaron sistemas de mercado, como Estados Unidos, Suiza, Hong Kong y Taiwán. En consecuencia, cada vez más países se inclinan por el modelo basado en el mercado. En el mapa 2.6, que se basa en datos de la Heritage Foundation, centro de investigación estadounidense de tendencias conservadoras, se da una idea del grado en el que el mundo se ha desplazado hacia sistemas de



IMAPA 2.6

Distribución de la libertad económica en 2008

economía de mercado. El índice de libertad económica de la fundación se basa en 10 indicadores; algunos de ellos son: la medida en que el gobierno interviene en la economía, reglas comerciales, grado en que se protegen los derechos de propiedad, regulación de la inversión extranjera y normas fiscales. Un país puede calificar entre 1 (más libre) y 5 (menos libre) en cada indicador. Cuanto menor sea la calificación promedio de un país en los 10 indicadores, más se acerca su economía al modelo de mercado puro. De acuerdo con el índice de 2008, que se resume en el mapa 2.6, las economías más libres del mundo fueron (en orden jerárquico) Hong Kong, Singapur, Irlanda, Australia, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Canadá, Chile, Suiza y el Reino Unido. Japón ocupó el lugar 17; México, el 44; Francia, el 48; Brasil, 101; la India, 115; China, 126 y Rusia, 134. En el fondo de la clasificación se encuentran las economías de Cuba, Laos, Irán, Venezuela y Corea del Norte.<sup>60</sup>

La libertad económica no necesariamente se equipara a la libertad política, como se ilustra también en el mapa 2.6. Por ejemplo, los dos países que se encuentran en la cima del índice de la Heritage Foundation, Hong Kong y Singapur, no pueden clasificarse como libres desde una perspectiva política. La China comunista reabsorbió Hong Kong en 1997 y lo primero que hizo Beijing fue clausurar la legislatura libremente elegida de su nuevo territorio. Singapur aparece como parcialmente libre en el índice de libertad política de la Freedom House debido a prácticas como la censura general de la prensa.



## La naturaleza de la transformación económica

El cambio hacia un sistema económico de mercado entraña varias etapas: desregulación, privatización y creación de un sistema legal para proteger los derechos de propiedad.<sup>61</sup>

### DESREGULACIÓN

La **desregulación** consiste en eliminar las restricciones legales a la actividad libre de los mercados, al establecimiento de empresas privadas y a la forma de operar de estas empresas. Antes de la caída del comunismo, los gobiernos de las economías centralizadas ejercían un control férreo sobre los precios y la producción, que se fijaban en planes oficiales detallados. Se prohibía que las empresas privadas operaran en la mayor parte de los sectores de la economía, lo que restringía de manera notable la inversión directa de empresas extranjeras y limitaba el comercio internacional. En estos casos, la desregulación consistió en eliminar los controles de precios, para que éstos se fijaran con base en la influencia recíproca de la oferta y la demanda; en abolir las leyes que regulaban el establecimiento y la operación de las empresas privadas; y en reducir o eliminar las restricciones sobre la inversión extranjera directa y el comercio internacional.

En las economías mixtas, la función del Estado es más limitada, pero en ciertos sectores ésta fija los precios, posee compañías, limita la empresa privada, restringe la inversión extranjera y obstaculiza el comercio internacional. En estas naciones, la desregulación requiere las mismas iniciativas que vimos en las antiguas economías centralizadas, aunque la transformación es más fácil por la existencia de un sector privado activo.

### PRIVATIZACIÓN

Junto con la desregulación, se ha registrado un incremento notable de la **privatización**, medida gubernamental mediante la cual se transfiere la propiedad de empresas estatales a particulares, por lo regular mediante la venta de los bienes en subasta pública.<sup>62</sup> La privatización es una forma de fortalecer la eficiencia de la economía, pues se da a los propietarios privados un poderoso incentivo (la recompensa de grandes utilidades) por incrementar la productividad, ingresar en nuevos mercados y salir de aquellos poco favorables.<sup>63</sup>

El movimiento de la privatización se inició en Gran Bretaña a comienzos de la década de 1980, cuando la primera ministra Margaret Thatcher vendió bienes del gobierno, como la compañía telefónica británica British Telecom (BT). En un esquema que se ha repetido en todo el mundo, esta venta se enlazó con la desregulación del sector de las telecomunicaciones. Debido a que permitió que otras empresas compitieran directamente con BT, la desregulación evitó que sólo se cambiara un monopolio estatal por uno privado. Desde entonces, la privatización se ha convertido en un fenómeno mundial. Entre 1995 y 1999 se realizaron más de 8 000 actos de privatización en todo el

mundo.<sup>64</sup> Algunos de los programas de privatización más espectaculares han ocurrido en las economías de la ex Unión Soviética y los países de Europa oriental pertenecientes al bloque socialista. En la República Checa, por ejemplo, tres cuartas partes de las empresas paraestatales se privatizaron entre 1989 y 1996, lo que contribuyó a impulsar la participación del sector privado en el producto nacional bruto, de 11% en 1989 a 60% en 1995.<sup>65</sup>

A medida que la privatización se extiende por el mundo, es evidente que el simple hecho de vender los bienes del gobierno a inversionistas privados no basta para garantizar el crecimiento económico. Estudios de la privatización en Europa central han demostrado que ésta no arroja los beneficios pronosticados si las empresas recién vendidas siguen recibiendo los subsidios del gobierno y son protegidas de la competencia extranjera mediante barreras al comercio internacional y a la inversión extranjera directa.<sup>66</sup> En estos casos, las nuevas empresas privadas están resguardadas de la competencia y actúan como los antiguos monopolios estatales. Cuando prevalecen estas circunstancias, las nuevas entidades tienen pocos incentivos para reestructurar sus operaciones y elevar sus niveles de eficiencia. Para que la privatización funcione, también debe estar acompañada de una desregulación más general y una apertura de la economía. Así, cuando Brasil decidió privatizar el monopolio telefónico estatal, Telebras, el gobierno lo dividió en cuatro unidades independientes que compitieran entre sí y suprimió las barreras a la inversión extranjera directa en los servicios de telecomunicaciones. Esta acción garantizó que las empresas recién privatizadas enfrentaran una competencia significativa y así tuvieran que mejorar su eficiencia operativa para sobrevivir.

La estructura de propiedad de las empresas privatizadas también es importante.<sup>67</sup> Por ejemplo, muchas economías antes centralizadas carecen de normas legales que regulen el manejo de las corporaciones, como sucede en las economías occidentales avanzadas, en las cuales los accionistas nombran consejos de directores para que verifiquen que los administradores velen por sus intereses cuando toman las decisiones, y manejan la empresa con el afán de acrecentar al máximo su riqueza. En los ex países comunistas faltan leyes que exijan a las corporaciones que establezcan esos consejos. En tales casos, los directivos con una participación pequeña en una empresa privatizada pueden llegar a controlarla y dirigirla según sus propios beneficios en detrimento de los intereses de los demás accionistas. A veces estos gerentes son los mismos burócratas comunistas que dirigían las empresas antes de que se privatizaran. Como se educaron a la vieja usanza, dudan en tomar medidas drásticas para aumentar la eficacia de la empresa, y la siguen manejando como un feudo particular del que tratan de extraer todo el valor económico posible para su propio beneficio (en forma de prebendas que no se declaran), mientras que hacen poco por acrecentar su eficiencia para que los accionistas se beneficien. Estas irregularidades son menos probables si un inversionista extranjero adquiere una participación en una empresa recién privatizada. El inversionista extranjero, que por lo regular aporta un capital importante, puede esgrimir el control de un recurso crucial (el dinero) para impulsar los cambios necesarios.

## SISTEMAS LEGALES

Como ya dijimos, una economía de mercado que funcione bien requiere leyes que protejan los derechos de la propiedad privada y ofrezcan los mecanismos para hacer valer los contratos. Sin un sistema legal que proteja estos derechos de propiedad y sin la maquinaria que imponga el sistema, el incentivo para realizar actividades económicas es reducido sustancialmente por entidades privadas y públicas, incluso por la delincuencia organizada, que usurpa las ganancias generadas por los esfuerzos de emprendedores del sector privado. Cuando el comunismo se derrumbó, esos países no tenían la estructura legal que se requería para proteger la propiedad privada, pues toda la propiedad la detentaba el Estado. Aunque muchas naciones han dado grandes pasos para instituir el sistema necesario, pasarán muchos años antes de que el sistema legal funcione sin contratiempos, como en Occidente. Por ejemplo, en la mayoría de las naciones de Europa oriental, la propiedad urbana y agrícola es insegura porque los registros están incompletos y son imprecisos, varias partes reclaman las mismas propiedades y quedan sin resolver demandas de restitución de propiedades de la época anterior al comunismo. Asimismo, mientras que la mayor parte de los países ha mejorado sus códigos de comercio, la debilidad de las instituciones socava el acatamiento de los contratos. Las facultades de los tribunales son insuficientes y no existen procedimientos para resolver fuera de los tribunales las disputas contractuales, o están mal desarrollados.<sup>68</sup> No obstante, se han realizado progresos. Por ejemplo, en 2004, China enmendó su constitución para establecer que "la propiedad

privada no debe ser invadida”, y en 2007 promulgó una nueva ley sobre derechos de propiedad que otorga a los propietarios privados gran parte de la protección de la que gozaba el Estado (ver la sección “Vistazo a un país: Surgimiento de los derechos de propiedad en China”).<sup>69</sup>



## Implicaciones de los cambios en la economía política

Los cambios mundiales en los sistemas políticos y económicos que acabamos de analizar tienen varias implicaciones para las empresas internacionales. El añejo conflicto ideológico entre colectivismo e individualismo que definió el siglo XX es menos patente en nuestros días. Occidente ganó la Guerra Fría y la ideología occidental nunca había tenido tanta difusión como hoy. Aunque perduran economías planificadas y aún se encuentran dictaduras totalitarias en el mundo, la principal corriente favorece a los mercados libres y a la democracia. Falta por ver si la crisis financiera global de 2008-2009, y la recesión que siguió, nos conducirán a ciertas limitaciones. Muchos analistas culpan a la falta de regulación de los problemas que llevaron a esta crisis, y en la medida en que éste haya sido el caso, es probable que se deba realizar una reevaluación de la ideología política de Occidente.

Independientemente de la crisis de 2008-2009, las implicaciones de las tendencias del comercio, durante las últimas dos décadas, para las empresas son enormes. Durante casi 50 años, la mitad del mundo estaba fuera de los límites de las empresas occidentales. Ahora, mucho de eso ha cambiado. Los mercados de Europa oriental, Latinoamérica, África y Asia, aún subdesarrollados y pobres, tienen un potencial inmenso. Con una población de más de 1 200 millones de habitantes, el mercado chino por sí solo es potencialmente mayor que el de Estados Unidos, la Unión Europea y Japón juntos. Del mismo modo, la India, con casi 1 100 millones de habitantes, es un gigantesco mercado potencial. Latinoamérica tiene otros 400 millones de consumidores potenciales. No es probable que China, Rusia, Vietnam o cualquier otro país en transición hacia el sistema de mercado libre alcance pronto los niveles de vida de Occidente. Sin embargo, el potencial es tan grande que las compañías tienen que pensar desde ahora en ingresar en ellos. Por ejemplo, si China y Japón siguen creciendo al ritmo en que lo hicieron durante 1996-2008, la primera sobrepasará al segundo y se convertirá en la segunda economía mundial en 2020, después de Estados Unidos.

Ahora bien, así como las posibles ganancias son grandes, también existen riesgos. Nada garantiza que la democracia prospere en los nuevos Estados democráticos, en particular si tienen que lidiar con reveses económicos graves. Las dictaduras totalitarias podrían volver, aunque es poco probable que sean de la variedad comunista. El mundo bipolar de la época de la Guerra Fría se ha desvanecido, pero bien puede ser sustituido por un mundo multipolar dominado por distintas civilizaciones. En ese mundo, varias de las promesas económicas del tránsito mundial a economías de mercado podrían estancarse en medio de conflictos entre civilizaciones. A la larga las posibilidades de obtener ganancias son grandes si se invierte en las nuevas economías de mercado, pero los peligros de tales inversiones son también sustanciales. Sería absurdo ignorarlos. El sistema financiero chino, por ejemplo, es todo menos transparente, y muchos sospechan que los bancos de ese país tienen un alto porcentaje de préstamos incobrables en sus libros de contabilidad. Si esto es cierto, estas deudas podrían desencadenar una crisis financiera significativa durante la próxima década en China, lo que disminuiría dramáticamente los índices de crecimiento.

## REPERCUSIONES PARA LOS ADMINISTRADORES



Los temas que expusimos en este capítulo tienen dos grandes repercusiones para las empresas internacionales. En primer lugar, los sistemas político, económico y legal de un país plantean problemas éticos importantes que tienen consecuencias para la práctica de los negocios internacionales. Por ejemplo, ¿qué implicaciones éticas tiene comerciar con países totalitarios en los que se niegan a los ciudadanos los derechos humanos básicos, la corrupción prolifera y se necesitan sobornos para operar? ¿Es correcto operar en ese entorno? Dejamos para el capítulo 4 una exposición completa sobre las implicaciones



éticas debidas a las diferencias de economía política entre los países, en donde profundizaremos en la ética de los negocios internacionales.

En segundo lugar, el entorno político, económico y legal de un país influye en su atractivo como mercado o destino de inversiones. Los beneficios, costos y riesgos de hacer negocios en un país dependen de sus sistemas político, económico y legal. El atractivo general de un país como mercado o destino de inversión depende de que logren equilibrar los beneficios probables de largo plazo al hacer negocios en él y los probables costos y riesgos. A continuación revisaremos los factores de los beneficios, costos y riesgos.

## BENEFICIOS

En el sentido más general, los beneficios monetarios de hacer negocios a largo plazo en un país se determinan en función del tamaño del mercado, de la riqueza actual de los consumidores de ese mercado (su poder de compra) y de su probable riqueza futura. Algunos mercados son muy grandes si se toma en consideración la cantidad de consumidores (como China y la India), pero el bajo nivel de vida limita el poder de compra y, por consiguiente, esos mercados son pequeños si se miden en términos económicos. Las empresas internacionales deben estar atentas a esta distinción sin perder de vista las perspectivas de un país. En 1960, Corea del Sur se consideraba otra nación pobre del Tercer mundo. En 2008 era ya la undécima economía del mundo, medida por su PIB. En aquel entonces, las empresas internacionales que se percataron del potencial de Corea del Sur y comenzaron a hacer negocios con ella, cosecharon mayores beneficios que las empresas que la descartaron.

Al identificar una futura estrella económica e invertir pronto en ella, las empresas internacionales refuerzan la lealtad de marca y adquieren experiencia en las prácticas comerciales de tal país. Esto les rinde dividendos cuando dicha nación alcanza un ritmo de crecimiento económico acentuado. En contraste, las empresas que llegan tarde no obtienen lealtad de marca ni la experiencia necesaria para establecer una presencia significativa en el mercado. En el lenguaje de los negocios, los que entran primero en el mercado de las futuras estrellas económicas pueden obtener muchas ventajas, mientras que los que llegan al último sufren las desventajas<sup>70</sup> (las **ventajas de actuar primero** son para los que entran pronto en un mercado; las **desventajas de actuar al último** son los inconvenientes que aquejan a los que llegan después). Esta lógica canaliza una cuantiosa inversión foránea a China, que en 2020 será la segunda economía más grande del mundo si mantiene su ritmo actual de crecimiento (China ya es la cuarta economía del mundo). Durante más de una década, China ha sido el mayor destino de inversión extranjera directa del mundo en desarrollo, pues las empresas internacionales como General Motors, Volkswagen, Coca-Cola y Unilever tratan de establecer una ventaja sostenible en esa nación.

El sistema económico de un país y el régimen de propiedad privada son factores razonables para pronosticar las perspectivas económicas. Los países con economías libres en los que se protegen los derechos de propiedad alcanzan mayores tasas de crecimiento que las economías centralizadas o aquellas en las que los derechos de propiedad no se protegen de manera adecuada. De ahí se deduce que el sistema económico, régimen de propiedad y tamaño del mercado de un país (por su población) constituyen buenos indicadores del potencial para hacer negocios ahí a largo plazo. Por el contrario, los países donde no se respetan los derechos de propiedad y prolifera la corrupción tienen menores niveles de crecimiento económico. Sin embargo, es necesario tener cuidado de no generalizar demasiado en este tema, porque tanto China como la India han logrado altos índices de crecimiento a pesar de tener regímenes relativamente débiles en relación con los derechos de propiedad y elevados niveles de corrupción. En ambas naciones, el cambio hacia el sistema de economía de mercado ha generado grandes ganancias a pesar de la debilidad de los derechos de propiedad y la endémica corrupción.

## COSTOS

Varios factores políticos, económicos y legales determinan los costos de hacer negocios en un país. En cuanto a los factores políticos, los costos de operar en una economía aumentan si es necesario pagar a quienes tienen poder político para que autoricen el comercio. La necesidad de pagar lo que en esencia son sobornos es mayor en Estados totalitarios cerrados que en sociedades democráticas abiertas, donde los políticos son responsables ante el electorado (aunque esta distinción no es

una garantía total). Que una compañía tenga que pagar sobornos para entrar en un mercado debe establecerse sobre la base de las consecuencias legales y morales de tal acción. En el capítulo 4 hablaremos de este asunto, cuando examinemos el tema de la ética empresarial.

En lo que atañe a los factores económicos, una de las variables más importantes es la complejidad de la economía de un país. Tal vez resulte más caro hacer negocios en economías primitivas o subdesarrolladas por la falta de infraestructura y empresas de apoyo. En el caso extremo, una empresa internacional tendría que establecer su propia estructura y empresas de apoyo, lo que, obviamente, aumentaría los costos. Cuando McDonald's decidió abrir su primer restaurante en Moscú, descubrió que para servir comidas y bebidas que no se distinguieran de las que se sirven en los McDonald's de otras partes tenía que integrar verticalmente una cadena de abasto de sus necesidades. La calidad de las papas y la carne de Rusia era muy mala. En consecuencia, para proteger la calidad de su producto, McDonald's fundó sus propias granjas lecheras, ranchos ganaderos, huertos y plantas de procesamiento de alimentos en ese país. Estas inversiones elevaron los costos para comerciar en Rusia, en relación con los costos de economías más adelantadas en las que se podían comprar insumos de buena calidad en el mercado abierto.

En cuanto a los factores legales, puede ser más costoso hacer negocios en un país cuyas leyes y normas locales fijan criterios estrictos sobre la seguridad de los productos y el lugar de trabajo, contaminación ambiental, etc. (pues acatar las leyes es caro). También puede ser más costoso operar en países como Estados Unidos, donde la falta de un tope para las indemnizaciones por daños genera una espiral de incrementos en las pólizas de seguros de responsabilidad civil. Puede ser más oneroso comerciar en un país sin leyes que regulen las prácticas empresariales (como muchas ex naciones comunistas). Sin un marco bien desarrollado de derecho contractual comercial, las empresas internacionales no encuentran medios satisfactorios para resolver las disputas contractuales y, por ende, enfrentan grandes pérdidas por violación de contratos. Del mismo modo, las leyes locales que no protegen los derechos de autor favorecen el robo de la propiedad intelectual de las empresas y la pérdida de ingresos.

## RIESGOS

Al igual que en el caso de los costos, los riesgos de hacer negocios en un país están determinados por diversos factores políticos, económicos y legales. Los **riesgos políticos** se definen como la probabilidad de que las fuerzas políticas provoquen cambios drásticos en el entorno comercial de un país, los cuales repercutan en las utilidades y los objetivos de una empresa privada.<sup>71</sup> De esta manera, el riesgo político es mayor en países que atraviesan agitaciones y desórdenes sociales o en donde la idiosincrasia de la sociedad aumenta la posibilidad de trastornos sociales, como huelgas, manifestaciones, terrorismo y conflictos violentos. Es más probable que estos problemas se presenten en países con más de un grupo étnico, donde las ideologías rivales luchan por el control político, los errores administrativos generan una inflación elevada y reducen los niveles de vida o donde se producen luchas en las "líneas de falla" entre civilizaciones.

Las agitaciones sociales pueden provocar cambios abruptos de gobierno y políticas públicas, o, en ciertos casos, prolongadas luchas civiles con secuelas económicas que afectarán las utilidades de las empresas. Por ejemplo, tras la revolución islámica de 1979 en Irán, el nuevo gobierno expropió los activos iraníes de numerosas empresas estadounidenses, sin dar ninguna compensación por ellas. Del mismo modo, la desintegración violenta de la Federación de Yugoslavia, que se convirtió en un conjunto de Estados belicosos, como Bosnia, Croacia y Serbia, precipitó el derrumbe de las economías locales y la rentabilidad de las inversiones en esos países.

Por lo general, un cambio de régimen político puede dar por resultado la promulgación de leyes menos favorables para las empresas internacionales. Por ejemplo, en Venezuela, el político socialista Hugo Chávez ganó el poder en 1998, fue reelecto presidente en 2000 y de nuevo en 2006. Chávez se ha declarado "fidelista", seguidor del líder comunista de Cuba, Fidel Castro. Se ha comprometido a mejorar la suerte de los pobres de Venezuela mediante la intervención gubernamental en las empresas privadas, y acostumbra denostar al imperialismo estadounidense, lo cual les preocupa a las empresas extranjeras que operan en ese país. Entre otras acciones, el presidente elevó las regalías que las empresas petroleras extranjeras que operan en Venezuela deben pagar al gobierno, de 1 a 30% de las ventas (vea la sección "Vistazo a un país: La Venezuela de Chávez", en la página 46).



En el frente económico, los peligros surgen de la mala administración económica de un país. Los **riesgos económicos** se definen como la probabilidad de que una mala administración genere en el entorno comercial cambios drásticos que dañen las utilidades y otros intereses de una empresa. Los riesgos económicos no son independientes de los políticos. La mala administración financiera da lugar a agitaciones sociales y por eso existen riesgos políticos. Sin embargo, vale la pena separar los riesgos económicos como categoría aparte, porque no siempre hay una relación directa entre mala administración financiera y desajustes sociales. Un indicador visible de esta mala administración es la tasa de inflación; otra es el monto de la deuda pública y privada del país.

En algunos países asiáticos, como Indonesia, Tailandia y Corea del Sur, las empresas aumentaron rápidamente su endeudamiento en la década de 1990, muchas veces por influencia del gobierno que las alentaba a invertir en sectores que consideraba de “importancia estratégica” para el país. El resultado fue un exceso de inversión: se construyó más capacidad industrial (fábricas) y comercial (oficinas) de la que justificaban las condiciones de la demanda. Muchas inversiones resultaron antieconómicas. Los deudores no pudieron generar las utilidades necesarias para cubrir las obligaciones de pago de su deuda. Los bancos que realizaron los préstamos de pronto se encontraron con que aumentaba con rapidez su cartera vencida. Los inversionistas extranjeros, pensando que muchas compañías y bancos locales quebrarían, vendieron sus acciones, bonos y moneda, y sacaron su dinero de esos países. Esta fuga de capitales precipitó la crisis financiera de Asia en 1997 y 1998, que incluyó el desplome de las bolsas de valores asiáticas, las cuales en algunos casos perdieron más de 70%, una caída grave del valor de muchas monedas respecto del dólar estadounidense, una contracción súbita de la demanda local y una recesión económica grave que afectó a muchos países del área durante los siguientes años. En síntesis, en la década de 1990 se corrieron riesgos económicos en todo el sureste de Asia. Las empresas e inversionistas prudentes limitaron su exposición en esta parte del mundo. Los inversionistas y las empresas más inocentes perdieron hasta la camisa.

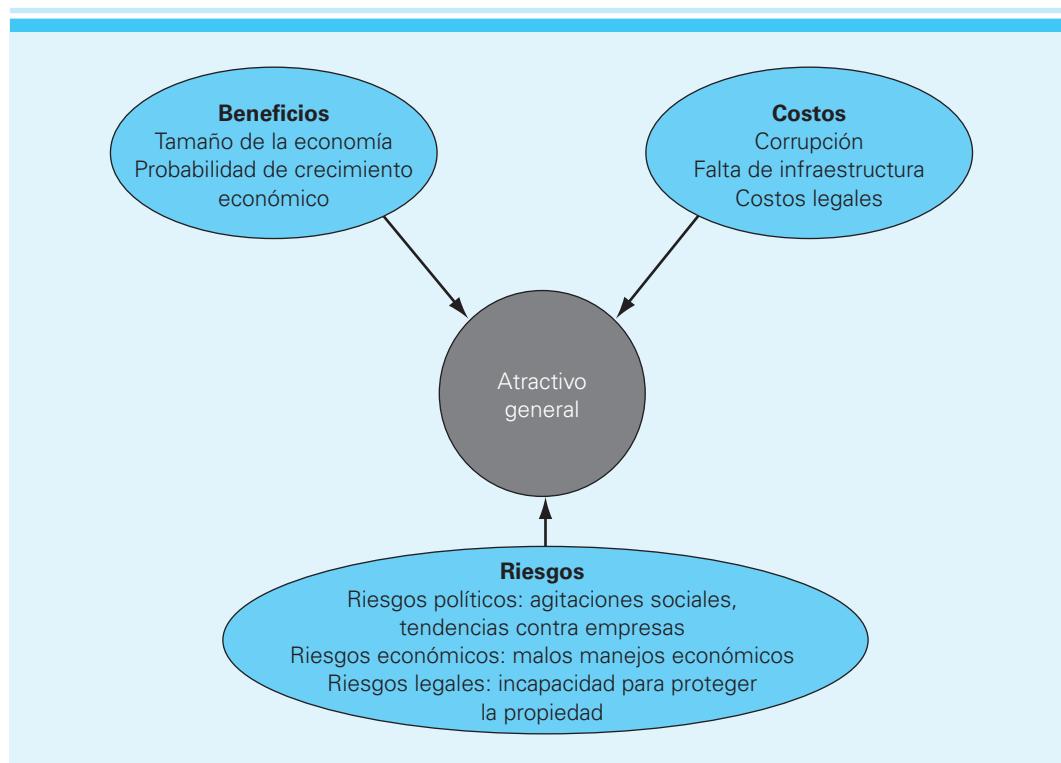
En el aspecto legal, se presentan riesgos cuando el sistema legal de un país no ofrece la protección adecuada de los derechos de propiedad ni en el caso de que se incumplan los contratos. Cuando las defensas legales son débiles, es más probable que las empresas violen los contratos o se apropien ilegalmente de la propiedad intelectual, si piensan que así sirven mejor a sus intereses. De este modo, los **riesgos legales** se definen como la probabilidad de que un socio comercial rompa alevosamente un contrato o usurpe la propiedad intelectual. Cuando en un país se corren muchos riesgos legales, las compañías internacionales vacilan antes de firmar un contrato de largo plazo o un acuerdo de alianza estratégica con una entidad de ese país. Por ejemplo, en la década de 1970, cuando el gobierno indio aprobó una ley que exigía a todos los inversionistas foráneos que establecieran alianzas estratégicas con las compañías indias, algunas firmas, como IBM o Coca-Cola, retiraron sus inversiones en ese país, pues pensaron que el sistema legal indio no protegía por completo sus derechos de propiedad intelectual y planteaba un peligro real de que los socios indios se las apropiaran. IBM y Coca-Cola vieron esto como un peligro para su ventaja competitiva básica.

## ATRACTIVO GENERAL

El atractivo general de un país como mercado potencial o destino de inversión de una empresa internacional depende del equilibrio entre los beneficios, costos y riesgos de hacer negocios en esa nación (vea la figura 2.3). En general, los costos y riesgos de hacer negocios en otro país son menores en Estados democráticos con economías avanzadas y estabilidad política, que en las naciones menos desarrolladas y con más inestabilidades políticas. Sin embargo, el cálculo se complica porque los beneficios potenciales a largo plazo dependen no sólo del estado actual de desarrollo económico o de la estabilidad política de un país, sino de las posibles tasas de crecimiento futuras. El crecimiento económico se determina en función de un sistema de libre mercado y de la capacidad de crecimiento de un país (que puede ser mayor en los países menos desarrollados). Esto nos lleva a concluir que, en igualdad de circunstancias, el equilibrio entre beneficios, costos y riesgos es más favorable en naciones desarrolladas con estabilidad política, en naciones en desarrollo con sistemas de libre mercado y donde no haya aumentos radicales de las tasas de inflación ni de la deuda privada. Es de creer que las menos favorables son las naciones en desarrollo políticamente inestables con economías mixtas o planificadas, o en las naciones donde las burbujas financieras especulativas han producido un exceso de préstamos.

### FIGURA 2.3

Atractivo de un país



## RESUMEN

En este capítulo revisamos cómo varían los sistemas políticos, económicos y legales en distintos países. Los posibles beneficios, costos y riesgos de hacer negocios en ellos dependen de estos sistemas. En el capítulo señalamos los puntos siguientes:

1. Son dos los aspectos que se deben evaluar en los sistemas políticos: el grado en que optan por el colectivismo o el individualismo, y la medida en que son democráticos o totalitarios.
2. El colectivismo es una ideología en la que se considera que las necesidades de la sociedad son más importantes que las del individuo. En síntesis, es una defensa de la intervención del Estado en las actividades económicas y, en el caso del comunismo, una dictadura totalitaria.
3. El individualismo es una ideología que se basa en la primacía de las libertades de los individuos en los aspectos político, económico y cultural. Este enfoque defiende los ideales democráticos y la economía de libre mercado.
4. Democracia y totalitarismo representan los extremos opuestos del espectro político. En las democracias representativas, los ciudadanos eligen periódicamente a quienes los representen, a la vez que las libertades políticas

están garantizadas en una constitución. En un Estado totalitario, un partido, grupo o individuo monopoliza el poder político y les niega a los ciudadanos las libertades políticas básicas.

5. Existen tres grandes tipos de sistemas económicos: economía de mercado, planificada y mixta. En las economías de mercado no se controlan los precios y predomina la empresa privada. En una economía planificada, los planificadores centrales fijan los precios, el Estado posee los medios de producción y se prohíbe la propiedad privada. Una economía mixta posee elementos de las dos anteriores.
6. Las diferencias nacionales entre las estructuras legales pueden tener consecuencias graves para el funcionamiento de las empresas internacionales. El grado en que se protegen los derechos de propiedad varía de manera notable de un país a otro, así como las leyes sobre seguridad y responsabilidad de los productos, y la naturaleza del derecho contractual.
7. El ritmo del crecimiento económico de un país depende del grado en que una economía de mercado funcional proteja los derechos de propiedad.



8. En la actualidad, muchos países son Estados en transición. Hay un marcado alejamiento de los gobiernos totalitarios y de los sistemas de economía planificada o mixta, en favor de las instituciones políticas democráticas y los sistemas económicos del libre mercado.
  9. El atractivo de un país como mercado o destino de inversión depende de equilibrar la probabilidad de obtener beneficios de largo plazo por hacer negocios en ese país, y sus posibles costos y riesgos.
  10. Los beneficios de comerciar en un país dependen del tamaño del mercado (por su población), la riqueza actual (poder de compra) y sus perspectivas de crecimiento. Cuando se invierte pronto en países que ahora son pobres
- pero que crecen con rapidez, las empresas pueden obtener la ventaja de ser los primeros en entrar al mercado, lo cual en el futuro les dejará dividendos sustanciales.
11. Los costos de hacer negocios en un país son mayores si se debe pagar a los políticos a cambio de penetrar en el mercado, si falta o no está desarrollada la infraestructura de apoyo, y si es caro acatar leyes y normas locales.
  12. Los riesgos de hacer negocios en un país son mayores si este sufre inestabilidad política, está sujeto a una mala administración financiera y carece de un sistema legal que proteja de manera adecuada los derechos de la propiedad e imponga el cumplimiento de los contratos.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. Las economías de libre mercado estimulan un mayor crecimiento económico, mientras que las economías centralizadas lo obstaculizan. Analice.
  2. Un sistema político democrático es una condición esencial de progreso económico sostenido. Analice.
  3. ¿Cuál es la relación entre la corrupción en un país (en el sentido de que los funcionarios aceptan sobornos) y el crecimiento económico? ¿La corrupción siempre es mala?
  4. El economista y premio Nobel Amartya Sen afirma que el concepto de desarrollo debe extenderse para abarcar más que el crecimiento económico. ¿Qué otros factores piensa Sen que debe abarcar la evaluación del desarrollo? ¿Qué influencia tendría en las políticas gubernamentales adoptar las ideas de Sen? ¿Cree usted que Sen tiene razón en que el desarrollo es más que el puro crecimiento económico? Explique.
  5. Usted es el director ejecutivo de una compañía que debe decidir si invierte 100 millones de dólares en Rusia o en la República Checa. Las dos inversiones prometen el mismo rendimiento a largo plazo, así que la elección
- depende de la magnitud de los riesgos. Evalúe los riesgos de hacer negocios en estas naciones. ¿Qué inversión favorecería usted y por qué?
6. Lea la sección “Vistazo a un país” sobre la Venezuela de Chávez y responda las siguientes preguntas:
    - a) ¿Qué tipo de sistema económico se está instituyendo en Venezuela bajo el gobierno de Chávez? ¿Cómo clasificaría usted el sistema político?
    - b) ¿Cómo afectarán a las futuras inversiones extranjeras en Venezuela los cambios unilaterales de Chávez a los contratos con las compañías petroleras extranjeras?
    - c) ¿Cómo afectará en el futuro el alto nivel de corrupción pública en Venezuela a las tasas de crecimiento?
    - d) En la actualidad, Venezuela se beneficia del auge de los precios del petróleo. ¿Qué sucedería si dichos precios bajaran de su nivel actual?
    - e) En su opinión, ¿cuál es el pronóstico a largo plazo de la economía venezolana? ¿Es un país atractivo para el comercio internacional?

## Proyecto de investigación


[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

### Diferencias nacionales en política económica

Consulte la página electrónica de globalEDGE™ para realizar los siguientes ejercicios.

#### Ejercicio 1

La definición de las palabras y las ideas políticas puede tener distintos significados en diversos contextos a través del orbe. El estudio denominado *Freedom in the World* evalúa el estado de los derechos políticos y las libertades civiles en el mundo. Ofrezca una descripción del estudio y clasifique por su “libertad” a los países mejores y los peores. ¿Qué factores se consideraron en el estudio para determinar la clasificación?

#### Ejercicio 2

Los expertos analizan las condiciones de diversos mercados y culturas en transición por medio del uso de indicadores económicos. El *índice de mercado potencial* (IMP) es un estudio anual conducido por el Centro para la Educación e Investigación en Negocios Internacionales de la Universidad Estatal de Michigan (MSU-CIBER), cuyo fin es comparar los mercados nuevos según diversos aspectos. Describa los indicadores del estudio. ¿Cuáles serían los de mayor importancia para una compañía que vende computadoras portátiles? Según las clasificaciones del estudio, ¿a qué países en desarrollo le aconsejaría a la empresa que penetrara primero?

## CASO FINAL

### La transformación de la India

Después de independizarse de Gran Bretaña en 1947, la India adoptó un sistema democrático de gobierno. El sistema económico que el país eligió fue una economía mixta caracterizada por un gran número de empresas estatales, planeación centralizada y subsidios. Este sistema restringió el crecimiento del sector privado. Las compañías privadas podían expandirse sólo con autorización del gobierno. Así, pasaban años antes de conseguir el permiso para diversificarse con un producto nuevo. Gran parte de la industria pesada, como la fabricación de autos, elaboración de productos químicos y producción de acero, se reservaba a las empresas paraestatales. Las cuotas de producción y los aranceles elevados sobre las importaciones también estorbaban el desarrollo de un sector privado saludable, así como las leyes laborales restrictivas que dificultaban el despido de empleados.

A comienzos de 1990 era evidente que el sistema era incapaz de generar el progreso económico que muchas naciones del sureste asiático comenzaban a disfrutar. En 1994, la economía de la India era todavía menor que la de Bélgica, a pesar de su población de 950 millones de habitantes. Su PNB per cápita era de apenas 310 dólares, menos de la mitad de la población estaba alfabetizada, sólo seis millones tenían acceso al teléfono y 14% gozaba de servicios de drenaje. El Banco Mundial calculó que alrededor de 40% de los más pobres del mundo vivía en la India, y sólo 2.3% de la población alcanzaba un ingreso familiar de más de 2 484 dólares.

En 1991, la falta de progreso impulsó al gobierno a iniciar un ambicioso programa de reforma económica. Se desmanteló gran parte del sistema de permisos industriales y se abrieron espacios antes cerrados al sector privado, como generación eléctrica, algunas partes de la industria petrolera, fundición de acero, transporte aéreo y porciones del sector de las telecomunicaciones. De pronto, se dio la bienvenida a la inversión de las compañías extranjeras, que antes sólo se aceptaba a regañadientes y que estaba sujeta a montos máximos arbitrarios. Se concedió la aprobación automática a la participación extranjera de hasta 51% de una empresa india, y en determinadas circunstancias se aceptó el total de propiedad privada de extranjeros. Las materias primas y muchos bienes industriales podían importarse con libertad y el arancel máximo a las importaciones se redujo de 400 a 65%. También disminuyó la tasa máxima del impuesto sobre la renta, y los impuestos a la actividad empresarial pasaron de 57.5 a 46% en 1994, y a 35% en 1997. El gobierno también anunció planes para privatizar las empresas paraestatales, de las cuales aproximadamente 40% perdía dinero a comienzos de la década de 1990.

A juzgar por ciertos parámetros, la respuesta a estas reformas económicas ha sido impresionante. De 1994 a 2004,

la economía creció a una tasa anual de alrededor del 6.3%, y después aceleró hasta 9% anual durante 2005-2008. La inversión extranjera, indicador clave del atractivo de la economía india para las empresas extranjeras, pasó de 150 millones de dólares en 1991 a 36.7 mil millones en 2008. Algunos sectores económicos han prosperado de manera particular, como el sector de la tecnología de la información, en el que la India se ha convertido en un activo centro mundial de desarrollo de software, con ventas de 50 000 millones de dólares en 2007 (cerca de 5.4% del PIB), en comparación con sólo 150 millones en 1990. En el sector farmacéutico, las compañías indias se presentan como participantes respetados en el mercado global, como vendedores de versiones genéricas y baratas de fármacos con patentes expiradas en el mundo desarrollado.

Sin embargo, el país todavía tiene mucho camino que recorrer. La oposición política de empresas, empleados y políticos obstaculiza la reducción de aranceles a las importaciones, pues temen que si se eliminan, entrará a la India un caudal de productos chinos baratos. El programa de privatización continúa con rapidez. El último bache se produjo en septiembre de 2003, cuando la Corte Suprema de la India dictaminó que el gobierno no podía privatizar dos empresas petroleras estatales sin la aprobación explícita del Parlamento. Las empresas paraestatales aún representan 38% de la producción nacional del sector no agrícola, aunque las compañías privadas del país son entre 30 y 40% más productivas que las empresas paraestatales. También se nota una fuerte resistencia a reformar leyes que obstaculizan la operación eficaz de las empresas. Por ejemplo, las leyes laborales hacen casi imposible que las empresas de más de 100 empleados despidan a un trabajador, lo cual desincentiva a los empresarios para hacer crecer sus negocios más allá de ese número. Otras leyes exigen que ciertos productos sólo sean fabricados por compañías pequeñas, lo que impide que estas empresas alcancen la escala requerida para competir internacionalmente.<sup>72</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Qué tipo de sistema económico operaba en la India de 1947 a 1990? ¿Hacia qué tipo de sistema se desplaza hoy? ¿Cuáles son los impedimentos para completar esta transformación?
2. ¿Cómo han afectado la propiedad pública de los negocios y las extensas regulaciones gubernamentales a: 1) la eficiencia de las empresas estatales y privadas, y 2) el índice de formación de nuevas compañías en la India durante el periodo de 1947 a 1990? ¿Cómo afectaron estos factores el índice de crecimiento económico de la India durante dicho periodo?



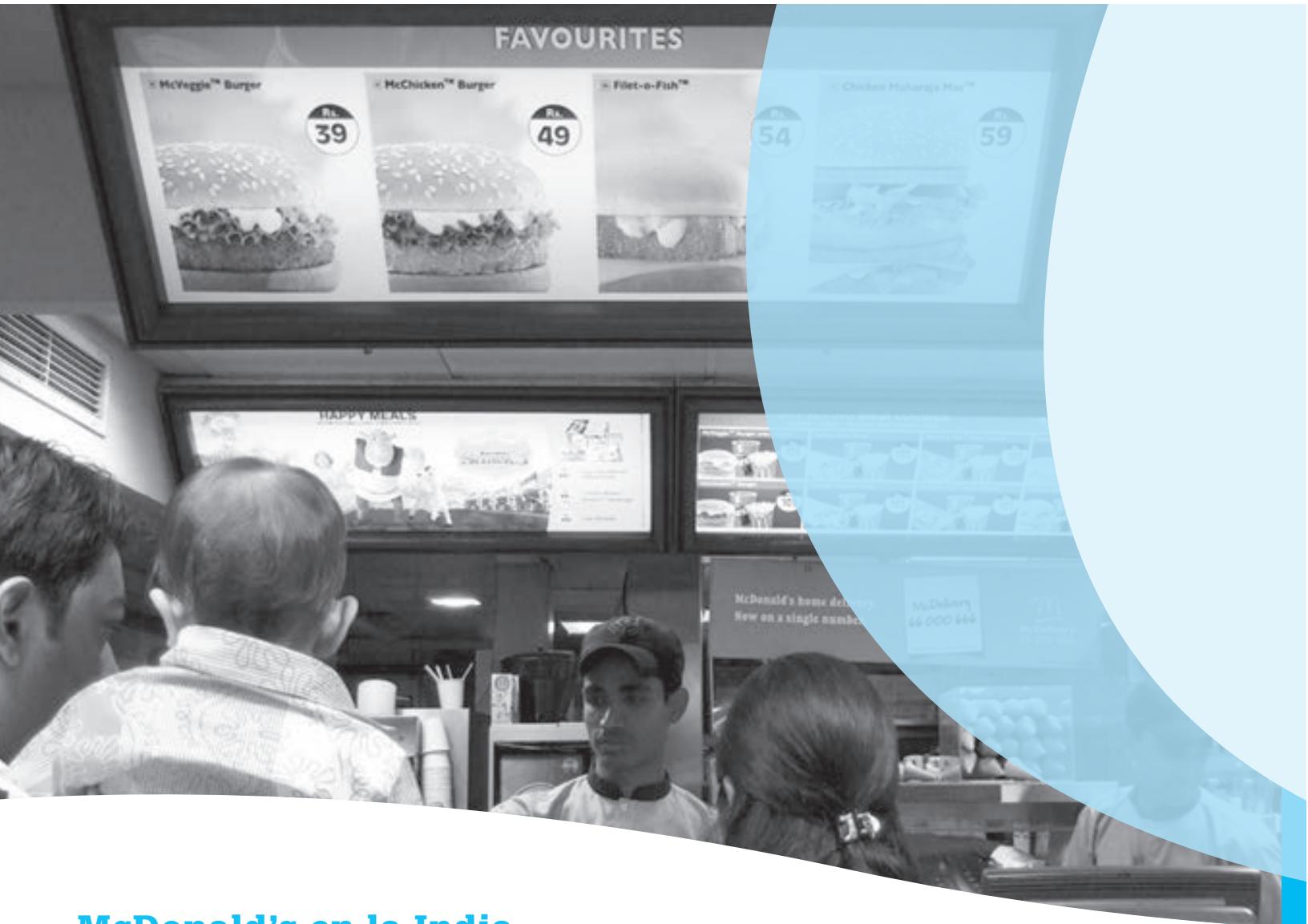
3. ¿Cómo podrían afectar la privatización, la desregulación y el retiro de barreras a la inversión extranjera directa la eficiencia de las empresas, la formación de nuevas compañías y el índice de crecimiento de la India durante el periodo posterior a 1990?
4. Actualmente, la India posee áreas de fortaleza en industrias claves de alta tecnología, como el software y la farmacéutica. ¿Por qué está fortaleciéndose en dichos sectores? ¿El éxito en esas industrias cómo podría ayudar a generar crecimiento en otros sectores de la economía india?
5. De cara a lo que ocurre actualmente en la economía india, ¿piensa usted que el país representa un blanco atractivo para la llegada de inversiones por parte de multinacionales extranjeras que venden productos de consumo? ¿Por qué?

## Referencias

1. "Will the Dam Burst?", en *The Economist*, 13 de septiembre de 2008, pp. 31-34; Y. Zhongwen y C. Gongzheng, "Egypt's Economy Slowing Down Due to Global Financial Crisis", agencia noticiosa Xinhua, [www.xinhuaxet.com](http://www.xinhuaxet.com), 5 de abril de 2009; y D.C. Kurtzer, "Where Is Egypt Headed?", Spero Forum, 4 de abril de 2009, [www.sperforoum.com](http://www.sperforoum.com).
2. Aunque, como veremos, no hay una estricta correspondencia entre sistemas políticos y sistemas económicos. A.O. Hirschman, "The On-and-Off Again Connection between Political and Economical Progress", en *American Economic Review*, 84, núm. 2, 1994, pp. 343-348.
3. Hay una exposición de las raíces del colectivismo y el individualismo en H.W. Spiegel, *The Growth of Economic Thought*, Durham, Carolina del Norte, Duke University Press, 1991, y una exposición del colectivismo y el individualismo en M. Friedman y R. Friedman, *Free to Choose*, Londres, Penguin Books, 1980.
4. Para un resumen clásico de las premisas del marxismo, vea A. Giddens, *Capitalism and Modern Social Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 1971.
5. J.S. Mill, *On Liberty*, Londres, Longman's, 1865, p. 6.
6. A. Smith, *The Wealth of Nations*, vol. 1, Londres, Penguin Book, p. 325.
7. R. Wesson, *Modern Government—Democracy and Authoritarianism*, 2a. ed., Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1990.
8. D. Luhnow y P. Millard, "Chavez Plans to Take More Control of Oil Away from Foreign Firms", en *The Wall Street Journal*, 24 de abril de 2006, p. A1; R. Gallego, "Chavez's Agenda Takes Shape", en *The Wall Street Journal*, 27 de diciembre de 2005, p. A12; "The Sickly Stench of Corruption: Venezuela", en *The Economist*, 1o. de abril de 2006, p. 50; "Chavez Squeezes the Oil Firms", en *The Economist*, 12 de noviembre de 2005, p. 61; "Glimpsing the Bottom of the Barrel; Venezuela", en *The Economist*, 3 de febrero de 2007, p. 51; y "The Wind Goes Out of the Revolution – Defeat for Hugo Chavez", en *The Economist*, 8 de diciembre de 2007, pp. 30-32.
9. Para una explicación detallada pero accesible de este argumento, vea Friedman y Friedman, *Free to Choose*. Vea también P. M. Romer, "The Origins of Endogenous Growth", en *Journal of Economic Perspectives*, 8, núm. 1, 1994, pp. 2-32.
10. T.W. Lippman, *Understanding Islam*, Nueva York, Meridian Books, 1995.
11. "Islam's Interest", en *The Economist*, 18 de enero de 1992, pp. 33-34.
12. M. El Qorchi, "Islamic Finance Gears Up", en *Finance and Development*, diciembre de 2005, pp. 46-50; S. Timewell, "Islamic Finance – Virtual Concept to Critical Mass", en *The Banker*, 1o. de marzo, 2008, pp. 10-16.
13. Esta información se encuentra en la página de tratados de la ONU, en <http://untreaty.un.org/ENGLISH/bible/englishinternetbible/part1/chapterX/treaty17.asp>.
14. Corte Internacional de Arbitraje, [www.iccwbo.org/index\\_court.asp](http://www.iccwbo.org/index_court.asp).
15. D. North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991.
16. "China's next Revolution", en *The Economist*, 10 de marzo de 2007, p. 9.
17. P. Klebnikov, "Russia's Robber Barons", en *Forbes*, 21 de noviembre de 1994, pp. 74-84; C. Mellow, "Russia: Making Cash from Chaos", en *Fortune*, 17 de abril de 1995, pp. 145-151; y "Mr. Tatum Checks Out", en *The Economist*, 9 de noviembre de 1996, p. 78.
18. K. van Wolferen, *The Enigma of Japanese Power*, Nueva York, Vintage Books, 1990, pp. 100-105.
19. P. Bardhan, "Corruption and Development: A Review of the Issues", en *Journal of Economic Literature*, septiembre de 1997, pp. 1320-1346.
20. K.M. Murphy, A. Shleifer y R. Vishny, "Why Is Rent Seeking So Costly to Growth?", en *American Economic Review*, 83, núm. 2, 1993, pp. 409-414.
21. Transparencia Internacional, "Global Corruption Report, 2005", [www.transparency.org](http://www.transparency.org), 2008.
22. [www.transparency.org](http://www.transparency.org).
23. Fuentes: "A Tale of Two Giants", en *The Economist*, 15 de enero de 2000, p. 5; J. Coolidge y S. Rose Ackerman, "High Level Rent Seeking and Corruption in African Regimes", texto de investigación de políticas del Banco Mundial, núm. 1780, junio de 1997; D.L. Bevan, P. Collier y J.W. Hung, *Nigeria e Indonesia: The Political Economy of Poverty, Equity and Growth*, Oxford, Oxford University Press, 1999; "Democracy and Its Discontents", en *The Economist*, 29 de enero de 2005, p. 55; A. Field, "Can Reform Save Nigeria?", en *Journal of Commerce*, 21 de noviembre de 2005, p. 1; "A Blacklist to Bolster Democracy", en *The Economist*, 17 de febrero de 2007, p. 59; y J.P. Luna, "Back on Track: Nigeria's Hard Path towards Reform", en *Harvard International Review* 29, núm. 3 (2007), p. 7.
24. J. Coolidge y S. Rose Ackerman, "High Level Rent Seeking and Corruption in African Regimes", texto de investigación

- de políticas del Banco Mundial, núm. 1780, de junio de 1997; Murphy, Shleifer y Vishny, "Why Is Rent Seeking So Costly to Growth?"; M. Habib y L. Zurawicki, "Corruption and Foreign Direct Investment", en *Journal of International Business Studies*, 33, 2002, pp. 291-307; J.E. Anderson y D. Marcouiller, "Insecurity and the Pattern of International Trade", en *Review of Economics and Statistics*, 84, 2002, pp. 342-352; T.S. Aida, "Economic Analysis of Corruption: A Survey", en *The Economic Journal*, 113, noviembre de 2003, pp. 632-653; y D.A. Houston, "Can Corruption Ever Improve an Economy?", en *Instituto Cato*, 27 (2007), pp. 325-343.
25. Los detalles se encuentran en [www.oecd.org/EN/home/0,,EN-home-31-nondirectorate-no-nono-31,00.html](http://www.oecd.org/EN/home/0,,EN-home-31-nondirectorate-no-nono-31,00.html).
  26. Dale Stackhouse y Kenneth Ungar, "The Foreign Corrupt Practices Act: Bribery, Corruption, Record Keeping and More", en *Indiana Lawyer*, 21 de abril de 1993.
  27. Para una exposición interesante de las estrategias para enfrentar el bajo costo de copiar y distribuir información digital, vea el capítulo sobre administración de derechos en C. Shapiro y H. R. Varian, *Information Rules*, Boston, Harvard Business School Press, 1999. Vea también Charles W.L. Hill, "Digital Piracy", en *Asian Pacific Journal of Management*, enero de 2007, pp. 12-30.
  28. Douglass North explicó que la especificación correcta de los derechos de propiedad intelectual es un factor que disminuye el costo de hacer negocios y, por ende, estimula el crecimiento económico y el desarrollo. Vea North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*.
  29. Federación Internacional de la Industria Fonográfica, *The Commercial Music Industry Global Privacy Report*, 2005, [www.ifpi.org](http://www.ifpi.org).
  30. Alianza de Software Comercial, "Fifth Annual BSA and IDC Global Software Piracy Study", mayo de 2008, [www.bsa.org](http://www.bsa.org), consultado el 7 de abril de 2009.
  31. *Ibid.*
  32. Fuentes: M. Dickie, "Starbucks Wins Case against Chinese Copycat", en *Financial Times*, 3 de enero de 2006, p. 1; "Starbucks: Chinese Court Backs Company over Trademark Infringement", en *The Wall Street Journal*, 2 de enero de 2006, p. A11; y "Starbucks Calls China Its Top Growth Focus", en *The Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2006, p. 1.
  33. "Trade Tripwires", en *The Economist*, 27 de agosto de 1994, p. 61.
  34. Banco Mundial, *World Development Indicators Online*, 2009.
  35. A. Sen, *Development as Freedom*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 1999.
  36. G.M. Grossman y E. Helpman, "Endogenous Innovation in the Theory of Growth", en *Journal of Economic Perspectives*, 8, núm. 1, 1994, pp. 23-44, y Romer, "The Origins of Endogenous Growth".
  37. W.W. Lewis, *The Power of Productivity*, Chicago, University of Chicago Press, 2004.
  38. F.A. Hayek, *The Fatal Conceit: Errors of Socialism*, Chicago, University of Chicago Press, 1989.
  39. James Gwartney, Robert Lawson y Walter Block, *Economic Freedom of the World: 1975-1995*, London, Institute of Economic Affairs, 1996.
  40. North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Vea también Murphy, Shleifer y Vishny, "Why Is Rent Seeking so Costly to Growth?" Vea también K.E. Maskus, "Intellectual Property Rights in the Global Economy", en *Institute for International Economics*, 2000.
  41. Hernando de Soto, *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Nueva York, Basic Books, 2000.
  42. Hirschman, "The On-and-Off Again Connection between Political and Economic Progress"; y A. Przeworski y F. Limongi, "Political Regimes and Economic Growth", en *Journal of Economic Perspectives*, 7, núm. 3, 1993, pp. 51-59.
  43. "China's Next Revolution - Property Rights in China", en *The Economist*, 10 de marzo de 2007, p. 11; "Caught between the Right and Left", en *The Economist*, 10 de marzo de 2007, pp. 25-27; Z. Keliang y L. Ping, "Rural Land Rights under the PRC Property Law", en *China Law and Practice*, noviembre de 2007, pp. 10-15.
  44. Hirschman, "The On-and-Off Again Connection between Political and Economic Progress".
  45. Para detalles sobre esta argumentación, vea M. Olson, "Dictatorship, Democracy, and Development", en *American Political Science Review*, septiembre de 1993.
  46. Por ejemplo, vea el libro ganador del premio Pulitzer de Jared Diamond, *Guns, Germs, and Steel*, Nueva York, W. W. Norton, 1997. Vea también J. Sachs, "Nature, Nurture and Growth", en *The Economist*, 14 de junio de 1997, pp. 19-22; y J. Sachs, *The End of Poverty*, Nueva York, Penguin Books, 2005.
  47. Sachs, "Nature, Nurture and Growth".
  48. "What Can the Rest of the World Learn from the Classrooms of Asia?", en *The Economist*, 21 de septiembre de 1996, p. 24.
  49. J. Fagerberg, "Technology and International Differences in Growth Rates", en *Journal of Economic Literature*, 32, septiembre de 1994, pp. 1147-1175.
  50. Vea The Freedom House Survey Team, "Freedom in the World: 2007" y materiales anexos, [www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org).
  51. "Russia Downgraded to Not Free", boletín de prensa de Freedom House, 20 de diciembre de 2004, [www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org).
  52. Freedom House, "Democracies Century: A Survey of Political Change in the Twentieth Century, 1999", [www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org).
  53. L. Connors, "Freedom to Connect", en *Wired*, agosto de 1997, pp. 105-106.
  54. F. Fukuyama, "The End of History", en *The National Interest*, 16, verano de 1989, p. 18.
  55. S.P. Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Nueva York, Simon & Schuster, 1996.
  56. *Ibid.*, p. 116.
  57. Departamento de Estado de Estados Unidos, *Country Reports on Terrorism 2007*, archivado en <http://www.state.gov/s/ct/rls/crt/2007/103716.htm>, consultado el 7 de abril de 2009.
  58. Centro Nacional de Contraterrorismo de Estados Unidos, *Reports on Incidents of Terrorism*, 2005, 11 de abril de 2006.
  59. S. Fisher, R. Sahay y C.A. Vegh, "Stabilization and the Growth in Transition Economies: the Early Experience", en *Journal of Economic Perspectives*, 10, primavera de 1996, pp. 45-66.
  60. M. Miles et al., *2008 Index of Economic Freedom*, Washington, DC, Heritage Foundation, 2008.
  61. Fondo Monetario Internacional, *World Economic Outlook: Focus on Transition Economies*, Ginebra, FMI, octubre de 2000.
  62. J.C. Brada, "Privatization Is Transition—Is It?", en *Journal of Economic Perspectives*, primavera de 1996, pp. 67-86.

63. Vea S. Zahara *et al.*, "Privatization and Entrepreneurial Transformation", en *Academy of Management Review*, 3, núm. 25, 2000, pp. 509-524.
64. N. Brune, G. Garrett y B. Kogut, "The International Monetary Fund and the Global Spread of Privatization", en *IMF Staff Papers* 51, no. 2, 2003, pp. 195-219.
65. Fischer, *et al.*, "Stabilization and the Growth in Transition Economies".
66. J. Sachs, C. Zinnes y Y. Eilat, "The Gains from Privatization in Transition Economies: Is Change of Ownership Enough?", texto de trabajo CAER, núm. 63, Cambridge, Harvard Institute for International Development, 2000.
67. J. Nellis, "Time to Rethink Privatization in Transition Economies?", en *Finance and Development*, 36, núm. 2, 1999, pp. 16-19.
68. M.S. Borish y M. Noel, "Private Sector Development in the Visegrad Countries", en *World Bank*, marzo de 1997.
69. "Caught between Right and Left, Town and Country", en *The Economist*, 10 de marzo de 2007, pp. 23-24.
70. Para una exposición de las ventajas del que actúa primero, vea M. Liberman y D. Montgomery, "First-Mover Advantages", en *Strategic Management Journal*, 9, número especial de verano, 1999, pp. 41-58.
71. S.H. Robock, "Political Risk: Identification and Assessment", en *Columbia Journal of World Business*, julio/agosto de 1971, pp. 6-20.
72. Fuentes: "India's Breakthrough Budget?", en *The Economist*, 3 de marzo de 2001; Shankar Aiyar, "Reforms: Time to Just Do It", en *India Today*, 24 de enero de 2000, p. 47; "America's Pain, India's Gain", en *The Economist*, 11 de enero de 2003, p. 57; Joanna Slater, "In Once Socialist India: Privatizations Are Becoming More Like Routine Matters", en *The Wall Street Journal*, 5 de julio de 2002, p. A8; "India's Economy: Ready to Roll Again?", en *The Economist*, 20 de septiembre de 2003, pp. 39-40; Joanna Slater, "Indian Pirates Turned Partners", en *The Wall Street Journal*, 13 de noviembre de 2003, p. A14; "The Next Wave: India", en *The Economist*, 17 de diciembre de 2005, p. 67; M. Dell, "The Digital Sector Can Make Poor Nations Prosper", en *Financial Times*, 4 de mayo de 2006, p. 17; "What's Holding India Back", en *The Economist*, 8 de marzo de 2008, p. 11; "Battling the Babu Raj", en *The Economist*, 8 de marzo de 2008, pp. 29-31.



## McDonald's en la India

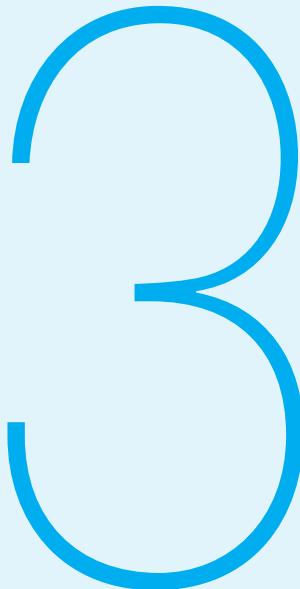
En muchos sentidos, la corporación McDonald's ha escrito el libro de la expansión mundial. Todos los días, en el mundo se inauguran, en promedio, cuatro nuevos restaurantes de esta empresa. Hoy, la compañía cuenta con 32 000 locales en más de 120 países, que atendían, en conjunto, a cerca de 50 millones de clientes todos los días.

Uno de los últimos países que se agregaron a la lista de los que albergan los famosos arcos dorados de McDonald's es la India, donde la empresa comenzó a establecer restaurantes a finales de la década de 1990. La India es un país pobre; sin embargo, McDonald's se sintió atraído por una clase media grande y relativamente próspera que se calcula en unos 200 millones de personas. Pero la India planteó a McDonald's problemas peculiares. Durante siglos, la cultura hindú ha reverenciado a las vacas. En los textos sagrados hindúes se explica que estos animales son un regalo de los dioses a la raza humana. Las vacas representan a la Madre Divina que da sustento a todos los seres humanos. Además, procrean toros, sobre los que se cargan los arneses para jalar el arado; la leche es muy apreciada y se usa para producir yogur y *ghee* (una especie de mantequilla). Su orina tiene un

lugar preponderante en la medicina hindú, y su estiércol se usa como combustible. En el país pasean unos 300 millones de vacas, libres y reverenciadas como proveedoras sagradas. Están en todas partes: deambulan por los caminos, retozan en los tiraderos y descansan en templos. En todas partes, sí, excepto en los platos, porque los hindúes no comen la carne de este animal sagrado.

McDonald's es el mayor consumidor de carne de res del mundo. Desde que se fundó, en 1955, han sacrificado incontables de estos animales para producir las Big Macs. ¿De qué manera una compañía cuya fortuna se basa en la carne vacuna puede entrar en un país donde comerla es un pecado grave? ¿Se consume carne de cerdo como sustituto? Por supuesto, pero en la India hay 140 millones de musulmanes, y ellos no comen carne de cerdo. Quedan entonces pollos y corderos. McDonald's respondió a este dilema alimentario cultural con la versión india de la Big Mac: la Maharajá Mac, de cordero. Otras adiciones al menú responden también a los usos locales, como la hamburguesa McAlloo Tikki, de pollo. Todas las comidas se dividen estrictamente en vegetarianas y carnívoras, para adecuarse a las preferencias del país, por-

# Diferencias culturales



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Saber lo que significa el concepto de cultura de una sociedad.
- OA<sup>2</sup>** Identificar las fuerzas que generan las diferencias entre las culturas sociales.
- OA<sup>3</sup>** Identificar las implicaciones económicas y comerciales de las diferencias culturales.
- OA<sup>4</sup>** Entender la manera en que las diferencias culturales influyen en los valores que se manejan en el sitio de trabajo.
- OA<sup>5</sup>** Percibir las implicaciones económicas y comerciales del cambio cultural.

que muchos indios son vegetarianos. De acuerdo con el jefe de las operaciones de McDonald's en la India, "tuvimos que reinventarnos para el paladar indio". De hecho, 75% del menú en McDonald's en la India se ha "indianizado".

Durante un tiempo, este enfoque pareció funcionar. Sin embargo, en 2001 McDonald's fue objeto de una demanda conjunta interpuesta en Estados Unidos por tres empresarios indios establecidos en Seattle. Los demandantes, todos vegetarianos, y dos de ellos indios, imputaron a McDonald's "ocultar fraudulentamente" la existencia de carne de res en las papas a la francesa. McDonald's había dicho que sólo usaba aceite 100% vegetal para freír las papas, pero pronto admitió que había una "minúscula" cantidad de extracto de res en el aceite. La empresa arregló la demanda fuera de tribunales a cambio de 10 millones de dólares y publicó una disculpa: "McDonald's se disculpa sinceramente con los indios, vegetarianos y otros por no proporcionar la información que necesitaban para tomar decisiones alimentarias informadas en nuestros restaurantes de Estados Unidos". A continuación, se comprometía a indicar de manera más precisa los ingredientes de su comida y a sustituir el extracto de res de su aceite.

Sin embargo, las noticias vuelan en la sociedad globalizada del siglo XXI, y la revelación de que había extracto de res en el aceite de McDonald's bastó para que los nacionalistas indios salieran a las calles de Delhi y destruyeran un local de McDonald's, al que causaron daños por 45 000 dólares, gritaran consignas fuera de otro, hicieran un plantón en las oficinas de la compañía y exigieran al primer ministro que cerrara todas las sucursales de la empresa en el país. Los dueños de la franquicia india se apresuraron a negar públicamente que usaran aceite con extracto de res y los extremistas indios respondieron que someterían el aceite de McDonald's a pruebas de laboratorio para cerciorarse.

La publicidad negativa tuvo poco efecto en los planes de largo plazo de McDonald's en la India. La compañía abrió más locales. En 2008 tenía más de 136 restaurantes en el país y planeaba triplicar este número en 2011. Cuando se pregunta a los clientes indios por qué van a los McDonald's, responden que a sus hijos les gusta la experiencia "estadounidense", que la comida es de calidad constante, ¡y que los baños siempre están limpios!¹



## Introducción

Como McDonald's ha sabido desde hace mucho tiempo, los negocios internacionales son diferentes de los negocios nacionales porque los países lo son. Como se detalló en el Caso inicial, para tener éxito en la India McDonald's se vio obligado a adaptar su oferta a los gustos y preferencias de una cultura que venera a las vacas, no come su carne y tiene una extensa población vegetariana. En el capítulo 2 vimos que las diferencias nacionales de sistemas políticos, económicos y legales repercuten en los beneficios, costos y peligros de comerciar en diversos países. En este capítulo estudiaremos cómo afectan las diferencias culturales en y entre los países a las empresas internacionales.

En el capítulo trataremos varios temas más. El primero es que el éxito comercial en países diversos requiere el **conocimiento de otras culturas**, lo cual significa comprender el efecto de las diferencias culturales entre los países en las prácticas de los negocios. En esta época de comunicaciones internacionales, transporte rápido y mercados mundiales, cuando la era de la aldea global parece estar a la vuelta de la esquina, es fácil olvidar cuán diferentes son las culturas. Tras la apariencia de modernidad, persisten hondas diferencias culturales. Los occidentales en general, y los estadounidenses en particular, se apresuran a concluir que como personas de otras partes del mundo usan jeans, escuchan música popular occidental, comen en McDonald's y toman Coca-Cola, también aceptan las premisas básicas de la cultura occidental (o estadounidense). Pero no es así. Como ejemplo, consideremos a los chinos. Ellos adoptan cada vez más los productos materiales de la sociedad moderna. Cualquiera que haya visitado Shangai se habrá sorprendido al ver cuán moderna parece la ciudad, con sus rascacielos, sus tiendas departamentales y autopistas. Sin embargo, por debajo del barniz de la modernidad occidental, añejas tradiciones culturales, enraizadas en una ideología de 2000 años de antigüedad, aún ejercen una importante influencia en la manera en que se realizan en China las transacciones comerciales. Por ejemplo, la *guanxi*, red de relaciones sociales respaldada por obligaciones recíprocas, es básica para hacer negocios. Las compañías que no tienen *guanxi* suficiente están en desventaja cuando quieren operar en ese país. La lección: para tener éxito en China se debe jugar de acuerdo con sus reglas, así como McDonald's descubrió que para progresar en la India se debe jugar según las reglas de ese país. En términos más generales, en este capítulo estableceremos que es importante que las compañías extranjeras conozcan y comprendan la cultura que prevalece en aquellos países en donde hacen negocios, y que el éxito requiere que se adapten a la cultura de la nación que los aloja.<sup>2</sup>

Otro tema que analizaremos en este capítulo es la posible relación entre la cultura y el costo de negociar en un país o región. Las culturas son más o menos benignas con el modo capitalista de producción, lo cual aumenta o reduce los costos de hacer negocios. Por ejemplo, algunos observadores sostienen que determinados factores culturales aminoraron los costos de comerciar en Japón y explican su rápido crecimiento económico en las décadas de 1960, 1970 y 1980.<sup>3</sup> En el mismo tenor, en ocasiones los factores culturales incrementan el costo de las actividades empresariales. Desde siempre, las divisiones de clases fueron un aspecto importante de la cultura inglesa y, durante mucho tiempo, a las empresas les costó trabajo conseguir que patrones y empleados cooperaran. Las divisiones de clases suscitaron muchas disputas laborales en las décadas de 1960 y 1970, y elevaron el costo de negociar en ese país, en comparación con los costos que implicaba operar en Suiza, Noruega, Alemania o Japón, donde los conflictos de clase fueron casi inexistentes.

Sin embargo, el ejemplo inglés nos lleva a otro tema que estudiaremos en este capítulo. La cultura no es estática, sino que evoluciona, si bien es discutible a qué ritmo. Algunos aspectos importantes de la cultura inglesa cambiaron de manera notable en 20 años, lo que se expresa en un debilitamiento de las distinciones de clase y en menos disputas industriales. Entre 1995 y 2005, los días perdidos en Inglaterra debido a huelgas promediaban 28 al año, mucho menos que en Estados Unidos (33 días), Irlanda (81) y Canadá (168).<sup>4</sup> Finalmente, es importante resaltar que las empresas multinacionales pueden ser, por sí mismas, motores del cambio cultural. En la India, por ejemplo, McDonald's y otras compañías occidentales de comida rápida pueden ayudar a cambiar la cultura restaurera de dicha nación, alejando a los habitantes de los restaurantes tradicionales y llevándolos hacia los sitios de comida rápida.



## ¿Qué es cultura?

Los estudiosos nunca se han puesto de acuerdo sobre una única definición de *cultura*. En la década de 1870, el antropólogo Edward Tylor la definió como “el todo complejo que incluye conocimientos, ideas, arte, moral, leyes, costumbres y otras características que adquiere un hombre como miembro de la sociedad”.<sup>5</sup> Desde entonces se han propuesto centenares de definiciones. Geert Hofstede, experto en administración y diferencias culturales, la definió como “la programación colectiva de la mente que distingue a los integrantes de un grupo humano de otro [...] En este sentido, la cultura abarca sistemas de valores, y los valores se cuentan entre los elementos constitutivos de una cultura”.<sup>6</sup> Otra definición de cultura proviene de los sociólogos Zvi Namenwirth y Robert Weber, que la consideran un sistema de ideas y afirman que éstas constituyen un esquema de vida.<sup>7</sup>

Aquí seguiremos a Hofstede, pero también a Namenwirth y Weber; consideraremos que la **cultura** es un sistema de valores y normas que comparte un grupo y que, cuando se toman en conjunto, constituyen un esquema de vida. Por **valores** entenderemos las ideas abstractas sobre lo que un grupo considera bueno, correcto y deseable. Dicho de otra manera, los valores son supuestos compartidos acerca de cómo deben ser las cosas.<sup>8</sup> Por **normas** entenderemos las reglas y lineamientos sociales que prescriben el comportamiento apropiado en situaciones determinadas. Con el término **sociedad** nos referiremos a un grupo de personas que comparte un conjunto de valores y normas. Una sociedad puede equivaler a un país, pero algunos países abrigan a varias sociedades (es decir, sostienen varias culturas), así como algunas sociedades abarcan más de un país.

### VALORES Y NORMAS

Los valores son la base firme de una cultura. Dan el contexto en el que se establecen y justifican las normas de una sociedad. Implican las actitudes de una sociedad respecto de conceptos como libertad individual, democracia, verdad, justicia, honestidad, lealtad, obligaciones sociales, responsabilidad colectiva, papel de las mujeres, amor, sexo, matrimonio, etc. Los valores no son puros conceptos abstractos; están revestidos de un considerable significado emocional. Las personas discuten, pelean y hasta mueren por valores como la libertad. Los valores también se expresan en los sistemas político y económico de una sociedad. Como vimos en el capítulo 2, el capitalismo democrático de libre mercado es una proyección de un sistema filosófico de valores en el que se subraya la libertad de los individuos.

Las normas son las reglas sociales que rigen las relaciones de las personas. Las normas se dividen en dos categorías principales: usos y costumbres. Los **usos** son convenciones para la vida diaria. En general, son actos de poco significado moral; se trata más bien de convenciones sociales sobre, por ejemplo, el tipo de atuendo para determinadas situaciones, la educación, la manera de comer, el comportamiento entre vecinos, etc. Los usos definen cómo se espera que se conduzcan las personas, pero su infracción no se considera grave. Las personas que faltan a los usos se consideran excéntricas o groseras, pero no se les considera malas. En muchos países se disculpa a los extranjeros por infringir los usos y, al principio, se les excusa cuando los violan.

Un buen ejemplo de los usos concierne a las actitudes hacia los horarios en diferentes países. Las personas son agudamente conscientes del paso del tiempo en Estados Unidos y las culturas del norte de Europa, como Alemania e Inglaterra. Los empresarios son muy meticulosos para establecer sus horarios y se irritan si desperdician su tiempo porque un socio llega tarde a una junta o si los hacen esperar. Hablan del tiempo como si fuera dinero, algo que se gasta, ahorra, desperdicia y pierde.<sup>9</sup> Por el contrario, en las culturas árabes, latinas y mediterráneas, el tiempo es de índole más elástica. Se considera menos importante apegarse al horario que redondear el trato con las personas. Mientras un empresario estadounidense puede sentirse insultado si lo hacen esperar media hora afuera de la oficina de un ejecutivo latinoamericano antes de una junta, este último puede estar hablando con un socio y creer que la información que obtiene es más importante que apegarse a un horario rígido. El ejecutivo latinoamericano no quiere ser grosero, pero debido a una falta mutua de comprensión respecto de la importancia del tiempo, el estadounidense ve las cosas de otra manera. Asimismo,



La comprensión de los rituales y conductas simbólicas es esencial para hacer negocios en otros países.

las actitudes de los sauditas respecto del tiempo proceden de su herencia beduina nómada, en la que el horario preciso no tenía ningún sentido, y llegar a algún lugar mañana podría significar la semana siguiente. Como los latinoamericanos, muchos sauditas no entienden la obsesión de los estadounidenses con el tiempo y los horarios exactos, por lo cual estos últimos tienen que adaptar sus expectativas respecto de la puntualidad.

Entre los usos se encuentran los rituales y las conductas simbólicas. Los rituales y símbolos son las manifestaciones más visibles de una cultura, y constituyen la expresión externa de valores más profundos. Por ejemplo, tras su junta con un ejecutivo de una empresa extranjera, un ejecutivo japonés sostendrá su tarjeta de presentación con las dos manos y se inclinará para ofrecérsela al extranjero.<sup>10</sup> Esta conducta ritual tiene un profundo simbolismo cultural. La tarjeta especifica el rango del ejecutivo japonés, un dato muy importante en la sociedad jerár-

quica de ese país (los japoneses imprimen sus tarjetas de presentación en japonés de un lado y en inglés del otro). La inclinación es un signo de respeto, y mientras más pronunciada sea, mayor será la reverencia que una persona muestra por la otra. Se espera que la persona que recibe la tarjeta la examine con atención, lo cual indica respeto y reconocimiento a la posición que ocupa el dueño de la tarjeta en la jerarquía. También se espera que el extranjero se incline cuando tome la tarjeta y devuelva el gesto entregándole al ejecutivo japonés su propia tarjeta, con las correspondientes reverencias. No hacerlo, o no leer la tarjeta recibida sino guardarla con descuido en la bolsa, falta a este importante uso y se considera grosero.

Las **costumbres** son normas que se consideran esenciales para el funcionamiento de una sociedad y de la vida social. Tienen mucha mayor importancia que los usos y, por consiguiente, infringirlas puede significar un castigo grave. Entre las costumbres se encuentran, por ejemplo, la prohibición del robo, del adulterio, del incesto y del canibalismo. En muchas sociedades, ciertas costumbres han sido elevadas al rango de leyes. Por ello, todas las sociedades avanzadas tienen leyes contra el robo, el adulterio, el incesto y el canibalismo. Ahora bien, hay grandes diferencias entre culturas. Por ejemplo, en Estados Unidos se acepta beber alcohol, mientras que en Arabia Saudita se considera una infracción a una costumbre social importante y se castiga con cárcel (como descubrieron algunos occidentales que trabajaban en Arabia Saudita).

## CULTURA, SOCIEDAD Y EL ESTADO-NACIÓN

Definimos *sociedad* como un grupo de personas que comparte un conjunto de valores y normas; es decir, personas unidas por una cultura común. No hay una correspondencia estricta entre una sociedad y un Estado-nación. Los Estados-nación son creaciones políticas que pueden tener una cultura o varias. Puede pensarse que la nación francesa es la encarnación política de la cultura francesa, pero la nación canadiense posee por lo menos tres culturas: una inglesa; una quebecua, de lengua francesa, y una indígena. Del mismo modo, muchas naciones africanas tienen diferencias culturales importantes entre grupos tribales, como se vio a comienzos de la década de 1990, cuando Rwanda se disolvió en una cruenta guerra civil entre dos tribus: tutsis y hutus. África no está sola en este aspecto. La India está compuesta por muchos grupos culturales. En la primera Guerra del Golfo, la imagen prevaleciente de Irak que se ofrecía a los públicos occidentales era la de una nación árabe homogénea. Pero en los últimos 15 años aprendimos que en ese país hay varias sociedades, todas con su cultura inherente. Los kurdos del norte no se consideran árabes, y tienen su propia historia y tradiciones. Hay dos sociedades árabes: los chiítas, al sur, y los sunitas, que pueblan la región central del país y gobernaron Irak en el régimen de Saddam Hussein (los términos *chiita* y *sunita* se refieren a variantes del islamismo). Entre los sunitas del sur hay otra sociedad distinta de 500 000 árabes asirios, quienes viven en la confluencia del Tigris y el Éufrates, y siguen un estilo de vida que se remonta a 5 000 años.<sup>11</sup>

En el otro extremo de la escala se encuentran las culturas que abarcan varias naciones. Algunos estudiosos afirman que puede hablarse de una sociedad o cultura islámica que comparten los habitantes de muchos países de Medio Oriente, Asia y África. Como recordará del capítulo anterior,

esta idea de culturas extensas que abarcan varias naciones refuerza la opinión de Samuel Huntington respecto de que el mundo está fragmentado en civilizaciones, como la occidental, islámica y sínica (china).<sup>12</sup>

Para complicar más las cosas, también es posible hablar de la cultura en varios planos. Es lógico referirse a una “sociedad estadounidense” y a una “cultura estadounidense”, pero en Estados Unidos hay varias sociedades, cada una con su cultura. Puede hablarse de una cultura negra, cajún, china, hispana, india, irlandesa y sureña. Es ambigua la relación entre cultura y país. No siempre es posible caracterizar un país con una cultura homogénea y, aunque se pudiera, también debemos aceptar que la cultura nacional es un mosaico de subculturas.

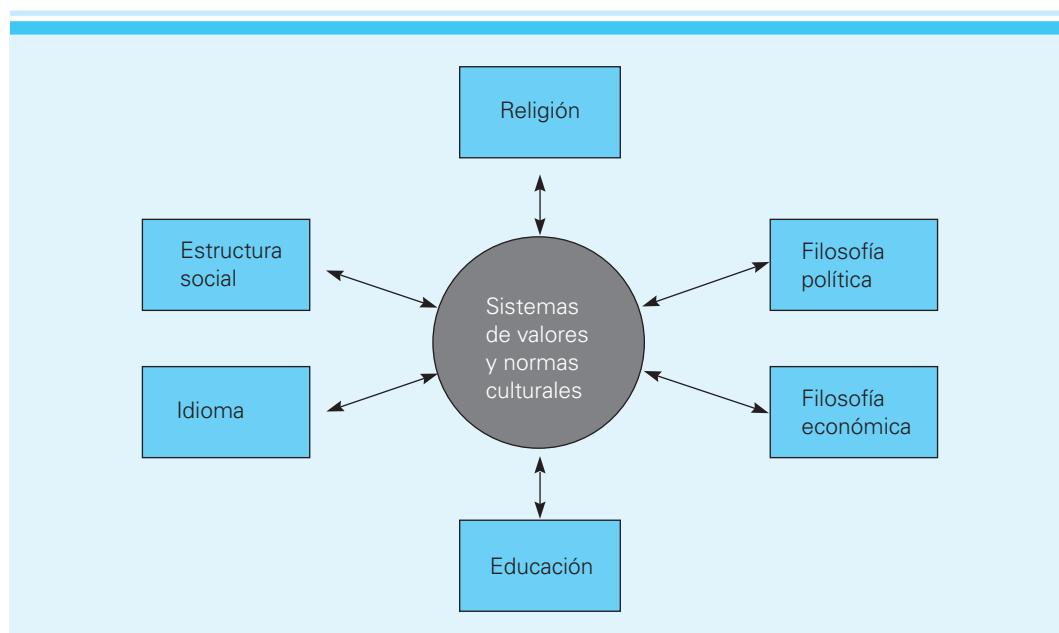
## DETERMINANTES DE LA CULTURA

Los valores y normas de una cultura no se encuentran totalmente formados, son producto de la evolución de varios factores, como las ideas políticas y económicas prevalecientes, la estructura de la sociedad y de la religión, el idioma y la educación preponderantes (vea la figura 3.1). En el capítulo 2 expusimos las teorías políticas y económicas. Sin duda, éstas influyen en los sistemas de valores y normas de una sociedad. Por ejemplo, los valores referidos a la libertad, la justicia y los logros individuales en Corea del Norte, un país comunista, son diferentes de los que se utilizan en Estados Unidos, precisamente porque cada sociedad funciona según filosofías políticas y económicas diferentes. A continuación exponemos la influencia de la estructura social, religión, idioma y educación. La cadena de la causalidad es doble: al tiempo que factores como la estructura social y la religión influyen en los valores y normas de una sociedad, estos valores y normas ejercen influencia en la estructura social y la religión.



### Estructura social

La **estructura social** de una sociedad es su organización social básica. Aunque consta de muchos aspectos, dos dimensiones son las más importantes cuando explicamos las diferencias entre culturas. La primera es el grado en que el individuo figura como la unidad fundamental de la organización social. Por lo general, en las sociedades occidentales se da prioridad al individuo, mientras que los grupos destacan mucho más en otras sociedades. La segunda dimensión es el grado en que una sociedad se estratifica en clases o castas. Algunas sociedades se caracterizan por un grado más bien alto de estratificación y poca movilidad entre los estratos (por ejemplo, la sociedad india); otras se



**FIGURA 3.1**

Determinantes de la cultura

caracterizan por una estratificación social moderada y mucha movilidad entre sus estratos (como la estadounidense).

## INDIVIDUOS Y GRUPOS

Un **grupo** es una asociación de dos o más individuos que comparten un sentimiento de identidad y se relacionan de manera estructurada con base en expectativas comunes sobre el comportamiento del otro.<sup>13</sup> La vida social humana implica la vida en grupo. Los individuos forman parte de familias, grupos de trabajo, grupos sociales, etc. Sin embargo, aunque en todas las sociedades hay grupos, difieren en la medida en que consideran que el grupo es el medio principal de organización social.<sup>14</sup> En algunas de éstas, cobran mayor importancia los atributos y logros de los individuos que forman parte de un grupo, mientras que en otras ocurre lo contrario.

### El individuo

En el capítulo 2 expusimos el individualismo como doctrina política. Sin embargo, dicha perspectiva es más que una teoría política abstracta. En muchas sociedades occidentales, el individuo es el elemento constitutivo básico de la organización social. Esto se aprecia no sólo en la organización política y económica de la sociedad, sino también en la manera en que las personas se perciben y se relacionan en contextos sociales y comerciales. Por ejemplo, el sistema de valores de muchas sociedades occidentales destaca los logros individuales. La posición social de los individuos no depende tanto de su lugar de trabajo como de su desempeño en cualquiera que sea su campo laboral.

La importancia que muchas sociedades occidentales atribuyen al desempeño individual tiene aspectos beneficiosos y perjudiciales. En Estados Unidos, la insistencia en el desempeño del individuo se expresa en la admiración por el individualismo y el espíritu emprendedor a ultranza. Un beneficio de esa actitud es la intensidad de las actividades empresariales estadounidenses y de otras sociedades occidentales. En Estados Unidos, los individuos emprendedores crean una y otra vez nuevos productos y nuevas maneras de hacer negocios (como las computadoras personales, fotocopiadoras, software de cómputo, biotecnología, supermercados y tiendas de descuento). Puede decirse que el dinamismo de la economía estadounidense le debe mucho a la doctrina individualista.

El individualismo se manifiesta también en el grado elevado de movilidad de ejecutivos entre compañías, lo que no siempre es bueno. Pasar de una compañía a otra puede ser positivo para los administradores si tratan de acumular currículos impresionantes, pero no por fuerza tiene el mismo carácter para las empresas. La falta de lealtad y dedicación a una sola compañía, así como la tendencia a aceptar una mejor oferta, dan por resultado que los administradores cultiven buenas capacidades generales pero carezcan de los conocimientos, experiencia y redes de contactos personales que se ganan con los años de trabajar en la misma compañía. Un buen administrador aprovecha su experiencia, conocimientos y contactos para resolver los problemas del momento, pero las compañías estadounidenses se ven en dificultades si sus ejecutivos no tienen estos atributos. Un aspecto positivo de la movilidad gerencial es que los ejecutivos conocen muchas maneras de hacer negocios. La capacidad de comparar prácticas empresariales les sirve para detectar los buenos métodos y técnicas de una empresa y aprovecharlos en otra.

El acento en el individualismo también dificulta a las empresas la formación de equipos para que lleven a cabo proyectos colectivos. Si los individuos compiten siempre entre sí a partir de su desempeño individual, no es fácil que cooperen. En un estudio del Instituto Tecnológico de Massachusetts sobre la competitividad en Estados Unidos, se concluyó que las empresas de este país están en desventaja en la economía mundial porque sus diversas partes (por ejemplo, sus puestos equivalentes, u obreros y patrones) no cooperan entre sí ni hay cooperación entre compañías (por ejemplo, entre una compañía y sus proveedores). Esta incapacidad no sorprende dada la importancia que el sistema de valores estadounidense atribuye al individualismo.<sup>15</sup> Si bien el hincapié individualista de Estados Unidos fomentó una dinámica economía de emprendedores, también se elevan los costos de hacer negocios, porque tiene un efecto negativo sobre la estabilidad y la cooperación de los administradores.

### El grupo

A diferencia de la insistencia occidental en el individuo, el grupo es la unidad principal de la organización social en muchas otras sociedades. Por ejemplo, en Japón, la situación social de un

individuo está determinada tanto por la posición del grupo al que pertenece como por su desempeño individual.<sup>16</sup> En la sociedad japonesa tradicional, el grupo era la familia o la aldea a la que pertenecía la persona. En la actualidad, el grupo se asocia con el equipo de trabajo o la organización comercial a la que el individuo pertenece. En un estudio clásico sobre la sociedad japonesa, Nakane observó la forma en que las personas se expresan en la vida diaria:

Cuando un japonés enfrenta el exterior (a otra persona) y logra una posición en la sociedad, se inclina a conceder la precedencia a la institución sobre la clase de ocupación. En lugar de decir: "Soy capturista" o "Soy archivista", dice: "Pertenezco a la editorial B" o "Soy de la compañía S".<sup>17</sup>

Nakane observa también que la primacía del grupo al que pertenece el individuo se convierte en un apego emocional profundo, en el que la identificación con dicho grupo es fundamental para la vida de la persona. Un valor central de la cultura japonesa es la importancia que se confiere a la pertenencia a un grupo, lo cual puede tener consecuencias beneficiosas para las empresas. Se dice que una identificación sólida con el grupo genera presiones para ayudarse mutuamente y emprender acciones colectivas. Si la valía de un individuo se relaciona de manera primordial con los logros del grupo (es decir, de la empresa), como dice Nakane que ocurre en Japón, es un incentivo fuerte para que sus integrantes colaboren por el bien común. Algunos aseveran que el éxito de las empresas japonesas en la economía mundial durante las décadas de 1970 y 1980 se basó, en parte, en su capacidad de lograr que cooperasen entre sí los miembros de una misma compañía, y unas compañías con otras. Estos logros se expresan en la difusión de los equipos autodirigidos en las organizaciones japonesas, en la cooperación estrecha entre las funciones internas de dichas organizaciones (por ejemplo, entre producción, marketing e investigación y desarrollo) y en la cooperación entre una compañía y sus proveedores en asuntos como diseño, control de calidad y reducción de inventarios.<sup>18</sup> En todos estos casos, el impulso de la cooperación reside en la necesidad de mejorar el rendimiento del grupo (como la empresa comercial).

La primacía del valor de la identificación con el grupo también desalienta a los administradores y trabajadores de saltar de una compañía a otra. El empleo vitalicio en una compañía era lo normal en ciertos sectores de la economía japonesa (según los cálculos, entre 20 y 40% de los empleados japoneses tienen garantías formales o informales de empleo de por vida). Al paso de los años, administradores y empleados acumulan conocimientos, experiencias y una red de contactos personales comerciales. Todo este bagaje sirve para que los administradores desempeñen mejor su puesto y cooperen con los demás.

Sin embargo, la preponderancia del grupo no siempre es beneficiosa. Así como la sociedad estadounidense se caracteriza por un gran dinamismo y espíritu emprendedor, lo cual refleja la primacía de valores individualistas, se afirma que la japonesa se distingue por una falta de ambas cualidades. Aunque no están claras las consecuencias a largo plazo, Estados Unidos continuaría estableciendo industrias nuevas y Japón seguiría a la vanguardia en los productos totalmente nuevos y nuevas formas de hacer negocios.

## ESTRATIFICACIÓN SOCIAL

Todas las sociedades están estratificadas jerárquicamente en categorías sociales, es decir, **estratos sociales**. Estos estratos se definen según características como familia, ocupación e ingreso. Los individuos nacen en un estrato particular y se convierten en miembros de la categoría social de sus padres. Los individuos que nacen en un estrato superior de la jerarquía social tienen mejores oportunidades de vida que quienes nacen en la base. Tienen más educación, salud, calidad de vida y oportunidades laborales. Todas las sociedades están estratificadas en alguna medida, pero varían en dos aspectos relacionados. En primer lugar, difieren respecto del grado de movilidad entre los estratos sociales, y, en segundo, respecto de la importancia que se concede a dichos estratos en contextos de negocios.

### Movilidad social

El término **movilidad social** se refiere a la facilidad con que los individuos pueden salir del estrato en que nacieron. La movilidad social varía mucho entre las sociedades. La estratificación más rígida es el **sistema de castas**, organización estratificada rígidamente, en el que la posición social se determina por la familia en que nace una persona, por lo cual nunca es posible el cambio de casta.

Muchas veces la casta implica también una ocupación específica: los miembros de una pueden ser zapateros; los de otra, carniceros, etc. Estas ocupaciones forman parte de la casta y se transmiten por línea familiar a las generaciones sucesivas. El número de sociedades con sistemas de castas disminuyó con rapidez durante el siglo XX, pero queda un ejemplo parcial: en la India hay cuatro castas principales y centenares de divisiones menores. Aunque este sistema se abolió en 1949, dos años después de la independencia de la India, todavía tiene fuerza en la sociedad rural del país, donde la ocupación y las oportunidades de casarse se relacionan en alguna medida con las castas (para mayores detalles, vea la sección “Vistazo a un país” que habla sobre el sistema actual de castas en la India).<sup>19</sup>

Un **sistema de clases** es una estratificación social menos rígida, esto es, que permite la movilidad. La posición que tiene una persona cuando nace puede cambiar de acuerdo con sus realizaciones o la suerte. Los individuos que nacen en una clase inferior pueden escalar la jerarquía, mientras que los nacidos en las clases altas pueden descender.

Aunque muchas sociedades tienen sistemas de clases, la movilidad social varía de una a otra. Por ejemplo, algunos sociólogos explican que Inglaterra tiene una estructura de clases más rígida que otras sociedades occidentales, como Estados Unidos.<sup>20</sup> Históricamente, la sociedad inglesa está dividida en tres clases: la clase alta, compuesta por individuos cuya familia cuenta, desde hace varias generaciones, con riqueza, prestigio y, a veces, poder; la clase media, cuyos integrantes se dedican a ocupaciones profesionales, administrativas y de oficina; y la clase trabajadora, que se gana la vida con labores manuales. La clase media se divide a su vez en media alta, con miembros que desempeñan puestos directivos y profesiones de prestigio (abogados, contadores, médicos) y media baja, con trabajos de escritorio (cajeros) y profesiones menos reconocidas (profesores de primaria).

Desde hace mucho tiempo, el sistema de clases inglés mostraba grandes divergencias en cuanto a las oportunidades de vida para los miembros de cada una. Las clases alta y media alta enviaban a sus hijos a un grupo selecto de escuelas privadas, donde no se mezclaban con niños de las clases bajas, y aprendían el acento y normas sociales que los distinguían como parte de los estratos superiores de la sociedad. Estas mismas escuelas privadas tenían vínculos con las universidades más renombradas, como Oxford y Cambridge. Hasta hace muy poco, Oxford y Cambridge reservaban lugares para quienes salían de esas escuelas privadas. Por asistir a una universidad acreditada, los hijos de las clases alta y media alta recibían ofertas excelentes de puestos de prestigio en compañías, bancos, corredurías y bufetes legales, dirigidos por personas ubicadas en su mismo nivel social.

En contraste, los miembros de la clase trabajadora y media baja concurren a escuelas públicas. La mayoría salía a los 16 años y quienes pasaban a la educación superior tenían más dificultades para entrar en las mejores universidades. Cuando lo lograban, su acento de clase baja y su falta de habilidades sociales los señalaban como de estrato bajo, lo que les dificultaba conseguir empleos de prestigio.

Debido a esta circunstancia, el sistema de clases de Inglaterra se perpetuaba al paso de las generaciones y la movilidad social era limitada. Era posible el ascenso social, pero por lo común no en una generación. Si bien un individuo de la clase trabajadora podría alcanzar ingresos que correspondieran a los miembros de la clase media alta, éstos no lo aceptarían en virtud de su acento y origen. Sin embargo, si enviaba sus hijos a “la escuela correcta”, garantizaba su futura aceptación.

De acuerdo con muchos analistas, la sociedad inglesa moderna supera con rapidez esta estructura clasista y se convierte en una sociedad sin clases; sin embargo, los sociólogos lo niegan, y además aportan pruebas. Por ejemplo, en un estudio se informó que, a mediados de la década de 1990, las escuelas estatales del suburbio londinense de Islington, con una población de 175 000 habitantes, sólo presentaron 79 aspirantes a la universidad, mientras que apenas una sola escuela privada famosa, Eton, envió más que esa cifra de sus estudiantes a Oxford y Cambridge.<sup>21</sup> Esta notable diferencia, según los autores del estudio, revela que todavía “el dinero llama al dinero”. Afirman que una buena escuela significa una buena universidad, y una buena universidad, un buen trabajo. Los merecimientos pesan poco para abrirse paso en este círculo pequeño y cerrado.

El sistema de clases de Estados Unidos es menos rígido que el de Inglaterra, y la movilidad es mayor. Como Inglaterra, Estados Unidos tiene sus propias clases alta, media y trabajadora. Sin embargo, pertenecer a determinada clase depende en mucho mayor grado de los logros económicos de un individuo que de sus orígenes o escolaridad. De esta manera, un individuo, por sus propias realizaciones económicas, puede pasar de la clase trabajadora a la clase alta en el lapso de su exis-



### Rompiendo el sistema de castas en la India

La India moderna es un país de dramáticos contrastes. Su sector de tecnología de la información está entre los más dinámicos del mundo, con compañías como Infosys y Wipro, que se perfilan como jugadores en la arena mundial. Su sistema de castas, que desde hace mucho ha sido un obstáculo para la movilidad social, es ahora apenas un recuerdo entre los indios educados de la clase media urbana, quienes constituyen la mayoría de los empleados en la economía de la alta tecnología. Sin embargo, no se puede decir lo mismo de la India rural, donde todavía habita 70% de la población. Ahí, las castas siguen siendo una influencia dominante. En 1950, la constitución nacional reservaba 22.5% de los trabajos para los miembros de las clases inferiores, o *dalits* (conocidos también como "intocables") y para los integrantes de las tribus. En 1990 se reservó 27% adicional de puestos para las llamadas "otras clases atrasadas". Algunos Estados indios establecieron cuotas más altas, como Tamil Nadu, que reservó 69% de los empleos gubernamentales para las clases más bajas y otros grupos necesitados. A pesar de estas antiguas políticas, la evidencia dura y anecdótica sugiere que las castas aún juegan un papel importante en la vida cotidiana.

Por ejemplo, una joven ingeniera de Infosys, que creció en una pequeña aldea rural y pertenece a los *dalits*, cuenta que nunca entró a la casa de un *brahmin*, perteneciente a la clase sacerdotal elitista de la India, aun cuando la mitad de los habitantes de su aldea también eran *brahmines*. Cuando se contrataba a un *dalit* para cocinar en la escuela de su pueblo natal, los *brahmines* sacaban a sus hijos del plantel. La ingeniera es la beneficiaria de un esquema caritativo de capacitación para licenciados universitarios que Infosys lanzó en 2006. Su casta es de las más pobres de la India, en la cual

alrededor de 91% de la población gana menos de cien dólares al mes, comparado con 65% de los *brahmines*, que ganan más de esa cantidad.

En un intento por corregir esta inequidad histórica, los políticos han hablado durante años de extender el sistema de cuota de empleos a las empresas privadas. El gobierno ha solicitado a estas compañías que contraten a más *dalits* y a miembros de las comunidades tribales, y advirtieron que tomarían "fuertes medidas" si las empresas no cumplían con este pedido. Los empleadores privados se resisten a estas tentativas de imponerles cuotas, bajo el argumento, que no carece de cierta razón, de que las personas a la que un sistema de cuotas les garantiza un empleo no suelen trabajar mucho. Al mismo tiempo, los empleadores progresistas se dan cuenta de que necesitan hacer algo para corregir las desigualdades y que, aún más, a menos que la India recurra a las clases inferiores, puede verse imposibilitada de contar con los empleados necesarios para proveer de personal a las empresas del sector de alta tecnología, que se encuentra en rápida expansión. Por ello, en fechas recientes la Confederación de Industriales Indios implementó un paquete de medidas a favor de los *dalits*, que incluye becas para los niños más brillantes de las castas inferiores. Basándose en este enfoque, Infosys es una punta de lanza entre las empresas de alta tecnología. La compañía proporciona capacitación especial a ingenieros titulados de las castas bajas que no han podido encontrar un empleo en la industria después de graduarse. Aunque dicha capacitación no es una promesa de empleo, hasta ahora casi todos los graduados que han completado los siete meses del programa de capacitación han encontrado trabajo en Infosys y en otras empresas.<sup>22</sup>

tencia. Los individuos exitosos de orígenes humildes reciben gran reconocimiento en la sociedad estadounidense.

Otra sociedad en la que las divisiones de clases siempre han tenido importancia es China, donde existe una aaña diferencia entre las oportunidades de vida del campesinado rural y de los habitantes de las ciudades. Irónicamente, esta diferencia histórica se fortaleció durante el auge del régimen comunista, por causa de un rígido sistema de registro de hogares que obligaba a las personas a residir, durante toda su vida, en el lugar donde nacieron. Obligados a practicar la agricultura colectiva, se privó a los campesinos de muchos privilegios urbanos: educación obligatoria, escuelas de calidad, atención médica, viviendas estatales, alimentación variada, para mencionar algunos. Además, vivían en la pobreza. Por consiguiente, la movilidad social era muy limitada. El sistema se derrumbó debido a las reformas de finales de la década de 1970 y principios de la siguiente, época en la cual multitudes de trabajadores agrícolas se dirigieron a las ciudades en busca de trabajo. Los sociólogos sostienen la hipótesis de que en China surgió un nuevo sistema de clases basado ya no en la división entre ámbitos rural y urbano, sino en el trabajo en las ciudades.<sup>23</sup>

### Importancia

Desde el punto de vista de las empresas, la estratificación de una sociedad es importante si afecta la operación de las organizaciones comerciales. En la sociedad estadounidense, la gran movilidad social y el acento en el individualismo limitan el efecto de los orígenes de clase en el funcionamiento de las empresas. Lo mismo pasa en Japón, donde la mayoría de la población se considera de clase media. En cambio, en Inglaterra, la falta de movilidad social y las diferencias entre los estratos sociales agudizan la conciencia de clase. La **conciencia de clase** es una condición en que las personas se definen por su origen de clase, lo cual moldea sus relaciones con los miembros de otras clases.

Esta definición se manifiesta en la sociedad inglesa con la tradicional hostilidad entre administradores de clase media alta y sus empleados de clase trabajadora. Los antagonismos mutuos y la falta de respeto dificultan la cooperación entre patrones y trabajadores en muchas compañías inglesas, y dan por resultado numerosas disputas laborales. Sin embargo, como ya dijimos, en los últimos 20 años se ha visto una notable reducción de estos conflictos, lo cual refuerza la posición de quienes afirman que el país transita hacia una sociedad sin clases (ahora, en Inglaterra hay menos disputas laborales que en Estados Unidos). Por el contrario, según vimos, es posible que reaparezca la conciencia de clase en las ciudades chinas, y que quizás sea muy aguda.

El antagonismo entre patrones y trabajadores, aunado a la concomitante falta de cooperación y a las agitaciones laborales, aumenta los costos de producción en los países con divisiones de clases muy marcadas. El resultado es que las compañías establecidas en éstos tienen dificultades para obtener una ventaja competitiva en la economía mundial.

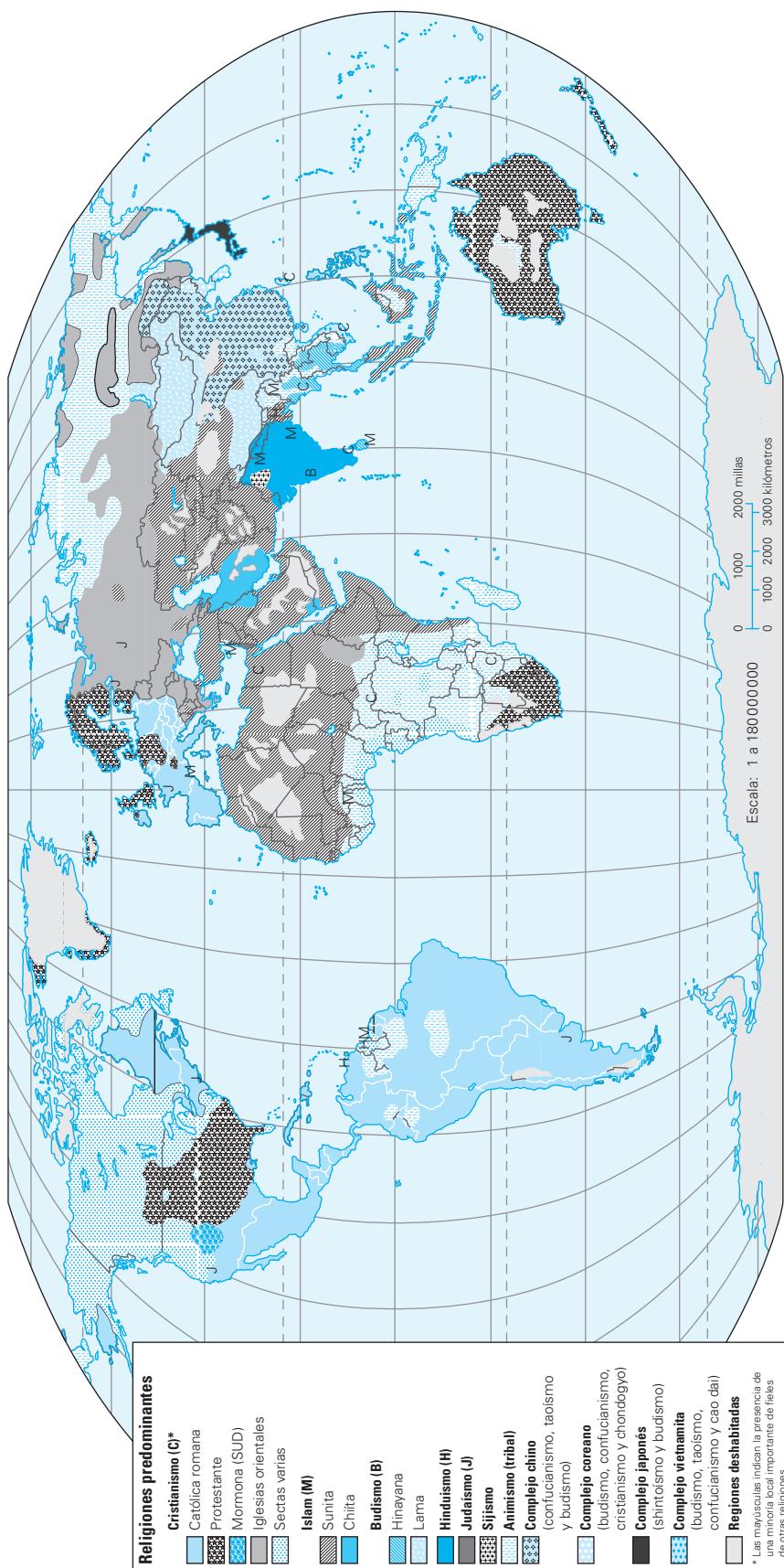


### Sistemas religiosos y éticos

La **religión** se define como un sistema de credos y ritos acerca del ámbito de lo sagrado.<sup>24</sup> Los **sistemas éticos** se refieren a conjuntos de principios o valores morales que guían y modelan la conducta. La mayoría de los sistemas éticos del mundo son producto de las religiones, por ello, podemos hablar de ética cristiana y ética islámica. Sin embargo, hay una excepción importante a este principio. La doctrina de Confucio y la ética que de ésta deriva influyen en el comportamiento y determinan la cultura de algunos lugares de Asia, pero es incorrecto decir que es una religión.

La relación entre religión, ética y sociedad es sutil y compleja. Entre las miles de religiones del mundo, cuatro son las más importantes por la cantidad de sus devotos: el cristianismo tiene 1 700 millones de creyentes; el islamismo, 1 000 millones; el hinduismo, 750 millones (sobre todo en la India), y el budismo, 350 millones (vea el mapa 3.1). Aunque muchas otras religiones ejercen una influencia considerable en algunas regiones del mundo moderno (por ejemplo, el judaísmo, con 18 millones de fieles), sus cifras se quedan cortas comparadas con estas grandes religiones (aunque como precursor del cristianismo y el islamismo, el judaísmo tiene una influencia indirecta que rebasa esas cifras). Repasaremos estas religiones, junto con la doctrina de Confucio, y nos centraremos en sus implicaciones para los negocios. Algunos estudiosos afirman que las consecuencias comerciales más importantes de una religión radican en la medida en que conforma las actitudes hacia el trabajo y el espíritu emprendedor, y en el grado en que su ética incide en el costo de hacer negocios en un país.

Es aventurado generalizar sobre la naturaleza de las relaciones entre religión y sistemas éticos, y las prácticas comerciales. Si bien hay estudiosos que señalan una relación entre estos aspectos de una sociedad, en un mundo en el que naciones con mayorías católica, protestante, musulmana, hindú y budista dan pruebas de actividad emprendedora y crecimiento económico sustentable es importante tomar este enfoque con algún escepticismo. Acaso existen dichas relaciones, pero quizás su efecto es pequeño en comparación con el de las políticas económicas. Asimismo, en sus investigaciones más recientes, los economistas Robert Barro y Rachel McCleary indican que las creencias religiosas intensas, en particular las ideas sobre un paraíso, el infierno y la vida después de la muerte, tienen consecuencias positivas en las tasas de crecimiento económico, cualquiera que sea la religión que las esgrima.<sup>25</sup> Barro y McCleary estudiaron las ideas religiosas y las tasas de crecimiento económico de 59 países durante las décadas de 1980 y 1990. Su hipótesis fue que las creencias religiosas profundas estimulan el crecimiento económico porque refuerzan aspectos del comportamiento que acrecientan la productividad.



### MAPA 3.1

#### Religiones del mundo

John L. Allen, *Student Atlas of World Geography*, octava edición, Nueva York, McGraw-Hill, 2007.

## CRISTIANISMO

El cristianismo es la religión que más se practica en el mundo. Más o menos 20% de los habitantes del planeta se considera cristiano. La vasta mayoría de ellos vive en los continentes europeo y americano, aunque sus cifras aumentan con rapidez en África. El cristianismo surgió del judaísmo y, como éste, es una religión monoteísta (el monoteísmo es la creencia en un solo dios). En el siglo xi, una secesión dio origen a dos grandes instituciones cristianas: la Iglesia católica romana y la Iglesia ortodoxa. En la actualidad, la Iglesia católica abarca a más de la mitad de los cristianos, casi todos habitantes del sur de Europa y Latinoamérica. La Iglesia ortodoxa, aunque menos influyente, tiene aún mucha importancia en varios países (como Grecia y Rusia). En el siglo xvi, la Reforma produjo otro cisma en Roma, cuyo resultado fue el protestantismo. La índole reacia al conformismo propia del protestantismo facilitó la aparición de diversas denominaciones en este ámbito, como bautistas, metodistas o calvinistas.

### **Consecuencias económicas del cristianismo: la ética protestante del trabajo**

Diversos sociólogos sostienen que de las principales iglesias cristianas: católica, ortodoxa y protestante, esta última es la que tiene mayores implicaciones económicas. En 1904, el sociólogo alemán Max Weber trazó una conexión entre la ética protestante y el “espíritu del capitalismo” que se volvió famosa.<sup>26</sup> Weber observó que el capitalismo apareció en Europa occidental. También observó que ahí,

los directores de las empresas y los dueños del capital, así como los trabajadores más calificados, y más aún el personal con grandes capacidades técnicas y comerciales de las empresas modernas, son en su abrumadora mayoría protestantes.<sup>27</sup>

Weber postuló la hipótesis de que hay una relación entre el protestantismo y la aparición del capitalismo moderno. Señaló que la ética protestante destaca la importancia del trabajo arduo y la generación de riqueza (para la gloria de Dios), y la frugalidad (abstención de los placeres mundanos). De acuerdo con Weber, se necesitaba este sistema de valores para facilitar el desarrollo del capitalismo. Los protestantes trabajaban con empeño y acumulaban riquezas de manera sistemática. Además, las ideas ascéticas imponían que más que gastar esta riqueza en placeres mundanos, era necesario invertirla en la expansión de las empresas capitalistas. De esta manera, la combinación de trabajo duro y acumulación de capital financiarían las inversiones y la expansión, y allanarían el camino para el desarrollo del capitalismo en Europa occidental y luego en Estados Unidos. En contraste —según Weber—, la promesa católica de salvación en el otro mundo, y no en éste, no hacía hincapié en la misma ética de trabajo.

El protestantismo también alentó el desarrollo del capitalismo de otra manera. Al separarse del dominio jerárquico de la vida religiosa y social que caracterizó a la Iglesia católica durante buena parte de su historia, el protestantismo dio a los individuos mucha más libertad para cultivar sus relaciones personales con Dios. La libertad de la forma de culto es básica para el carácter no conformista del protestantismo original. Este acento en la libertad religiosa fue el caldo de cultivo de la posterior insistencia en las libertades individuales, económicas y políticas, así como del desarrollo del individualismo como doctrina política y económica. Como vimos en el capítulo 2, esta doctrina es la base del capitalismo emprendedor de libre mercado. Al trabajar sobre esta hipótesis, algunos estudiosos afirman que existe una conexión entre el individualismo de inspiración protestante y el nivel de las actividades empresariales de una nación.<sup>28</sup> Aquí también es necesario tener cuidado de no generalizar en exceso a partir de esta idea de la sociología histórica. Si bien algunas naciones de larga tradición protestante, como Inglaterra, Alemania y Estados Unidos, se contaron entre los iniciadores de la Revolución Industrial, en el mundo moderno varias naciones con mayorías católicas y ortodoxas muestran actividad empresarial, así como crecimiento económico, notables y sostenidos.

## ISLAMISMO

Con casi 1 000 millones de fieles, el Islam es la segunda religión más difundida en el mundo. Se remonta al 610 d.C., cuando el profeta Mahoma comenzó a predicar, aunque el calendario musulmán se inicia en el 622 d.C., cuando, para escapar a la creciente oposición, Mahoma dejó La Meca y se



A pesar del aumento del fundamentalismo radical islámico, la vasta mayoría de la población musulmana defiende la paz.

estableció en el oasis de Yathrib, después llamado Medina. Los partidarios del islamismo se llaman musulmanes, quienes constituyen la mayoría en más de 35 países y habitan una franja territorial casi continua de la costa noroccidental de África al Lejano Oriente, pasando por Medio Oriente, China y Malasia.

El Islam hunde sus raíces en el judaísmo y el cristianismo (para el islamismo, Cristo es uno de los profetas de Dios). Como el cristianismo y el judaísmo, el islamismo es una religión monoteísta. Su principio fundamental es que sólo hay un Dios omnipotente. El Islam exige la aceptación incondicional de la unicidad, potencia y autoridad de Dios, y la comprensión de que el objetivo de la vida es cumplir con los dictados de su voluntad, con la esperanza de ser admitido en el paraíso. De acuerdo con el Islam, las ganancias mundanas y el poder temporal son ilusiones. Es posible que quienes persiguen las riquezas sobre la Tierra logren su objetivo, pero quienes abandonan las ambiciones del mundo para buscar el favor de Alá ganan un tesoro más grande: la entrada al paraíso. Otros principios importantes del islamismo son: 1) honrar y respetar a los padres, 2) respetar los derechos de los demás, 3) ser generoso sin despilfarrar, 4) no matar salvo por causas justificables, 5) no cometer adulterio, 6) tratar a los demás con justicia y equidad, 7) ser puro de corazón y mente, 8) defender las posesiones de los huérfanos, y 9) ser humilde y sencillo.<sup>29</sup> Como se puede apreciar, existen paralelismos evidentes con muchos principios fundamentales del judaísmo y el cristianismo.

El islamismo es un modo completo de vida que rige al ser completo de un musulmán.<sup>30</sup> Como vicario de Dios en el mundo, un musulmán no es un agente totalmente libre, sino que está circunscrito por los principios religiosos (por un código de conducta que regula las relaciones con los demás) en las actividades sociales y económicas. La religión es lo más alto en todos los ámbitos de la vida. El musulmán vive en una estructura social determinada por los valores y normas islámicos de la conducta moral. La naturaleza ritual de la vida cotidiana en un país musulmán sorprende al visitante de Occidente. Entre otras cosas, los cánones musulmanes ortodoxos exigen rezar cinco veces al día (las juntas de negocios se suspenden mientras los musulmanes realizan sus oraciones diarias), las mujeres tienen que vestirse de determinada manera y está prohibido el consumo de carne de cerdo y bebidas alcohólicas.

### Fundamentalismo islámico

En los últimos 30 años atestiguamos el crecimiento de un movimiento social denominado *fundamentalismo islámico*.<sup>31</sup> En Occidente, los medios de comunicación lo relacionan con militantes, terroristas y agitaciones violentas, como el sangriento conflicto de Argelia, el asesinato de turistas extranjeros en Egipto y, el 11 de septiembre de 2001, los ataques al World Trade Center y el Pentágono, en Estados Unidos. Esta caracterización es, por lo menos, equívoca. Así como los fundamentalistas cristianos están motivados por valores religiosos sinceros y profundos, muy arraigados en su fe, lo mismo pasa con los fundamentalistas islámicos. La violencia que los medios de comunicación

occidental asocian con el fundamentalismo islámico es perpetrada por una muy pequeña minoría de radicales que, en nombre de la religión, impulsan sus fines políticos violentos (algunos “fundamentalistas” cristianos han hecho exactamente lo mismo, como Jim Jones y David Koresh). La vasta mayoría de los musulmanes señala que el Islam enseña la paz, la justicia y la tolerancia, no la violencia y la intolerancia, y que repudia explícitamente la violencia que practica una minoría radical.

El aumento del fundamentalismo no tiene una causa única. En parte, es una respuesta a las presiones sociales en las sociedades islámicas tradicionales producto de la modernización y la influencia de las ideas occidentales, como la democracia liberal, el materialismo, la igualdad de derechos para las mujeres y las actitudes hacia el sexo, el matrimonio y el alcohol. En muchos países musulmanes, la modernización ensancha la brecha entre la minoría urbana rica, y las mayorías urbanas y rurales empobrecidas. Para las masas pobres, la modernización ofrece pocos progresos económicos tangibles, a la vez que amenaza sus valores tradicionales. En consecuencia, para un musulmán que aprecia sus tradiciones y piensa que peligra su identidad debido al trasplante de los valores de Occidente, el fundamentalismo islámico se ha convertido en un asidero cultural.

Los fundamentalistas exigen un compromiso inflexible con las creencias y ritos religiosos tradicionales. El resultado ha sido un marcado incremento en el uso de gestos simbólicos que confirmen los valores islámicos. En las regiones donde priva el fundamentalismo, las mujeres deben usar vestidos largos y con mangas y se cubren la cabeza, aumentan los estudios religiosos en las universidades, así como la publicación de tratados religiosos, y se acentúan las oraciones en público.<sup>32</sup> Asimismo, se intensifican los sentimientos de algunos grupos fundamentalistas en contra de Occidente. Con razón o sin ella, imputan a la influencia occidental numerosos males sociales, y muchos actos fundamentalistas se dirigen contra gobiernos occidentales, sus símbolos, empresas y aun individuos.

En varios países musulmanes, los fundamentalistas ganan poder político y tratan de que la legislación adopte el derecho islámico (como se establece en el Corán, la Biblia del Islam). Hay buenas razones para esto. En el islamismo no se distingue entre Iglesia y Estado. El Islam es más que una religión: es también fuente de derecho, guía de buen gobierno y árbitro del comportamiento en sociedad. Los musulmanes creen que todas las iniciativas humanas, incluso las actividades políticas, están dentro de la esfera de la fe, porque el único fin de toda actividad es hacer la voluntad de Dios<sup>33</sup> (algunos fundamentalistas cristianos también comparten esta idea). Los fundamentalistas musulmanes prosperaron en Irán, donde el partido fundamentalista detenta el poder desde 1979; pero también ejerce su influencia en muchos otros países, como Argelia, Afganistán (donde los talibanes fundaron un Estado fundamentalista radical hasta que lo derrocó una coalición de la ONU en 2002), Egipto, Pakistán, Sudán y Arabia Saudita.

### **Consecuencias económicas del Islam**

El Corán dicta explícitamente ciertos principios económicos, muchos en favor de la libre empresa.<sup>34</sup> También aprueba la libre empresa y el esfuerzo por obtener una utilidad legítima mediante el intercambio y el comercio (el profeta Mahoma fue comerciante). La protección de la propiedad privada también aparece en el Islam, aunque se asevera que toda es en favor de Alá (Dios), creador y dueño de todo. A quienes tienen propiedades se les considera encargados, más que propietarios en el sentido occidental de la palabra. Como tales, tienen el derecho de recibir utilidades por el manejo de la propiedad, pero se les aconseja que las usen de manera correcta, prudente y beneficiosa para la sociedad. Estos lineamientos manifiestan la preocupación del islamismo por la justicia social. El Islam se muestra crítico de quienes sacan una ganancia a partir de la explotación de los demás. En la visión islámica del mundo, los seres humanos forman parte de un grupo en el que los ricos y exitosos tienen la obligación de ayudar a los menos afortunados. En pocas palabras, en los países musulmanes es correcto obtener una ganancia, en tanto se actúe de manera correcta y no sea producto de la explotación de los demás. También es loable si quienes obtienen ganancias emprenden actos de caridad para ayudar a los pobres. Más aún, el islamismo destaca la importancia de acatar las obligaciones contractuales, mantener la palabra y no incurrir en engaños. Para una visión más cercana de cómo pueden coexistir el islamismo, el capitalismo y la globalización, vea la siguiente sección “Vistazo a un país”, donde se habla sobre la región que rodea a Kayseri, en Turquía Central.

Debido a la benevolencia del Islam hacia los sistemas de mercado, es probable que los países musulmanes acepten las empresas internacionales, siempre que éstas se conduzcan de manera con-



### El capitalismo islámico en Turquía

Hace ya varios años que Turquía cabildea en la Unión Europea para que se le permita ingresar al bloque de libre comercio como un país miembro. Si la respuesta es positiva, sería el primer estado musulmán en incorporarse a la Unión. Muchos críticos dentro del organismo se preocupan de que el islamismo y el capitalismo al estilo occidental no hagan una buena combinación y, en consecuencia, sea un error abrirle la puerta a Turquía. Sin embargo, un vistazo más cercano de lo que ocurre en ese país sugiere que esta perspectiva podría estar equivocada. Consideremos el área que rodea la ciudad de Kayseri, en Turquía central. Muchos desprecian esa región pobre y fundamentalmente agrícola, pues la consideran una especie de zona muerta de Europa, alejada del bullicio secular de Estambul. Se trata de una región en donde se mantienen los valores islámicos tradicionales. Y sin embargo, es también un área que ha producido muchas y dinámicas empresas musulmanas, por lo que, a veces, se le llama el "Tigre de Anatolia". Los negocios ahí asentados comprenden a grandes fabricantes de comida, textileras, fabricantes de muebles y empresas de ingeniería, muchas de las cuales exportan un porcentaje sustancial de su producción.

Los líderes comerciantes locales atribuyen el éxito de las compañías de la región a un espíritu emprendedor que, dicen, es parte del Islam. Señalan que el Profeta Mahoma, quien era mercader, predicó el honor del comerciante y ordenó que 90% de la vida de un musulmán se dedicara al trabajo para poner comida en la mesa. Los observadores foráneos han ido más lejos: argumentan que lo que ocurre en los alrededores de Kayseri es un ejemplo de calvinismo islámico, una fusión de los valores islámicos tradicionales y la ética de trabajo que a menudo se asocia con el protestantismo en general, y con el calvinismo en particular.

La influencia del Islam se aprecia con facilidad en Kayseri. Muchas compañías destinan habitaciones y un tiempo de 15 minutos para los períodos de oración. La mayoría de los veteranos hombres de negocios han ido a la Meca en el *Haji*, el peregrinaje que todos los musulmanes deben hacer cuando menos una vez en su vida. Pocos de los cafés y restaurantes de Kayseri sirven alcohol, y la mayoría de las mujeres se cubren la cabeza.

En el ingenio azucarero del lugar, uno de los más rentables de la región, un administrador general afirma que el Islam ha

jugado un papel importante en la mejora de la rentabilidad de la compañía. Por mucho tiempo, la fábrica compró la mayor parte de la remolacha a un solo proveedor monopolista, que cobraba un alto precio. Pero dado que el Islam predica oportunidades iguales en el comercio, los administradores del ingenio decidieron que "lo islámico" era diversificar la base de aprovisionamiento, y alentaron a los pequeños productores a que les vendieran sus cosechas de remolacha. En la actualidad, la fábrica les compra remolacha a 20 000 pequeños agricultores. La competencia entre ellos ha hecho bajar los precios, lo cual ha disparado las ganancias del ingenio. El mismo administrador observó también que "si no eres un buen musulmán, no rezas cinco veces al día y no tienes una esposa que se cubra la cabeza, puede que te sea difícil hacer negocios aquí".

No obstante, no todo el mundo está de acuerdo en que el Islam sea la fuerza motriz detrás del éxito de la región. Saffet Arslan, el director ejecutivo de Ipek, el más grande productor de muebles en el área (que exporta a más de 30 países), sostiene que existe otra fuerza en operación: ¡la globalización! De acuerdo con Arslan, en las últimas tres décadas, los musulmanes que antes evitaban hacer dinero, de acuerdo con sus creencias religiosas, ahora han hecho, del comercio una prioridad. Contemplan al mundo y al capitalismo occidentales —y no al Islam— como un modelo, y debido a la globalización y a las oportunidades con ella asociadas, quieren ser exitosos. Al mismo tiempo, el señor Arslan es un musulmán practicante que ha construido una mezquita en el sótano de las oficinas de Ipek, para que el personal pueda rezar mientras está en el trabajo.

Si existe alguna debilidad en el modelo islámico de negocios que está emergiendo en lugares como Kayseri, ésta es, en opinión de algunos, el apego a las actitudes tradicionales con respecto del papel de la mujer en el sitio de trabajo, y al bajo nivel de empleo femenino en la región. De acuerdo con un reporte de la Iniciativa Europea para la Estabilidad, el mismo grupo que considera a la región de Kayseri como un ejemplo de calvinismo islámico, piensa que la baja participación de las mujeres en la fuerza local de trabajo es el talón de Aquiles de la economía, y que ésta puede bloquear los intentos de la región por ponerse a la altura de los países de la Unión Europea.<sup>35</sup>

gruente con la ética islámica. Es poco probable que una empresa que obtiene utilidades injustas porque explota a sus empleados, engaña o desconocen las obligaciones contractuales sea bienvenida en un país islámico. Además, en los países donde el fundamentalismo está en ascenso, se incrementa la hostilidad hacia las empresas occidentales.

En el capítulo anterior vimos que un principio económico del Islam prohíbe pagar o recibir intereses, pues se considera usura. No es pura materia de teología, pues en varios Estados islámicos se convierte también en materia de derecho. El Corán condena explícitamente el interés monetario, que en árabe se dice *riba*, lo considera explotador e injusto. Durante muchos años, los bancos que operaban en países islámicos ignoraban a su conveniencia la condena, pero desde hace unas tres décadas, debido a la fundación de un banco islámico en Egipto, comenzaron a abrirse instituciones similares en los países predominantemente islámicos. En 2008, más de 200 instituciones financieras islámicas de todo el mundo manejaban activos por más de 700 000 millones de dólares.<sup>36</sup> Incluso bancos convencionales entran en ese mercado: Citigroup y HSBC, dos de las instituciones financieras más grandes del mundo, ya ofrecen servicios financieros islámicos. Sólo en Irán y Sudán son obligatorias las convenciones bancarias islámicas, pero cada vez en más países los clientes pueden escoger entre bancos convencionales e islámicos. Hace poco, Pakistán se convirtió en uno de esos países.

Los bancos convencionales obtienen utilidades por la diferencia entre la tasa de interés que pagan a los depositantes y la tasa de interés, más elevada, que cobran a los prestatarios. En razón de que no pagan ni cobran intereses, deben encontrar otra manera de hacer dinero, y han experimentado con dos métodos: el *mudarabah* y el *murabaha*.<sup>37</sup>

Un contrato *mudarabah* es semejante al esquema de participación de utilidades. Cuando un banco islámico presta dinero a una empresa, más que cobrarle interés, se lleva una parte de las utilidades que genera la inversión. Del mismo modo, cuando una empresa o un individuo deposita su dinero en una cuenta de ahorros en un banco islámico, el depósito se considera una inversión de capital para cualquier actividad a la que el banco destine los fondos. De esta manera, el depositante recibe una participación en las utilidades que genera la inversión del banco (y no un pago de intereses) según una tasa pactada de antemano. Algunos musulmanes sostienen que se trata de un sistema más eficiente que el sistema bancario occidental, porque alienta la inversión y el ahorro a largo plazo. Sin embargo, no hay pruebas sólidas de ello, y muchos piensan que el sistema de *mudarabah* es menos eficiente que el sistema bancario occidental convencional.

El segundo método de banca islámica, el contrato de *murabaha*, es el más común en los bancos islámicos porque es más fácil de aplicar. En tal contrato, cuando una empresa quiere comprar algo a crédito (digamos, una máquina que cuesta 1 000 dólares), lo informa al banco después de negociar el precio con el fabricante. En ese momento el banco compra la máquina en 1 000 dólares y el prestatario se la compra en una fecha posterior al banco a una cantidad mayor, digamos, a 1 100 dólares, precio en el que se incluyen 100 dólares como margen de beneficio para el banco. Un cínico diría que este margen es el equivalente práctico de un pago de interés, y es esta semejanza entre el método y la banca convencional lo que facilita tanto su adopción.

## HINDUISMO

El hinduismo, que cuenta con cerca de 750 millones de fieles, casi todos en la península india comenzó en el valle del Indo hace más de 4 000 años, de modo que es la religión más antigua. A diferencia del cristianismo y el islamismo, su fundación no se vincula a ninguna persona ni tiene un libro sagrado oficial, como la Biblia o el Corán. Los hindúes creen que una fuerza moral de la sociedad, el *dharma*, impone la aceptación de ciertas responsabilidades. Además, creen en la reencarnación, es decir, en volver a nacer en otro cuerpo después de morir. Creen también en el *karma*, que implica el progreso espiritual del alma de cada persona. El *karma* personal se ve afectado por la forma en que se vive. El estado moral del *karma* de un individuo determina las dificultades que enfrentará en la otra vida. Los hindúes piensan que al perfeccionar el alma en cada nueva vida, el individuo alcanza el *nirvana*, estado de completa perfección espiritual en el que ya no es necesaria la reencarnación. Muchos hindúes piensan que la mejor manera de alcanzar el *nirvana* es llevar una vida ascética rigurosa de negación material y personal, dedicada a la búsqueda de lo espiritual, no de lo material.

En el “Caso inicial” se analiza el desafío que debió enfrentar McDonald’s ante la reverencia que la cultura hindú tiene por la vaca cuando entró a la India en los noventa (los hindúes devotos no comen carne y muchos son vegetarianos).

### Consecuencias económicas del hinduismo

Max Weber, famoso analista de la ética del trabajo protestante, afirmaba que los principios ascéticos que enseña el hinduismo no alientan la actividad emprendedora de creación de riqueza que encontramos en el protestantismo.<sup>38</sup> De acuerdo con Weber, los valores tradicionales hindúes sostienen que no debe juzgarse a los individuos por sus logros materiales, sino por los espirituales. Los hindúes piensan que la búsqueda del bienestar material dificulta alcanzar el *nirvana*. Debido al acento en un estilo de vida ascético, Weber pensaba que los hindúes devotos se inclinarían menos a las actividades emprendedoras que los protestantes.

Mahatma Gandhi, el famoso nacionalista y líder espiritual de la India, era la encarnación del ascetismo hindú. Se dice que los valores de este ascetismo y autocracia que sostenía Gandhi tuvieron un efecto negativo en el desarrollo económico de la India después de la independencia.<sup>39</sup> Pero debemos tener cuidado de no llevar demasiado lejos los argumentos de Weber. La India moderna es una sociedad emprendedora muy dinámica, y millones de esforzados emprendedores forman el sostén económico del rápido crecimiento del país.

Históricamente, el hinduismo también apoyaba el sistema de castas. Para los hindúes tradicionales, no es lógico el concepto de movilidad entre las castas durante la vida de un individuo. Los hindúes consideran que la movilidad entre castas se alcanza con el progreso espiritual en la reencarnación. En su próxima vida, un individuo puede nacer en una casta superior si en esta vida alcanza un elevado desarrollo espiritual. Aunque el sistema de castas ha sido abolido en la India, en opinión de muchos observadores todavía proyecta una larga sombra sobre la vida cotidiana. En la medida en que el sistema de castas limita las oportunidades de los individuos de alcanzar posiciones de responsabilidad e influencia en la sociedad, las consecuencias económicas de este credo religioso son parcialmente negativas. Por ejemplo, en una organización comercial los individuos más capaces ven obstruido el ascenso a los escalafones superiores sólo porque provienen de una casta inferior. En el mismo sentido, las personas ascienden en una empresa tanto por su casta de origen como por sus capacidades.

## BUDISMO

El budismo se fundó en la India en el siglo VI a.C. por Siddharta Gautama, príncipe hindú que renunció a sus riquezas para seguir una vida ascética de perfección espiritual. Siddharta alcanzó el *nirvana*, pero escogió quedarse en la Tierra para enseñar a sus seguidores que ellos también podían alcanzar este estado de iluminación espiritual. Siddharta pasó a llamarse Buda (que significa "El Iluminado"). En la actualidad, el budismo tiene 350 millones de seguidores, casi todos en el centro y el sureste de Asia, China, Corea y Japón. De acuerdo con su doctrina, el sufrimiento se origina en el deseo de placer de las personas. Se deja de sufrir cuando se elige seguir un camino de transformación. Siddharta ofreció el noble sendero óctuplo como ruta para la transformación: la corrección de vista, pensamiento, discurso, acción, vida, esfuerzo, estado de ánimo y meditación. A diferencia del hinduismo, el budismo no apoya el sistema de castas ni aboga por la conducta ascética extrema. Sin embargo, como los hindúes, los budistas prefieren la vida futura y los logros espirituales más que involucrarse en los problemas de este mundo.

### Consecuencias económicas del budismo

En el budismo no se encuentra la importancia concedida a la creación de la riqueza propia del protestantismo. Por ello, en las sociedades budistas no vemos el mismo impulso histórico cultural que genera el comportamiento emprendedor, que según Weber se encontraba en el Occidente protestante. Pero, a diferencia del hinduismo, la falta de apoyo al sistema de castas y al ascetismo extremo indica que la sociedad budista es un suelo más fértil para la actividad emprendedora que la cultura hindú.

## CONFUCIANISMO

El confucianismo fue fundado en el siglo V a.C. por K'ung-Fu-Tzu, mejor conocido como Confucio. Durante más de 2 000 años, hasta la Revolución Comunista de 1949, el confucianismo fue el sistema ético oficial de China. Desde esa fecha, la observancia de la ética confuciana se ha reducido,

pero todavía más de 200 millones de personas siguen las enseñanzas de Confucio, sobre todo en China, Corea y Japón. El confucianismo enseña la importancia de alcanzar la salvación personal a través del acto correcto. Aunque no es una religión, al paso de los siglos la ideología confuciana se ha arraigado profundamente en la cultura de esos países y, por su conducto, ha ejercido un efecto notable en la vida de millones de personas. El confucianismo gira en torno de un código general de ética que establece las normas para relacionarse con los demás. Son básicas una alta moral, conducta ética y lealtad. A diferencia de las religiones, el confucianismo no se interesa por lo supernatural, y se refiere muy poco sobre el concepto de un ser supremo o una vida futura.

### **Consecuencias económicas del confucianismo**

Algunos estudiosos sostienen que el confucianismo puede tener consecuencias económicas tan profundas como las que Weber imputaba al protestantismo, aunque de naturaleza distinta.<sup>40</sup> La tesis básica es que la influencia de la ética confuciana en la cultura de China, Japón, Corea del Sur y Taiwán, al reducir los costos de hacer negocios en esos países, explican su éxito económico. Al respecto, interesan tres valores fundamentales del sistema ético confuciano: lealtad, obligaciones recíprocas y honestidad con los demás.

En el pensamiento confuciano, la lealtad hacia los superiores se considera un deber sagrado, una obligación absoluta. En las organizaciones modernas establecidas en culturas confucionas, la lealtad que une a los empleados con los ejecutivos de su organización reduce los conflictos obrero-patronales que se observan en sociedades con más conciencia de clase. La cooperación entre administradores y trabajadores se consigue con un costo menor en una cultura que destaca las virtudes de la lealtad en el sistema de valores.

Sin embargo, en una cultura confuciana, la lealtad a los superiores, como la lealtad de un empleado hacia la administración, no es ciega. El concepto de obligaciones recíprocas es importante. La ética confuciana subraya que los superiores están obligados a premiar la lealtad de sus subordinados dándoles sus bendiciones. Si las “bendiciones” no llegan, tampoco la lealtad. Esta moral confuciana se encuentra en el meollo del concepto chino de *guanxi*, que se refiere a las relaciones que se tejen en apoyo de las obligaciones recíprocas.<sup>41</sup> *Guanxi* significa literalmente “relaciones”, aunque en el contexto de los negocios se entiende mejor como “conexiones”. En la actualidad, los chinos cultivan una *guanxiwang*, una red de relaciones de ayuda mutua. Las obligaciones recíprocas son el aglutinante que congrega estas redes. Si no se cumple con éstas (si no se pagan o devuelven los favores), se ensucia la reputación del trasgresor, quien en el futuro tendrá dificultades para pedir ayuda a su *guanxiwang*. Así, basta la amenaza implícita de las sanciones sociales para garantizar el pago de los favores, el cumplimiento de las obligaciones y el respeto de las relaciones. En una sociedad que carece de normas de tradición legal y, por lo tanto, de medios legales para resolver males como la violación de los acuerdos comerciales, la *guanxi* es un mecanismo importante para tratar relaciones empresariales de largo plazo y negociar en China. Para un ejemplo de la importancia del *guanxi*, vea la sección “Panorama administrativo” sobre DMG-Shangai.

El tercer concepto de la ética confuciana es la importancia que se concede a la honestidad. Los pensadores confucianos subrayan que aunque el comportamiento deshonesto genere beneficios para el trasgresor en el corto plazo, la deshonestidad, a la larga, no paga. La importancia conferida a la honestidad tiene grandes consecuencias económicas. Cuando las compañías confían en que las otras no violarán sus obligaciones contractuales, los costos de comerciar se reducen. No se necesitan abogados caros para resolver las disputas contractuales. En una sociedad confuciana, las personas dudan menos en dedicar recursos sustanciales a las empresas asociadas que en una sociedad donde la honestidad está menos generalizada. Cuando las compañías se adhieren a la ética confuciana, confían en que no van a infringir los términos del acuerdo de cooperación. De esta manera, los costos de lograr la cooperación entre compañías se reducen en sociedades como la de Japón, no así en otras donde la confianza es escasa.

Por ejemplo, se ha dicho que en Japón se facilitan los vínculos estrechos entre las compañías fabricantes de autos y los proveedores de partes por una combinación de confianza y obligaciones recíprocas. Gracias a estos vínculos, las compañías y sus proveedores colaboran en diversos aspectos, como la reducción de inventarios, el control de calidad y el diseño. La ventaja competitiva de las compañías automovilísticas japonesas, como Toyota, se debe en parte a estos factores.<sup>42</sup> Del mismo



## DMG-Shangai

En 1993, el neoyorkino Dan Mintz se mudó a China para trabajar como director cinematográfico independiente, y lo hizo sin contratos, sin experiencia publicitaria y sin hablar mandarín. En 2006, la compañía que fundó en China, DMG, se destacó como una de las agencias de publicidad de más rápido crecimiento en el país, con una lista de clientes que incluye a Budweiser, Unilever, Sony, Nabisco, Audi, Volkswagen, China Mobile y docenas de otras marcas chinas. Mintz atribuye parcialmente su éxito a lo que los chinos llaman *guanxi*.

Literalmente, *guanxi* significa "relaciones", aunque en el escenario empresarial, el concepto se entiende mejor como "conexiones". *Guanxi* tiene sus raíces en la filosofía confuciana que valora la jerarquía social y las obligaciones recíprocas, tanto dentro de la familia como entre amo y sirviente. La ideología de Confucio enseña que no todos fuimos creados iguales. En esta línea de pensamiento, la lealtad y las obligaciones a los superiores (o a la familia) se considera un deber sagrado, lealtad que, al mismo tiempo, tiene su precio. Quienes ocupan los niveles superiores de la escala social están obligados a recompensar la lealtad de sus inferiores repartiendo "bendiciones" entre ellos; de esta manera, las obligaciones son recíprocas.

En la actualidad, a menudo los chinos cultivan el *guanxiwang*, una red de relaciones de ayuda mutua. Las obligaciones recíprocas son el aglutinante que congrega estas redes. Si no se cumple con estas obligaciones (si no se pagan o devuelven los favores), se ensucia la reputación del trasgresor, quien en el futuro tendrá dificultades para pedir ayuda a su *guanxiwang*. Por ello, basta la amenaza implícita de las sanciones sociales para garantizar el pago de los favores, el cumplimiento de las obligaciones y el respeto de las relaciones. En una sociedad que carece de normas de tradición legal y, por lo tanto, de medios legales para resolver problemas como la violación de los acuerdos comerciales, la *guanxi* es un mecanismo importante para tratar relaciones empresariales de largo plazo y negociar en China. De acuerdo con un conocimiento tácito, si tienes el *guanxi* adecuado, pueden pasarse por alto las reglas sociales, o cuando menos, hacerlas más flexibles.

Mintz, quien ahora habla fluidamente el mandarín, tejío su *guanxiwang* haciendo negocios con dos jóvenes chinos que tenían conexiones, Bing Wu y Peter Xiao. Bing Wu, quien trabaja en el área de producción del negocio, es un ex campeón nacional de gimnasia olímpica, lo que se traduce en prestigio y acceso a los negocios y a los funcionarios de gobierno. Peter Xiao proviene de una familia de militares que posee importantes conexiones políticas. Juntos, ellos tres han podido abrir puertas que se les han negado a agencias de publicidad occidentales largamente establecidas. Lo han logrado en gran parte apoyándose en los contactos de Wu y de Xiao, y respaldando sus conexiones con lo que los chinos llaman *Shi li*, la capacidad de hacer un buen trabajo.

Un caso especial fue la campaña de DMG para la Volkswagen, que ayudó a la compañía alemana a darse a conocer en China. Los comerciales utilizaban los caracteres chinos tradicionales, que habían sido prohibidos por el presidente Mao durante la revolución cultural, sustituyéndolos por versiones simplificadas. Para obtener el permiso para utilizar los caracteres en anuncios filmados e impresos, una novedad en la China moderna, el trío tuvo que utilizar contactos gubernamentales de alto nivel en Beijing. Se granjearon a los funcionarios con el argumento de que los viejos caracteres debían contemplarse no como tales sino como formas de arte. Más tarde, hicieron tomas del famoso Bund de Shangai, un congestionado boulevard que corre a lo largo de la zona ribereña de la vieja ciudad. Utilizando nuevamente contactos gubernamentales, pudieron cerrar el Bund para hacer las tomas. Steven Spielberg sólo pudo cerrar una porción de la calle cuando filmó *El Imperio del Sol* en 1986. DMG ha filmado también en el interior de la Ciudad Prohibida de Beijing, a pesar de que hacerlo está fuera de la ley. Mintz convenció al gobierno para que levantara la prohibición durante 24 horas. Como Mintz observó: "No nos detenemos cuando nos topamos con regulaciones. Hay restricciones en todas partes. Sólo tienes que saber cómo darles la vuelta y hacer las cosas."<sup>43</sup>

modo, la combinación de confianza y obligaciones recíprocas es crucial para el funcionamiento y mantenimiento de las redes de *guanxi* en China. El que busca y recibe ayuda a través de tales redes queda obligado a devolver el favor y enfrenta sanciones sociales si no lo hace cuando se le pide. Si la persona no devuelve el favor, su reputación se ensucia y ya no puede aprovechar los recursos de la red. Se afirma que estas redes de relaciones son más importantes para hacer valer los acuerdos entre empresas que el sistema legal chino. Algunos aseguran que las redes de *guanxi* sustituyen al sistema legal.<sup>44</sup>



## Idioma

Una diferencia obvia entre los países es el idioma. Por lenguaje entendemos tanto los medios de comunicación hablados como los no hablados. El idioma es una de las características que definen a una cultura.

### LENGUAJE HABLADO

El lenguaje sirve para mucho más que la comunicación entre las personas. Su naturaleza también estructura la manera de percibir el mundo. El lenguaje de una sociedad dirige la atención de sus miembros hacia ciertas características del mundo y no otras. El ejemplo clásico de este fenómeno es que mientras en español sólo hay una palabra para decir *nieve*, en la lengua inuit (de los esquimales) falta un término general, porque distinguir las formas de la nieve es importante para la vida de esta etnia, de modo que tienen 24 términos para describirla (como nieve pulverizada, nieve que cae, nieve húmeda o nieve que se escurre).<sup>45</sup>

Como el lenguaje determina la manera en que vemos el mundo, también define la cultura. En países con más de un idioma también se encuentra por lo regular más de una cultura. Canadá tiene una cultura de lengua inglesa y una de lengua francesa. Las tensiones entre las dos son muy intensas, al grado de que una proporción sustancial de la minoría de habla francesa exige su independencia de Canadá, “dominada por gente de lengua inglesa”. El mismo fenómeno se observa en otros países. Bélgica se divide en hablantes de flamenco y de francés, y hay tensiones entre ambos grupos. En España, una minoría de habla vasca, con su propia cultura distintiva, se ha agitado durante décadas para independizarse de la mayoría que habla español. En la isla mediterránea de Chipre, las poblaciones que hablan griego y turco entraron en un violento conflicto en la década de 1970, y ahora la isla está dividida en dos. Aunque no siempre las diferencias de idioma crean diferencias culturales ni, por lo tanto, presiones separatistas (por ejemplo, en Suiza, que es armónica, se hablan cuatro idiomas), parece haber una tendencia en esa dirección.<sup>46</sup>

El chino es la lengua nativa del mayor número de personas, seguido por el inglés y el hindi, que se habla en la India. Por otro lado, el idioma más difundido en el mundo es el inglés, seguido por el francés, el español y el chino (es decir, muchas personas hablan inglés como segunda lengua). El inglés es cada vez más el lenguaje de los negocios internacionales. Cuando se reúnen para negociar un empresario japonés y uno alemán, casi es seguro que se comunicarán en inglés. Sin embargo, si bien el inglés es muy común, aprender el idioma local genera ventajas considerables. La mayoría de las personas prefiere conversar en su propia lengua, y hablar el idioma nacional estimula la cercanía, algo muy importante para un trato comercial. Las empresas internacionales que no entienden el idioma local cometen errores graves por malas traducciones. Por ejemplo, la corporación Sunbeam usó las palabras inglesas para su producto “Mist-Stick”, unas tenazas para rizar cabello, cuando entró en el mercado alemán y, después de una costosa campaña publicitaria, descubrió que *mist*, en alemán, significa “excremento”. General Motors tuvo problemas por la falta de entusiasmo de las distribuidoras de Puerto Rico con su nuevo Chevrolet Nova; cuando se traduce literalmente, *nova* significa “estrella”; sin embargo, cuando se pronuncia suena como “no va”, así que General Motors cambió el nombre del auto por Caribe.<sup>47</sup>



El lenguaje es esencial para establecer relaciones comerciales de calidad.

### LENGUAJE TÁCITO

El lenguaje tácito se refiere a la comunicación no verbal. Todos nos comunicamos con los demás mediante signos no verbales. Por ejemplo, arquear las cejas es señal de reconocimiento en la mayoría de las culturas y sonreír indica alegría. Sin embargo, muchos signos dependen de la cultura. Ignorar las señales no verbales de otra cultura genera errores de comunicación. Por ejemplo, hacer un círculo con el pulgar y el índice es un gesto amistoso en Estados Unidos, pero es una vulgar invitación sexual en Grecia y Turquía. Del mismo modo, al tiempo que la mayoría de los estadounidenses y europeos usan el gesto del pulgar hacia arriba para indicar que “está bien”, en Grecia es un gesto obsceno.

Otro aspecto de la comunicación no verbal es el espacio personal: la distancia cómoda entre una persona y su interlocutor. En Estados Unidos, la distancia que adoptan las partes en una conversación de negocios es de metro y medio a dos metros; en Latinoamérica, de un metro a metro y medio. Por consiguiente, muchos estadounidenses sienten inconscientemente que los latinoamericanos invaden su espacio personal y retroceden durante las conversaciones. En realidad, pueden sentir que los latinoamericanos son agresivos e impetuosos, mientras que éstos interpretan el alejamiento de su interlocutor como reserva. El resultado puede ser una lamentable falta de correspondencia entre los empresarios de ambas culturas.



## Educación

La educación formal cumple un papel clave en una sociedad. La educación formal es el medio por el cual los individuos aprenden las habilidades lingüísticas, conceptuales y matemáticas indispensables en una sociedad moderna. También complementa la socialización de los jóvenes en las familias, pues mediante ésta asimilan los valores y normas sociales. Estos valores y normas se enseñan de manera directa e indirecta. También se centran en las obligaciones fundamentales del ciudadano. Además, de manera indirecta, las normas culturales se enseñan en la escuela. El respeto por los demás, la obediencia a la autoridad, la honestidad, la pulcritud, la puntualidad, etc., son parte del “programa oculto” de las escuelas. El sistema de calificaciones también inculca en los niños el valor de los logros personales y de la competencia.<sup>48</sup>

Desde el punto de vista de los negocios internacionales, un aspecto importante de la educación es su función como determinante de la ventaja competitiva nacional.<sup>49</sup> La disponibilidad de un fondo de trabajadores capacitados y educados es un factor determinante del éxito económico de un país. Por ejemplo, al analizar el éxito competitivo de Japón a partir de 1945, Michael Porter observa que, después de la guerra, ese país no tenía casi nada, salvo un fondo de recursos humanos capacitados y educados.

Con una larga tradición de respeto por la educación que linda con la reverencia, Japón posee un gran fondo de recursos humanos cultivados, educados y capacitados [...] Japón se beneficia de muchos ingenieros capaces. En las universidades japonesas se titulan más ingenieros per cápita que en Estados Unidos [...] En Japón opera un excelente sistema educativo de primaria y secundaria, que se basa en normas elevadas y subraya la enseñanza de las matemáticas y las ciencias. La educación primaria y secundaria es muy competitiva [...] En Japón se da a los estudiantes una educación sólida para los estudios superiores y la capacitación. Quien egresa de preparatoria sabe tantas matemáticas como un estadounidense salido de una licenciatura.<sup>50</sup>

El argumento de Porter es que el excelente sistema educativo de Japón es un factor importante para su éxito económico en la posguerra. Un buen sistema educativo no sólo determina la ventaja competitiva nacional, sino que también es un factor importante cuando se debe escoger la ubicación de los negocios internacionales. Por ejemplo, la tendencia reciente a subcontratar puestos de tecnología de la información a la India se debe en parte a la presencia de muchos ingenieros capaces en ese país, resultado de su sistema educativo. En el mismo tenor, no sería lógico establecer centros de producción que requieren mano de obra muy especializada en un país donde el sistema educativo es tan malo que no hay tales trabajadores, por muy atractivo que se vea el lugar en otros aspectos; en ese país, sería lógico basar las operaciones productivas que no requieran trabajadores calificados.

El nivel general de educación de un país es también un índice de los productos que se venderían ahí y del material promocional adecuado. Por ejemplo, no es probable que un país en el que 70% de la población es analfabeta sea un buen mercado para libros populares. Los materiales de promoción con descripciones escritas de los productos comercializados no tendrán mucho efecto en un país en que casi tres cuartas partes de la población no sabe leer. En esas circunstancias, es mucho mejor usar promociones con imágenes.



## Cultura en el trabajo

El efecto de la cultura de una sociedad en los valores del centro de trabajo es de considerable importancia para una empresa internacional con operaciones en varios países. Los procesos y prácticas

administrativas tienen que variar de acuerdo con los valores laborales de la cultura. Por ejemplo, si las culturas de Estados Unidos y Francia generan diferentes valores laborales, una empresa internacional con operaciones en ambos países debe modificar sus procesos y prácticas de administración para tomar en cuenta esas diferencias.

Quizá el estudio más famoso de la relación de la cultura con el lugar de trabajo sea el que emprendió Geert Hofstede.<sup>51</sup> Como parte de su tarea como psicólogo de IBM, entre 1967 y 1973 reunió datos sobre las actitudes y valores de más de 100 000 empleados. Con estos datos comparó aspectos culturales de 40 países. Hofstede aisló cuatro dimensiones que resumían las diferentes culturas: distancia del poder, negación de la incertidumbre, individualismo o colectivismo, y masculinidad o feminidad.

La dimensión de Hofstede de **distancia del poder** se enfoca en la manera en que una sociedad trata las diferencias personales según las capacidades físicas e intelectuales. De acuerdo con sus conclusiones, las culturas con gran distancia al poder se encuentran en países que permiten que crezcan las desigualdades y se conviertan en inequidades de poder y riqueza. Las culturas de poca distancia al poder se encuentran en sociedades que tratan de reducir en lo posible estas desigualdades.

La dimensión de **negación de la incertidumbre** mide el grado en que las culturas socializan a sus integrantes para que acepten las situaciones ambiguas y toleren la incertidumbre. Los miembros de culturas que niegan la incertidumbre conceden mayor peso a la seguridad laboral, trayectorias de carrera, prestaciones para el retiro, etc. También tienen una gran necesidad de reglas y normas. Se espera que el administrador imparta órdenes claras, a la vez que las iniciativas de los subordinados están muy controladas. Las culturas que no niegan la incertidumbre se caracterizan por una mayor disposición a correr riesgos y menos resistencia emocional al cambio.

La dimensión de **individualismo versus colectivismo** se centra en la relación entre un individuo y sus semejantes. En las sociedades individualistas, los vínculos entre las personas son débiles, y se valoran mucho los logros individuales y la libertad. En las sociedades donde se subraya el colectivismo, los lazos entre las personas son fuertes. En estas sociedades, las personas nacen en grupos (como familias extensas), y se espera que todos se esfuerzen por el interés de su grupo.

La dimensión de Hofstede de **masculinidad versus feminidad** considera las relaciones entre los papeles sexuales y los laborales. En las culturas masculinas, los papeles sexuales están muy diferenciados, y los “valores masculinos” tradicionales, como los logros y el ejercicio del poder, determinan los ideales culturales. En las culturas femeninas, los papeles sexuales están menos marcados y se hace poca diferenciación entre hombres y mujeres para un mismo puesto.

Hofstede ideó un índice de calificaciones para las cuatro dimensiones, de 0 a 100, con puntuaciones mayores para dimensiones elevadas de individualismo, distancia del poder, negación de la incertidumbre y masculinidad. Luego promedió la calificación de todos los empleados de un país. En la tabla 3.1 se resumen estos datos de 20 países. Naciones occidentales como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra tienen calificaciones elevadas en la escala de individualismo y bajas en la de distancia al poder. En el otro extremo se encuentra un grupo de países latinoamericanos y asiáticos que prefiere el colectivismo sobre el individualismo y tienen una calificación elevada de distancia al poder. En la tabla 3.1 también se revela que la cultura de Japón tiene puntuaciones elevadas en negación de la incertidumbre y masculinidad. Esta caracterización concuerda con el estereotipo de Japón como un país de dominio masculino, y la negación de la incertidumbre se manifiesta en la institución del empleo vitalicio. Suecia y Dinamarca destacan como países con calificaciones bajas en negación de la incertidumbre y masculinidad (se hace más hincapié en los valores “femeninos”).

Los resultados de Hofstede son interesantes por lo que revelan, de manera muy general, sobre las diferencias culturales. Muchos de éstos son congruentes con los estereotipos occidentales al respecto. Por ejemplo, muchas personas creen que los estadounidenses son más individualistas e igualitarios que los japoneses (tienen menos distancia al poder), quienes a su vez son más individualistas e igualitarios que los mexicanos. Del mismo modo, muchos están de acuerdo en que los países latinoamericanos, como México, acentúan más el valor de la masculinidad (son culturas machistas) que los nórdicos, como Dinamarca o Suecia.

Sin embargo, debemos tener cuidado de no deducir en demasía de las investigaciones de Hofstede, pues han sido criticadas en varios puntos.<sup>52</sup> En primer lugar, Hofstede supone una correspondencia unívoca entre cultura y Estado nacional, pero, como ya vimos, en muchos países cabe más de una cultura. Los resultados de sus estudios no tienen presente esta distinción. En segundo lugar, las

	<b>Distancia del poder</b>	<b>Negación de la incertidumbre</b>	<b>Individualismo</b>	<b>Masculinidad</b>
Argentina	49	86	46	56
Australia	36	51	90	61
Brasil	69	76	38	49
Canadá	39	48	80	52
Dinamarca	18	23	74	16
Francia	68	86	71	43
Alemania (Rep. Fed.)	35	65	67	66
Gran Bretaña	35	35	89	66
India	77	40	48	56
Indonesia	78	48	14	46
Israel	13	81	54	47
Japón	54	92	46	95
México	81	82	30	69
Países Bajos	38	53	80	14
Panamá	95	86	11	44
España	57	86	51	42
Suecia	31	29	71	5
Tailandia	64	64	20	34
Turquía	66	85	37	45
Estados Unidos	40	46	91	62

**TABLA 3.1**

Valores laborales de 20 países seleccionados

investigaciones quizá tuvieron un prejuicio cultural. El equipo de investigación estaba compuesto por europeos y estadounidenses. Las preguntas que formularon a los empleados de IBM y sus interpretaciones de las respuestas pudieron ser influidas por sus prejuicios e intereses culturales. Por lo tanto, no sorprende que los resultados de Hofstede confirmen los estereotipos occidentales, pues fueron occidentales quienes realizaron las investigaciones.

En tercer lugar, los encuestados de Hofstede no trabajaban en un solo sector, el de las computadoras, sino en una compañía, IBM. En esa época, esta empresa era reconocida por su fuerte cultura corporativa y sus procedimientos de selección de personal, lo que habría hecho posible que los valores de los empleados difirieran en aspectos importantes de los valores de las culturas de las que provenían. Además, se excluyó de la muestra a determinadas clases sociales (como los obreros no calificados). Una precaución final es que el trabajo de Hofstede comienza a caer en la obsolescencia. Las culturas no son estáticas, sino que evolucionan, así sea con lentitud. Lo que fue una caracterización razonable en las décadas de 1960 y 1970 quizás no lo sea en la actualidad.

Con todo, así como no debe aceptarse sin cuestionamientos, el trabajo de Hofstede tampoco debe descartarse. Representa un punto de partida para los administradores que se interesan en las diferencias entre las culturas y su significado para las prácticas administrativas. Asimismo, otros estudiosos han encontrado pruebas sólidas de que las diferencias culturales repercuten en los valores y prácticas del centro de trabajo, y se han repetido los resultados básicos de Hofstede con muestras más diversas y en diferentes contextos.<sup>53</sup> De cualquier manera, los administradores deben tomar estos resultados con precaución, porque no son forzosamente exactos.

Más adelante Hofstede amplió sus investigaciones para incluir una quinta dimensión que abarcara diferencias culturales que no consideró antes.<sup>54</sup> Llamó a esta dimensión “dinamismo confuciano”

no” (u orientación al largo plazo). De acuerdo con Hofstede, el **dinamismo confuciano** comprende las actitudes hacia el tiempo, la persistencia, el ordenamiento, el pudor, el respeto por la tradición y la devolución de regalos y favores. El nombre obedece a que estos “valores” se derivan de las enseñanzas de Confucio. Como es de esperarse, los países del este de Asia, como Japón, Hong Kong y Tailandia, obtuvieron calificaciones elevadas en dinamismo confuciano, mientras que Estados Unidos y Canadá calificaron entre los últimos. Hofstede y sus colaboradores llegaron a afirmar que sus pruebas indican que las naciones con mayores tasas de crecimiento económico tienen también calificaciones elevadas en dinamismo confuciano y bajas en individualismo, de lo que se deduce que el confucianismo es un buen estímulo para el crecimiento. Sin embargo, en estudios subsecuentes se comprobó que este resultado no resiste un análisis estadístico más elaborado.<sup>55</sup> Durante la última década, los países con calificación elevada en individualismo y baja en dinamismo confuciano, como Estados Unidos, alcanzaron tasas elevadas de crecimiento, mientras que culturas confucianas, como Japón, se estancaron. En realidad, si bien la cultura influye en el éxito económico de una nación, es apenas uno de muchos factores, y aunque no debe ignorarse su importancia, tampoco debe exagerarse. Los factores que estudiamos en el capítulo 2 (los sistemas económico, político y legal) son más importantes que la cultura para explicar las diferencias en el ritmo de crecimiento económico con el paso del tiempo.



## Cambio cultural

La cultura no es constante, sino que evoluciona con el tiempo.<sup>56</sup> Los cambios del sistema de valores pueden ser lentos y dolorosos para la sociedad. Por ejemplo, en la década de 1960, los valores estadounidenses relacionados con las mujeres, el amor, el sexo y el matrimonio sufrieron modificaciones significativas. Buena parte de las agitaciones sociales de la época refleja esos cambios. Los cambios ocurren y a veces llegan a ser muy profundos. Por ejemplo, a comienzos de la década de 1960, la idea de que las mujeres podían detentar puestos directivos en las grandes corporaciones no era muy aceptada. Muchos incluso se mofaban. En nuestros días es una realidad, y pocos miembros de la sociedad dudan del desarrollo o de las capacidades de las mujeres en el mundo de los negocios. La cultura estadounidense cambió (aunque todavía a las mujeres les cuesta más trabajo que a los hombres alcanzar posiciones directivas). Del mismo modo, los sistemas de valores de muchos Estados ex comunistas, como Rusia, pasan por cambios radicales a medida que transitan de valores colectivistas a individualistas. Aunque las agitaciones sociales sean resultado inevitable de este cambio, seguirá siendo probable que se produzca el cambio.

Asimismo, se asegura que Japón se encuentra en un cambio cultural importante, en dirección hacia un mayor individualismo.<sup>57</sup> El oficinista japonés modelo, el “asalariado”, se retrata como un sujeto leal a su jefe y la organización al grado de renunciar a sus noches, fines de semana y vacaciones con tal de servir a su empresa, que es el grupo del que forma parte. Sin embargo, la nueva generación no actúa tan de acuerdo con ese modelo, a sus integrantes les gusta ser más directos que la tradición japonesa. Esta nueva generación actúa más como occidental, como *gaijan*. No vive para la compañía y renunciará si le ofrecen un puesto mejor. No se inclina por el tiempo extra, en especial si tiene una cita. Tiene sus propios planes para el tiempo libre, que no siempre incluyen beber o jugar golf con el jefe.<sup>58</sup>

En varios estudios se indica que el avance económico y la globalización son factores importantes de los cambios sociales.<sup>59</sup> Por ejemplo, hay pruebas de que el progreso económico se acompaña de un cambio de valores en el que el individualismo desplaza al colectivismo.<sup>60</sup> Así, a medida que Japón enriquece, declina la importancia cultural del colectivismo y se atestigua un aumento del individualismo. Una razón de este cambio puede ser que las sociedades más ricas necesitan menos las estructuras de apoyo social y material que se erigen en grupo, sea una familia extendida o una compañía paternalista. Las personas son más capaces de cubrir sus necesidades. Como resultado, disminuye la importancia que se confiere al colectivismo, al tiempo que las mayores libertades económicas acrecientan las oportunidades para expresar el individualismo.

La cultura de las sociedades también cambia cuando éstas enriquecen, porque el progreso económico repercute en otros factores, los cuales influyen en la cultura. Por ejemplo, el aumento de la urbanización y el mejoramiento de la calidad de vida y la disponibilidad de educación dependen del progreso económico, pero deterioran los valores tradicionales de las sociedades rurales pobres.

En un estudio de 25 años sobre los valores de 78 países, la Encuesta Mundial de Valores, coordinada por el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, se documentó este cambio de valores, el cual se vincula al nivel de desarrollo económico de un país.<sup>61</sup> De acuerdo con esta investigación, a medida que los países enriquecen, se alejan de los valores tradicionales ligados a la religión, la familia y la patria, en favor de valores “seculares racionales”. Los tradicionalistas afirman que la religión es importante para su vida. Tienen un sentimiento profundo de orgullo nacional, piensan que se debe educar a los hijos para que obedezcan y que la primera obligación de un niño es enorgullecer a sus padres. Afirman que el aborto, la eutanasia, el divorcio y el suicidio no se justifican bajo ninguna circunstancia. En el otro extremo de este espectro están los valores seculares racionales.

Otra categoría que se investigó en la encuesta son los atributos de la calidad de vida. En un extremo del espectro se encuentran los “valores de supervivencia”, que detentan las personas cuando lo más importante es sobrevivir, los cuales hacen más hincapié en la seguridad económica y material que en la expresión personal. Los individuos que no tienen segura la comida o la vivienda son xenófobos, ven con desconfianza las actividades políticas, tienen tendencias autoritarias y creen que los hombres son mejores autoridades políticas que las mujeres. Los valores de “expresión personal” o “bienestar” remiten a la diversidad, interés y participación en los procesos políticos.

A medida que los países enriquecen, cambian sus valores “tradicionales” por los “seculares racionales”, y los de “supervivencia” por los de “bienestar”. Sin embargo, el cambio toma tiempo, sobre todo porque los valores se inculcan en la infancia y cuesta trabajo cambiarlos en la edad adulta. Los grandes cambios de valores atañen a las generaciones: los jóvenes están a la vanguardia de un cambio importante.

En lo que respecta a la globalización, algunos dicen que los adelantos en el transporte y las tecnologías de la comunicación, el incremento notable del comercio desde el fin de la Segunda Guerra Mundial y el auge de las corporaciones mundiales, como Hitachi, Disney, Microsoft y Levi Strauss, cuyos productos y operaciones se encuentran en todo el planeta, crean las condiciones para que se fundan las culturas.<sup>62</sup> Con hamburguesas McDonald's en China, The Gap en la India, iPods en Sudáfrica y MTV en todas partes fomentando una cultura juvenil ubicua, hay quien piensa que están dadas las condiciones para que se reduzca la diversidad cultural. Al mismo tiempo, no hay que ignorar importantes tendencias contrarias, como el aumento del fundamentalismo islámico en varios países, el movimiento separatista en Quebec o las constantes tensiones étnicas y movimientos separatistas en Rusia. En muchos sentidos, estas tendencias contrarias son una reacción a las presiones de la convergencia cultural. En un mundo moderno cada vez más materialista, algunas sociedades tratan de reforzar sus raíces y su singularidad. El cambio cultural no marcha en un solo sentido, en el que las culturas nacionales converjan hacia una entidad planetaria homogénea. Asimismo, si algunos elementos de la cultura cambian con rapidez (en particular el uso de símbolos materiales), otros no lo hacen, o lo hacen con lentitud. Así, no porque personas de todo el mundo usen jeans y coman McDonald's debe concluirse que adoptaron los valores estadounidenses, pues lo más común es que no lo hayan hecho.

## REPERCUSIONES PARA LOS ADMINISTRADORES



Es distinta una empresa internacional de una nacional porque los países y las sociedades difieren. En este capítulo vimos cuán diferentes pueden ser las sociedades. Todas difieren porque sus culturas varían. Las culturas varían porque hay diferencias profundas entre las estructuras sociales, religión, idioma, educación, teorías económicas y teorías políticas. De estas diferencias se desprenden tres implicaciones importantes para los administradores. La primera es la necesidad de adquirir conocimientos culturales, que no es sólo una necesidad de aceptar que hay diferencias entre las culturas, sino también de entender qué significado tienen para los negocios internacionales. La segunda implicación es la conexión entre cultura y ventaja competitiva nacional. La tercera atañe a la relación entre la cultura y la ética a la hora de

tomar decisiones. En esta sección examinaremos las dos primeras implicaciones. Dejamos para el capítulo siguiente la relación entre ética y cultura.

## ALFABETISMO TRANSCULTURAL

Un gran peligro que enfrenta una compañía que sale al extranjero por primera vez es estar mal informada. Las empresas internacionales mal informadas sobre las prácticas de otra cultura fracasarán. Hacer negocios en otras culturas requiere adaptarse a sus sistemas de valores y normas. La adaptación puede abarcar todos los aspectos de las operaciones de una empresa internacional en otro país. La manera de negociar acuerdos, los sistemas de pagos de incentivos para los vendedores, la estructura de la organización, el nombre de un producto, el tono de las relaciones obrero-patronales, la manera de promover el producto, etc., varían de acuerdo con las diferencias culturales. Lo que funciona en una cultura, quizás no sirva en otra.

Para combatir el peligro que significa la mala información, las empresas internacionales deben pensar en contratar empleados nacionales que las ayuden a comerciar en su país. También deben asegurarse de que sus ejecutivos sean lo bastante cosmopolitas para entender el efecto de las diferencias culturales en la práctica de los negocios internacionales. Transferir periódicamente al extranjero a los ejecutivos los expone a diversas culturas y sirve para formar un cuadro de ejecutivos cosmopolitas. Una empresa internacional también debe estar en guardia constante contra los peligros del *comportamiento etnocéntrico*. El **etnocentrismo** es la convicción en la superioridad del propio grupo étnico o cultura. Con el etnocentrismo va de la mano el desdén o desprecio por la cultura de otros países. Desafortunadamente, el etnocentrismo está demasiado extendido; muchos estadounidenses lo padecen, así como muchos franceses, japoneses, ingleses, etc. Por desagradable que sea, el etnocentrismo es un hecho real, y las empresas internacionales deben tomar sus precauciones.

Algunos ejemplos simples ilustran la importancia de los conocimientos culturales. El antropólogo Edward T. Hall describió la intensa reacción de los estadounidenses, quienes tienden a mostrar una naturaleza informal, cuando son corregidos o regañados en público.<sup>63</sup> Esto puede causar problemas en Alemania, donde la tendencia cultural a corregir a los extranjeros azora y ofende a muchos estadounidenses. Por su parte, los alemanes se sorprenden por la tendencia de los estadounidenses a tutejar a los demás llamándolos por su primer nombre. Ya es incómodo entre ejecutivos del mismo nivel, pero puede tomarse por un insulto cuando un ejecutivo estadounidense joven y de nivel inferior se dirige así a un ejecutivo alemán que es su superior y de más edad, sin que él lo haya permitido. Hall concluye que puede pasar mucho tiempo para tutearse con un alemán, y si se apresura el ritmo, se considerará un rasgo grosero y un acto de abuso de confianza, lo cual no es bueno para los negocios.

Hall observa también que las diferencias culturales en las actitudes hacia el tiempo también pueden causar muchos problemas. Señala que en Estados Unidos, fijar un plazo a una persona es una manera de acentuar la urgencia o la importancia de un trabajo. Pero en Medio Oriente, marcar tal límite puede tener exactamente el efecto contrario. Se pensará que el estadounidense que insiste a su socio comercial árabe para que tome una decisión apresurada, plantea exigencias desmesuradas y ejerce una presión indebida. El resultado puede ser lo contrario de lo que el estadounidense pretendía, a saber, que el árabe sea aún más lento, en respuesta a su arrogancia y grosería. Por su parte, el estadounidense pensará que el árabe es grosero si se presenta tarde a una junta porque se encontró a un amigo en la calle y se detuvo a platicar. Desde luego, el estadounidense está muy preocupado por el tiempo y los horarios; pero para el árabe, en cuya sociedad las redes sociales son una fuente de información y es importante mantener las relaciones, seguir la plática con su amigo es más relevante que apegarse a un horario estricto. De hecho, el árabe se sentirá desconcertado por la importancia que el estadounidense concede al tiempo y los horarios.

## CULTURA Y VENTAJA COMPETITIVA

Un tema que aflora continuamente en este capítulo es la relación entre cultura y ventaja competitiva nacional. En forma simple, el sistema de valores y las normas de un país influyen en los costos de hacer negocios en éste. Los costos de comerciar en un país repercuten en la capacidad de las empresas para establecer una ventaja competitiva en el mercado mundial. Vimos que las actitudes hacia la cooperación entre obreros y patrones, el trabajo y el pago de intereses sufren la influencia

de la estructura social y la religión. Puede decirse que los conflictos de clase entre trabajadores y directivos en las sociedades con conciencia de clase, cuando genera trastornos productivos, eleva los costos de hacer negocios. Del mismo modo, vimos que los sociólogos afirman que la ética ascética “ultraterrena” del hinduismo no es tan propicia para el capitalismo como la ética del protestantismo y del confucianismo. Asimismo, las leyes islámicas que vedan el pago de intereses pueden aumentar los costos de hacer negocios porque limitan el sistema bancario de un país.

Japón presenta un ejemplo interesante de la influencia de una cultura para obtener una ventaja competitiva. Algunos estudiosos afirman que la cultura del Japón moderno reduce los costos de hacer negocios en comparación con las naciones occidentales. La importancia que en Japón se atribuye al grupo, la lealtad, las obligaciones recíprocas, la honestidad y la educación fomentan la competitividad de las compañías japonesas. Recalcar la pertenencia a un grupo y la lealtad alienta a los individuos para que se identifiquen con la compañía donde trabajan. Esta actitud refuerza la ética de diligencia y cooperación entre patrones y trabajadores, “por el bien de la compañía”. Así también, las obligaciones recíprocas y la honestidad fomentan un ambiente de confianza entre las compañías y sus proveedores, lo que los incita a tratar relaciones perdurables en las que se empeñan por reducir inventarios, controlar la calidad y mejorar el diseño, lo cual mejora la competitividad de la organización. Este grado de cooperación falta en Occidente, donde las relaciones entre una compañía y sus proveedores son efímeras y parten de ofertas en competencia, que no se basan en compromisos mutuos de largo plazo. Además, la disponibilidad de un fondo de trabajadores muy capacitados, en particular ingenieros, ayuda a las empresas japonesas a hacer innovaciones que reducen los costos e impulsan su productividad.<sup>64</sup> Por lo tanto, los factores culturales explican la ventaja competitiva de muchas empresas de ese origen en el mercado mundial. El auge de Japón como potencia económica durante la segunda mitad del siglo XX puede atribuirse en parte a las consecuencias económicas de esta cultura.

También se ha dicho que la cultura japonesa apoya menos las actividades emprendedoras que, digamos, la sociedad estadounidense. En muchos sentidos, las actividades emprendedoras son resultado de una mentalidad individualista, lo que no es una característica usual de los japoneses. Esta particularidad explicaría por qué las empresas estadounidenses, más que las japonesas, dominan los sectores en que el espíritu emprendedor y la innovación se valoran más, como el software de cómputo y la biotecnología. Desde luego, hay excepciones obvias y significativas a esta generalización. Masayoshi Son se percató de las posibilidades del software mucho antes de que lo hicieran las corporaciones gigantes de Japón. En 1981 fundó su compañía, Softbank, y desde entonces ha sido el mayor distribuidor de software del país. Individuos dinámicos y emprendedores fundaron grandes compañías japonesas, como Sony y Matsushita. Pero estos ejemplos pueden ser excepciones que confirmen la regla, pues no se ha producido en Japón una oleada de empresas de alta tecnología equivalentes a las de los Estados Unidos.

Para los negocios internacionales, la conexión entre cultura y ventaja competitiva es importante por dos razones. En primer lugar, señala los probables países donde surgirán los competidores más viables. Por ejemplo, se diría que las empresas estadounidenses verán aumentar la competencia agresiva y de costos bajos de competidores de la cuenca del Pacífico, donde se combinan la economía de libre mercado, ideología confuciana, estructuras sociales de grupo y sistemas educativos avanzados (por ejemplo, Corea del Sur, Taiwán, Japón y, cada vez más, China).

En segundo lugar, la conexión entre cultura y ventaja competitiva tiene implicaciones importantes para elegir los países donde instalar los centros de producción y hacer negocios. Consideremos el caso hipotético de una compañía que tiene que escoger entre dos países, A y B, como sede de sus instalaciones fabriles. Ambos países se caracterizan por mano de obra barata y buen acceso a los mercados mundiales. Los dos tienen más o menos la misma población y están en una etapa semejante de desarrollo. En el país A el sistema educativo es subdesarrollado, la sociedad se distingue por una estratificación marcada entre clases altas y bajas, y hay seis grupos lingüísticos principales. En el país B el sistema educativo está bien desarrollado, la sociedad tiene una gran movilidad, la cultura valora la identificación con un grupo y sólo hay un idioma. ¿Qué país es el mejor lugar para invertir?

Tal vez el país B. En el país A pueden anticiparse conflictos entre obreros y patrones, así como trastornos sociales y productivos entre las comunidades lingüísticas, lo cual eleva los costos de hacer negocios.<sup>65</sup> La falta de un buen sistema educativo también puede obstaculizar el logro de las metas empresariales.

La misma comparación vale respecto de las empresas internacionales que deciden si promueven sus productos en el país A o en el B. De nuevo, el país B sería la elección lógica, pues los factores culturales indican que, en el largo plazo, es la nación que tendrá mayor crecimiento económico.

Pero, por importante que sea la cultura, quizá lo sea menos que los sistemas económico, político y legal para explicar las diferencias de crecimiento económico entre los países. Las diferencias culturales son significativas, pero no debemos exagerar su importancia en la esfera económica. Por ejemplo, dijimos antes que Max Weber sostuvo que los principios ascéticos del hinduismo no alentaban las actividades empresariales. Aunque es una tesis académica interesante, en los últimos años se vio un incremento en las actividades empresariales de la India, en particular en el sector de la tecnología de la información, donde se convirtió con rapidez en un participante mundial. Los principios ascéticos del hinduismo y la estratificación social en castas no detuvieron la actividad empresarial en este sector.

## RESUMEN

Vimos la naturaleza de la cultura de las sociedades y estudiamos algunas implicaciones de ésta en la práctica de los negocios. En el capítulo señalamos estos puntos:

1. La cultura es un complejo que abarca conocimientos, ideas, arte, moral, leyes, usos y otras capacidades que adquieren los integrantes de una sociedad.
2. Los valores y normas son componentes centrales de una cultura. Los valores son ideales abstractos sobre lo que la sociedad cree bueno, correcto y deseable. Las normas son reglas sociales y guías que señalan el comportamiento apropiado en situaciones particulares.
3. Valores y normas sufren la influencia de las doctrinas políticas y económicas, la estructura social, la religión, el idioma y la educación.
4. La estructura de una sociedad es su organización social básica. Las estructuras sociales difieren en dos aspectos importantes: estratificación y colectivismo o individualismo.
5. En algunas sociedades, el individuo es el elemento constitutivo básico de la organización social. En éstas se valoran los logros individuales por encima de todo. En otras, el grupo es la célula básica de la organización social. En estas sociedades se hace hincapié en la pertenencia al grupo y sus logros.
6. Todas las sociedades se dividen en clases. Las sociedades conscientes de las clases se caracterizan por su poca movilidad social y mucha estratificación. Las sociedades menos conscientes se caracterizan por más movilidad social y poca estratificación.
7. La religión se define como un sistema de credos y ritos compartidos respecto del ámbito de lo sagrado. Los sistemas éticos son conjuntos de principios o valores morales para guiar y encauzar la conducta. Las principales religiones del mundo son el cristianismo, islamismo, hinduismo y budismo. Aunque el confucianismo no es una religión, influye en el comportamiento de manera tan profunda como las religiones. Los sistemas de valores de las religiones y los sistemas éticos generan varias consecuencias que afectan la práctica de los negocios.
8. El idioma es una característica definitoria de una cultura. Hay lenguaje hablado y tácito. En países con más de una lengua hablada, por lo regular hay más de una cultura.
9. La educación formal es un medio por el cual los individuos adquieren habilidades y aprenden a actuar de acuerdo con los valores y normas de la sociedad. La educación cumple una función importante para lograr una ventaja competitiva nacional.
10. Geert Hofstede estudió la relación de la cultura con los valores laborales. Hofstede aisgó cuatro dimensiones que resumían diferentes culturas: distancia al poder, negación de la incertidumbre, individualismo o colectivismo, y masculinidad o feminidad.
11. La cultura no es constante, sino que evoluciona. El progreso económico y la globalización son dos motores importantes del cambio cultural.
12. Un peligro que enfrentan las compañías que comienzan a operar en el extranjero por primera vez es estar mal informadas. Para acumular conocimientos culturales, tienen que contratar empleados del país al que desean ingresar, formar cuadros de ejecutivos cosmopolitas y evitar los peligros del comportamiento etnocéntrico.
13. Los sistemas de valores y normas de un país inciden en los costos de hacer negocios en él.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. Explique por qué la cultura de un país influye en los costos de hacer negocios ahí. Dé ejemplos en su respuesta.
2. ¿Cree que las prácticas de los negocios en un país islámico son diferentes de las de Estados Unidos? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son las implicaciones para las empresas internacionales de las diferencias religiosas o éticas predominantes en un país?
4. Escoja dos países que le parezca que tienen culturas diferentes. Compare las culturas e indique la influencia de sus diferencias en a) los costos de hacer negocios, b) las posibilidades de desarrollo económico y c) las prácticas empresariales.
5. Lea de nueva cuenta el “Vistazo a un país” sobre el capitalismo islámico en Turquía, y responda estas preguntas:
  - a) ¿Encuentra algo que sea hostil para los negocios en los valores del Islam?
  - b) ¿Qué nos enseña la experiencia de la región que circunda a Kayseri con respecto de la relación entre el Islam y los negocios?
- c) ¿Cuáles son las implicaciones de los valores islámicos relacionados con los negocios que estimulan u obstaculizan la participación de un país como Turquía en la economía global?
6. Vuelva a leer la sección “Panorama administrativo” sobre DMG-Shangai y responda estas preguntas:
  - a) ¿Por qué es tan importante cultivar en China el *guanxi* y el *guanxiwang*?
  - b) ¿Qué nos dice la experiencia de DMG acerca de la manera en que funcionan las cosas en China? ¿Qué le ocurriría a un negocio que obedeciera todas las reglas y regulaciones en lugar de tratar de darles la vuelta como aparentemente hace Dan Mintz?
  - c) ¿Cuáles son los problemas éticos que podrían surgir al recurrir al *guanxiwang* para operar en China? ¿Qué sugiere esto con respecto de los límites de utilizar el *guanxiwang* para una compañía occidental comprometida con altos estándares éticos?

## Proyecto de investigación

### Diferencias culturales



[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

Consulte la página electrónica de globalEDGE™ para realizar estos ejercicios.

#### Ejercicio 1

Usted se prepara para hacer un viaje de negocios a Brasil, donde tendrá que tratar con muchos profesionales locales. Por lo tanto, le conviene informarse sobre la cultura nacional y hábitos de negocios antes de su partida. Un compañero de Latinoamérica le recomienda que visite el Centro de Aprendizaje Intercultural y lea las percepciones nacionales que existen sobre Brasil. Prepare una breve descripción de las características culturales más sorprendentes que podrían afectar las interacciones empresariales en dicho país.

#### Ejercicio 2

Por lo general, los factores culturales determinan las diferencias en la etiqueta comercial que se encuentran durante los viajes internacionales de negocios. En realidad, las culturas asiáticas tienen diferencias de protocolo comercial significativas en comparación con las culturas occidentales. Por ejemplo, en Tailandia se considera ofensivo mostrarle a alguien la suela de los zapatos o el pie. Antes de partir para su primer viaje de negocios a Asia, un compañero le informó que una guía de etiqueta comercial podría serle de utilidad. En la página electrónica de globalEDGE™ encuentre cinco sugerencias sobre el protocolo comercial del país asiático que usted escoja.

## CASO FINAL

### La expansión extranjera de Wal-Mart

Wal-Mart, el minorista más grande del mundo, ha construido su éxito con base en la estrategia de ofrecer precios bajos todo el tiempo, y en un sistema altamente eficiente de operaciones, logística e información que mantiene el inventario al mínimo y asegura que no haya mercancía de más o de menos. La compañía da empleo a cerca de 2.1 millones de personas,

opera 4 200 tiendas en Estados Unidos y 3 600 en el resto del mundo, lo cual le genera ventas de casi 400 000 millones de dólares (según la declaración fiscal de 2008). Aproximadamente 91 000 millones de estas ventas se generaron en 15 países fuera de Estados Unidos. De cara a una desaceleración del crecimiento de Estados Unidos, Wal-Mart comenzó su

expansión internacional a principios de la década de 1990, cuando entró a México y se unió en una alianza estratégica con Cifra, el minorista más grande del país, para abrir una serie de supercentros que vendían tanto abarrotes como mercancía en general.

Al principio, la compañía se topó con algunos vientos contrarios en México. Descubrió rápidamente que los hábitos de compra eran distintos. La mayoría de las personas prefería comprar producto fresco en tiendas locales, en especial productos como carne, tortillas y pan dulce, que no duran muy frescos de un día para otro (muchos mexicanos no tenían grandes refrigeradores). Una cantidad considerable de consumidores tampoco tenían automóviles, y no compraban grandes volúmenes como lo hacían los consumidores de Estados Unidos. Wal-Mart adaptó su estrategia para satisfacer las condiciones locales: contrató administradores nativos que entendían la cultura mexicana y les permitió que ellos controlaran la estrategia de comercialización, construyó tiendas más pequeñas que la gente podía recorrer en su totalidad en menor tiempo y ofreció mayores cantidades de producto fresco. Al mismo tiempo, la compañía creyó que podría cambiar gradualmente la cultura de compra en México, educando a los consumidores al mostrarles los beneficios de la cultura comercial estadounidense. Después de todo, razonaron los directivos, la gente también compró alguna vez en tiendas pequeñas en Estados Unidos, pero a partir de los cincuenta comenzó a emigrar cada vez más hacia las grandes tiendas como Wal-Mart. A medida que construía sus sistemas de distribución en México, Wal-Mart pudo reducir sus costos, lo cual repercutió en precios más bajos para los consumidores mexicanos. La adaptación, la persistencia y los precios bajos dieron resultado. Los mexicanos comenzaron a cambiar sus hábitos de compra. En la actualidad, Wal-Mart es el minorista más grande de México, y se considera que el país es la alianza extranjera más exitosa de la compañía.

A continuación, Wal-Mart se expandió a diversas naciones desarrolladas, como Gran Bretaña, Alemania y Corea del Sur. La experiencia no resultó tan exitosa. En esos tres países, la compañía se topó con rivales locales bien establecidos que habían adaptado muy bien sus ofertas a los hábitos locales de compra y a las preferencias de los consumidores. De hecho, los consumidores de dichos países parecían preferir mercancías de alta calidad, y no se sintieron tan atraídos por la estrategia de descuentos de Wal-Mart como los consumidores de México y Estados Unidos. Después de años de pérdidas, Wal-Mart se retiró de Alemania y de Corea del Sur en 2006. Al mismo tiempo, siguió buscando oportunidades de vender al menudeo en otros países, particularmente en naciones en desarrollo en donde no existían fuertes competidores locales, donde podría alterar gradualmente a su favor la cultura de compra y en los que la estrategia de precios bajos resultaba atractiva.

Recientemente, el punto central de sus esfuerzos de expansión internacional ha sido China. Wal-Mart abrió su primera

tienda en ese país en 1996, pero al principio se expandió muy lentamente, y en 2006 sólo tenía 66 tiendas. Sin embargo, la empresa descubrió que los chinos eran buscadores de ofertas, y estaban abiertos a la estrategia de precios bajos y a la amplia variedad de productos que se ofrecían en las tiendas Wal-Mart. En realidad, en términos de sus hábitos de compra, la floreciente clase media china parecía más americana que europea. Sin embargo, la empresa descubrió también que para tener éxito en China, tenía que adaptar su estrategia de comercialización y operaciones para entremezclarse con la cultura del país. Uno de los aprendizajes de la compañía era que los consumidores chinos insistían en que los alimentos debían ser frescos, o incluso los animales sacrificados frente a ellos. Al principio, Wal-Mart ofendió a los consumidores chinos al tratar de venderles pescados muertos, así como carne empacada en charolas de poliestireno y cubiertas con celofán. Los compradores rechazaban lo que ellos veían como mercancía vieja. Por lo tanto, Wal-Mart comenzó a desplegar la carne descubierta, instaló tanques con peces en los cuales los consumidores podían sumergir redes para sacar su cena, y comenzó a vender tortugas vivas para hacer sopa. Las ventas se dispararon.

Wal-Mart aprendió también que, en China, el éxito pasa por aceptar a los sindicatos. A pesar de que la compañía se ha resistido vigorosamente a la sindicalización en Estados Unidos, acabó por darse cuenta de que en China los sindicatos no pelean por contratos colectivos. En lugar de ello, son un brazo del Estado, que proporciona fondos al Partido Comunista para asegurar, desde el punto de vista del gobierno, el orden social. A mediados de 2006, Wal-Mart rompió con su antiguo antagonismo hacia los sindicatos y accedió a permitirlos en sus tiendas chinas. Muchos piensan que esta medida planteó el escenario para la movida más reciente de Wal-Mart, la compra de 35% de las acciones de la cadena Trust-Mart en diciembre de 2006, que posee más de 101 hipermercados en 34 ciudades en todo el país. Ahora, Wal-Mart ha anunciado que China está en el centro de su estrategia de crecimiento. A principios de 2009, Wal-Mart tenía cerca de 243 tiendas en el país, y a pesar de la desaceleración económica global, la compañía insiste en que continuará abriendo nuevas tiendas en China a un "ritmo de doble dígito".<sup>66</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Wal-Mart podría trasladar su estrategia comercializada al mayoreo a otro país y tener éxito? Si piensa que no, explique las razones.
2. ¿Por qué considera que Wal-Mart tuvo éxito en México?
3. ¿Por qué Wal-Mart fracasó en Alemania y Corea del Sur? ¿Cuáles son las diferencias entre México y esos países?
4. ¿Qué debe hacer Wal-Mart para tener éxito en China? ¿Va por buen camino?
5. ¿A qué grado una compañía como Wal-Mart cambia la cultura de la nación donde realiza sus negocios?



## Referencias

1. Fuentes: Luke Harding, "Give Me a Big Mac—But Hold the Beef", en *The Guardian*, 28 de diciembre de 2000, p. 24; Luke Harding, "Indian McAnger", en *The Guardian*, 7 de mayo de 2001, p. 1; A. Dhillon, "India Has No Beef with Fast Food Chains", en *Financial Times*, 23 de marzo de 2002, p. 3; "McDonald's Plains More Outlets in India", Associated Press Worldstream, 24 de diciembre de 2004; D. Dutta, "The Perishable Food Chains in India", en *Just Food*, septiembre de 2005, pp. 22-29; R. Verma, "Branded Foods in India", en *Just Food*, noviembre de 2007, pp. 14-17; y M. Hughlett, "Overseas Sales Surging for McDonald's Amid U.S. Slowdown", en *Chicago Tribune*, 14 de septiembre de 2008, p. 1.
2. Mary Yoko Brannen, "When Micky Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness", en *Academy of Management Review*, 2004, pp. 593-616.
3. Vea R. Dore, *Taking Japan Seriously*, Stanford, C.Z., Stanford University Press, 1987.
4. Los datos proceden de J. Monger, "International Comparison of Labor Disputes en 2004", en *Labor Market Trends*, abril de 2006, pp. 117-128.
5. E.B. Tylor, *Primitive Culture*, Londres, Murray, 1871.
6. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, Sage Publications, 1984, p. 21.
7. J.Z. Namenwirth y R. B. Weber, *Dynamics of Culture*, Boston, Allen & Unwin, 1987, p. 8.
8. R. Mead, *International Management: Cross Cultural Dimensions*, Oxford, Blackwell Business, 1994, p. 7.
9. Edward T. Hall y M.R. Hall, *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth, Intercultural Press, 1990.
10. Edward T. Hall y M.R. Hall, *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Nueva York, Doubleday, 1987.
11. "Iraq: Down But Not Out", en *The Economist*, 8 de abril de 1995, pp. 21-23.
12. S.P. Huntington, *The Clash of Civilizations*, Nueva York, Simon & Schuster, 1996.
13. M. Thompson, R. Ellis y A. Wildavsky, *Cultural Theory*, Boulder, Colorado, Westview Press, 1990.
14. M. Douglas, "Cultural Bias", en *Active Voice*, Londres, Routledge, 1982, pp. 183-254.
15. M.L. Dertouzos, R.K. Lester y R.M. Solow, *Made in America*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1989.
16. C. Nakane, *Japanese Society*, Berkeley, California, University of California Press, 1970.
17. *Ibid.*
18. Para detalles, vea M. Aoki, *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, 1988, y Dertouzos, Lester y Solow, *Made in America*.
19. E. Luce. *The Strange Rose of Modern India*, Boston, Little Brown, 2006; y D. Pick y K. Dayaram, "Modernity and Tradition in the Global Era: The Re-invention of Caste in India", en *International Journal of Sociology and Social Policy*, 2006, pp. 284-301.
20. Para un excelente tratamiento histórico de la evolución del sistema de clases inglesas, vea E.P. Thompson, *The Making of the English Working Class*, Londres, Vintage Books, 1966. Vea también R. Miliband, *The State in Capitalist Society*, Nueva York, Basic Books, 1969, en especial el capítulo 2. Para estudios más recientes sobre las clases en las sociedades inglesas, vea Stephen Brook, *Class: Knowing Your Place in Modern Britain*, Londres, Victor Gollancz, 1997; A. Adonis y S. Pollard, *A Class Act: The Myth of Britain's Classless Society*, Londres, Hamish Hamilton, 1997, y J. Gerteis y M. Savage, "The Salience of Class in Britain and America: A Comparative Analysis", en *British Journal of Sociology*, junio de 1998.
21. Adonis y Pollard, *A Class Act*.
22. "With Reservations: Business and Caste in India", en *The Economist*, 6 de octubre de 2007, pp. 81-83; y Eric Bellman, "Reversal of Fortune Isolates India's Brahmins", en *The Wall Street Journal*, 24 de diciembre, 2007, p. 4.
23. Y. Bian, "Chinese Social Stratification and Social Mobility", en *Annual Review of Sociology*, 28, 2002, pp. 91-117.
24. N. Goodman, *An Introduction to Sociology*, Nueva York, HarperCollins, 1991.
25. R.J. Barro y R. McCleary, "Religion and Economic Growth across Countries", en *American Sociological Review*, octubre de 2003, pp. 760-782.
26. M. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Nueva York, Charles Scribner's Sons, 1958 (ed. original, 1904-1905). Para una excelente revisión de la obra de Weber, vea A. Giddens, *Capitalism and Modern Social Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 1971.
27. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, p. 35.
28. A.S. Thomas y S.L. Mueller, "The Case for Comparative Entrepreneurship", en *Journal of International Business Studies*, 31, núm. 2, 2000, pp. 287-302, y S. A. Shane, "Why Do Some Societies Invent More than Others?", en *Journal of Business Venturing*, 7, 1992, pp. 29-46.
29. Vea S.M. Abbasi, K.W. Hollman y J.H. Murrey, "Islamic Economics: Foundations and Practices", en *International Journal of Social Economics*, 16, núm. 5, 1990, pp. 5-17, y R.H. Dekmejian, *Islam in Revolution: Fundamentalism in the Arab World*, Syracuse, Nueva York, Syracuse University Press, 1995.
30. T.W. Lippman, *Understanding Islam*, Nueva York, Meridian Books, 1995.
31. Dekmejian, *Islam in Revolution*.
32. M.K. Nydell, *Understanding Arabs*, Yarmouth, Maine, Intercultural Press, 1987.
33. Lippman, *Understanding Islam*.
34. El material de esta sección se basa sobre todo en Abbasi, Hollman y Murrey, "Islam Economics: Foundations and Practices".
35. Fuentes: D. Bilefsky, "Turks Knock on Europe's Door with Evidence That Islam and Capitalism Can Coexist", en *New York Times*, 27 de agosto de 2006, p. 4; y European Stability Initiative, en *Islamic Calvinists*, 19 de septiembre de 2005. Archivado en [www.esiweb.org](http://www.esiweb.org).
36. "Islamic Finance: Calling the Faithful", en *The Economist*, 9 de diciembre de 2006, pp. 77-78; y "Savings and Souls", en *The Economist*, 6 de septiembre de 2008, pp. 81-83.
37. "Forced Devotion", en *The Economist*, 17 de febrero de 2001, pp. 76-77.
38. Para detalles sobre la obra y las ideas de Weber, vea Giddens, *Capitalism and Modern Social Theory*.
39. Vea, por ejemplo, las ideas expresadas en: "A Survey of India: The Tiger Steps Out", en *The Economist*, 21 de enero de 1995.

40. Vea R. Dore, *Taking Japan Seriously*, y C.W.L. Hill, "Transaction Cost Economizing as a Source of Comparative Advantage: The Case of Japan", en *Organizational Science*, 6, 1995.
41. C.C. Chen, Y.R. Chen y K. Xin, "Guanxi Practices and Trust in Management", en *Organization Science*, 15, núm. 2, marzo-abril de 2004, pp. 200-210.
42. Vea Aoki, *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, y J.P. Womack, D.T. Jones y D. Roos, *The Machine That Changed the World*, Nueva York, Rawson Associates, 1990.
43. Fuentes: J. Bryan, "The Mintz Dynasty", *Fast Company*, abril de 2006, pp. 56-62; y M. Graser, "Featured Player", en *Variety*, 18 de octubre de 2004, p.6.
44. Para ejemplos de esta corriente de ideas, vea la obra de M. W. Peng y P.S. Heath, "The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition", en *Academy of Management Review*, 21, 1996, pp. 492-528; M.W. Peng, *Business Strategies in Transition Economies*, Thousand Oaks, California, Sage, 2000; y M.W. Peng y Y. Luo, "Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy", en *Academy of Management Journal*, junio de 2000, pp. 486-501.
45. Esta hipótesis es de dos antropólogos, Edward Sapir y Benjamin Lee Whorf. Vea E. Sapir, "The Status of Linguistics as a Science", en *Language*, 5, 1929, pp. 207-214, y B.L. Whorf, *Language, Thought, and Reality*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1956.
46. La tendencia se documentó de manera empírica. Vea A. Annett, "Social Fractionalization, Political Instability, and the Size of Government", en *IMF Staff Papers*, 48, 2001, pp. 561-592.
47. D.A. Ricks, *Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing*, Homewood, Illinois, Dow Jones-Irwin, 1983.
48. Goodman, *An Introduction to Sociology*.
49. M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Free Press, 1990.
50. *Ibid.*, pp. 395-397.
51. G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", en *Journal of International Business Studies*, otoño de 1983, pp. 75-89, y G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Nueva York, McGraw-Hill, 1997.
52. Para una crítica más detallada, vea R. Mead, *International Management: Cross-Cultural Dimensions*, Oxford, Blackwell, 1994, pp. 73-75.
53. Por ejemplo, vea W.J. Bigoness y G.L. Blakely, "A Cross-National Study of Managerial Values", en *Journal of International Business Studies*, diciembre de 1996, p. 739; D.H. Ralston, D.H. Holt, R.H. Terpstra y Y. Kai-Cheng, "The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values", en *Journal of International Business Studies*, 28, núm. 1, 1997, pp. 177-208; P.B. Smith, M.F. Peterson y Z. Ming Wang, "The Manager as a Mediator of Alternative Meanings", en *Journal of International Business Studies*, 27, núm. 1, 1996, pp. 115-137; y L. Tang y P.E. Koves, "A Framework to Update Hofstede's Cultural Value Indices", en *Journal of International Business Studies* 39, 2008, pp. 1045-1063.
54. G. Hofstede y M.H. Bond, "The Confucius Connection", en *Organizational Dynamics*, 16, núm. 4, 1988, pp. 5-12; y G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Thousand Oaks, California, Sage, 2001.
55. R.S. Yeh y J.J. Lawrence, "Individualism and Confucian Dynamism", en *Journal of International Business Studies*, 26, núm. 3, 1995, pp. 655-666.
56. Para pruebas de esto, vea R. Inglehart, "Globalization and Postmodern Values", en *The Washington Quarterly*, invierno de 2000, pp. 215-228.
57. Mead, *International Management: Cross-Cultural Dimensions*, cap. 17.
58. "Free, Young, and Japanese", en *The Economist*, 21 de diciembre de 1991.
59. Namenwirth y Weber, *Dynamics of Culture*, e Inglehart, "Globalization and Postmodern Values".
60. G. Hofstede, "National Cultures in Four Dimensions", en *International Studies of Management and Organization*, 13, núm. 1, pp. 46-74; y L. Tang and P.E. Koves, "A Framework to Update Hofstede's Cultural Value Indices", en *Journal of International Business Studies* 39, 2008, pp. 1045-1063.
61. Vea Inglehart, "Globalization and Postmodern Values". Para actualizaciones, vea <<http://wvs.isr.umich.edu/index.html>>.
62. Hofstede, "National Cultures in Four Dimensions".
63. Hall y Hall, *Understanding Cultural Differences*.
64. Vea Aoki, *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*; Dertouzos, Lester y Solow, *Made in America*, y Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, pp. 395-397.
65. Para estudios empíricos que respaldan esta idea, vea Annett, "Social Fractionalization, Political Instability, and the Size of Government".
66. J. Lyons, "In Mexico Wal-Mart is Defying its Critics", en *The Wall Street Journal*, 5 de marzo de 2007, pp. A1, A9; K. Norton, "The Great Wal-Mart of China", en *Newsweek*, 30 de octubre de 2006, pp. 50-51. E. Rigby, "Smooth Supply in High Demand", en *Financial Times*, 14 de febrero de 2007, p. 10; y M. Fong, "Retailers Still Expanding in China", en *The Wall Street Journal*, 22 de enero de 2009, pp. B1, B4.





## Siemens. Un escándalo de sobornos

En diciembre de 2008, Siemens, la gran compañía electrónica alemana, accedió pagar 1.6 mil millones de dólares en multas para arreglar disputas legales entre los gobiernos de Alemania y Estados Unidos. Dichos gobiernos afirmaron que la empresa había utilizado sobornos para obtener negocios en diversos países en todo el mundo. Éstas fueron las multas más cuantiosas jamás impuestas a una compañía por cohecho, lo que refleja la dimensión del problema en Siemens. Desde 1999, la compañía aparentemente había pagado algo así como 1.4 mil millones de dólares en sobornos. En Bangladesh, Siemens pagó 5 millones al hijo del Primer Ministro para ganar un contrato de telefonía móvil. En Nigeria, entregó 12.7 millones a varios funcionarios para obtener contratos de telecomunicaciones del gobierno. En Argentina, la firma pagó cuando menos 40 millones en sobornos para hacerse de un contrato de mil millones de dólares para producir las tarjetas de identidad nacional. En Israel, la compañía "proporcionó" 20 millones de dólares a altos funcionarios del gobierno para ganar un contrato para construir plantas de energía eléctrica. En China, el pago fue de 14 millones de dólares a funcionarios

gubernamentales para obtener un contrato para proveer equipo médico. Y así sucesivamente.

Al parecer, la corrupción en Siemens estaba profundamente enraizada en su cultura de negocios. Antes de 1999, sobornar a funcionarios extranjeros no era algo ilegal en Alemania y, en realidad, las "comisiones" podían ser deducibles como gastos de operación bajo la ley fiscal alemana. En este entorno permisivo, Siemens se suscribió a la simple regla de adherirse a las prácticas locales. Si el cohecho era algo común en un país, Siemens utilizaba los sobornos de manera rutinaria para obtener negocios. En la compañía, los sobornos eran considerados "dinero útil".

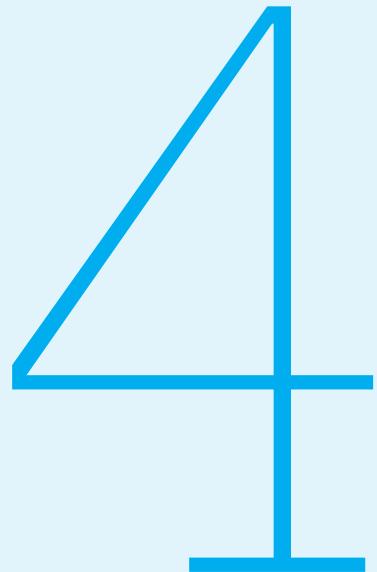
Cuando cambió la ley alemana en 1999, Siemens continuó con sus prácticas anteriores, pero implementó elaborados mecanismos para ocultarlo. El dinero se transfería a cuentas de banco suizas muy difíciles de rastrear. Estos fondos eran utilizados para contratar un "consultor" externo que ayudaba a obtener un contrato. A su vez, este consultor entregaba el efectivo a su destinatario final, que solía ser un funcionario del gobierno. Aparentemente, Siemens tenía más de 2700 con-

# Ética en los negocios internacionales

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup> Familiarizarse con los problemas éticos que enfrentan los negocios internacionales.
- OA<sup>2</sup> Reconocer un dilema ético.
- OA<sup>3</sup> Analizar las causas del comportamiento antiético de los administradores.
- OA<sup>4</sup> Familiarizarse con los distintos enfoques filosóficos sobre la ética.
- OA<sup>5</sup> Saber lo que pueden hacer los administradores para incorporar consideraciones éticas en su toma de decisiones.



sultores en todo el mundo. Los cohechos, considerados como un costo de hacer negocios, eran de entre 5 y 6% del valor del contrato, aunque en los países corruptos los sobornos podían elevarse hasta 40%. Como justificación de este comportamiento, un ex empleado de Siemens declaró que "se trataba de mantener vivo el negocio y de no poner en peligro miles de empleos de la noche a la mañana". Pero tal práctica generó una larga fila de honesto e irritados competidores que no podían obtener los contratos, y de habitantes de países pobres que pagaban demasiado por los servicios gubernamentales debido a tratos corruptos. Aún más, al involucrarse en el cohecho, Siemens ayudó a fomentar una cultura de corrupción en aquellos países donde realizaba sus pagos ilegales.

Durante este periodo, y en una movida cínica, Siemens estableció un proceso formal para monitorear los pagos y asegurarse de que no se hicieran pagos ilegales. Los altos ejecutivos incluso hicieron que algunos individuos responsables de manejar los fondos de soborno firmaran declaraciones en las cuales se asentaba que no estaban implicados en dicha actividad, a sabiendas de que no era así.

El esquema comenzó a colapsar cuando investigadores de diversos países empezaron a examinar transacciones sospechosas. Fiscales de Italia, Liechtenstein y Suiza enviaron solicitudes de ayuda a sus contrapartes de Alemania, a los cuales proporcionaron una lista de empleados de Siemens que estaban implicados en pagos ilegales. A finales de 2006, la policía alemana entró en acción: realizó una redada en la compañía, confiscó valiosa información y arrestó a varios ejecutivos. Poco después, en Estados Unidos comenzaron a examinar estos cargos. Como Siemens estaba enlistado en la Bolsa de Valores de Nueva York, debía apegarse a la Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas, que consideraba ilegales los pagos hechos a funcionarios del gobierno para ganar contratos. Al final del día, Siemens no sólo tuvo que pagar 1.6 mil millones de dólares en multas, sino que también se comprometió a invertir otros mil millones para mejorar su proceso de conformidad interno, mientras que varios de sus ejecutivos fueron a prisión.<sup>1</sup>



## Introducción

El caso Siemens es un dramático ejemplo de lo que puede suceder cuando una compañía no basa sus prácticas de negocios internacionales sobre una sólida plataforma ética. Durante décadas, los directivos de la empresa se guiaron por el principio de “adonde fueres, haz lo que vieres”. Si la corrupción era algo normal en una nación, no dudaban en utilizar prácticas corruptas para obtener negocios, por lo general mediante el pago de sustanciales sobornos a funcionarios gubernamentales. Dichas prácticas corrompen tanto al que soborna como al que se deja sobornar. Como ilustró el caso Siemens, ambos pueden también violar las leyes, lo cual resultará en importantes acciones legales si el hecho se descubre. Lo sorprendente del ejemplo Siemens es que administradores que en cualquier otro aspecto eran ciudadanos respetuosos de la ley parecían pensar que pagar sobornos era algo aceptable. Esto dice mucho acerca de la pobre aplicación de los estándares éticos en Siemens.

Como veremos varias veces en este capítulo, hay muchos ejemplos de administradores que tomaron malas decisiones éticas cuando participaban en negocios internacionales. El término ética se refiere a los principios aceptados de lo correcto y lo equivocado que gobiernan la conducta de una persona, los miembros de una profesión o las acciones de una organización. La **ética de negocios** son los principios aceptados de lo que es correcto o equivocado que gobiernan la conducta de la gente del medio de los negocios, y una **estrategia ética** es un curso de acción, que no viola dichos principios. En este capítulo veremos cómo deben incorporarse las cuestiones éticas en la toma de decisiones de las empresas internacionales para que los administradores no se involucren en el tipo de prácticas que eran tan comunes en Siemens. Primero veremos el origen y naturaleza de los dilemas éticos de una empresa internacional. Luego estudiaremos por qué se toman malas decisiones éticas en relación con los negocios internacionales. A continuación, repasaremos las razones detrás de la mala toma de decisiones. Por último, analizaremos los distintos enfoques sobre la ética comercial. Cerraremos el capítulo con la revisión de los diversos procesos que pueden adoptar los administradores para asegurarse de incorporar las consideraciones éticas en la toma de decisiones de una empresa internacional.



## Problemas éticos de los negocios internacionales

Muchos de los dilemas éticos de las empresas internacionales se originan en las diferencias significativas de los sistemas políticos, las leyes, el desarrollo económico y la cultura entre diversas naciones. Lo que se considera un uso normal en un país es inmoral en otros. Como los administradores de una empresa multinacional trabajan para una institución que rebasa las fronteras nacionales, deben estar muy atentos a estas diferencias y elegir la acción ética en las circunstancias en que las variaciones entre culturas abren la posibilidad de que se presenten problemas éticos. En el contexto de los negocios internacionales, los dilemas éticos más comunes se relacionan con las prácticas de empleo, derechos humanos, normas ambientales, corrupción y las obligaciones morales de las corporaciones multinacionales.

### PRÁCTICAS DE EMPLEO

Cuando las condiciones laborales en otra nación son muy inferiores a las que privan en el país de la multinacional, ¿qué criterios deben aplicarse? ¿Los de la nación de origen, los de la anfitriona o algo intermedio entre ambos? Pocos propondrán que se equiparan los pagos y las condiciones laborales en todos los países, pero ¿cuánta diferencia es aceptable? Por ejemplo, si en algunas naciones en desarrollo son comunes las jornadas de 12 horas, pagos bajísimos y falta de protección contra sustancias tóxicas, ¿significa que es correcto que una multinacional tolere estas condiciones en sus filiales, o que las pase por alto al recurrir a contratistas locales?

Por ejemplo, en los noventa, Nike estuvo en el centro de una tormenta de protestas cuando los noticieros revelaron que las condiciones de trabajo de muchos de sus subcontratados eran muy pobres. Uno de los alegatos más socorridos fue el que se detalló en *48 Horas*, el programa noticioso de la CBS, que salió al aire en 1996. El reporte mostró imágenes de jóvenes mujeres vietnamitas que trabajaban para un subcontratista durante seis días a la semana con materiales tóxicos, en condiciones deplorables por tan sólo 20 centavos la hora. En el reportaje también se informó que un salario

suficiente para vivir en Vietnam era de por lo menos tres dólares diarios, cifra que no se gana con el subcontratista sin trabajar muchas horas extras. Nike y sus subcontratistas no infringían las leyes, pero este reportaje, y otros semejantes, plantearon dudas sobre la ética de explotar trabajadores para hacer lo que, de hecho, son artículos de moda. Será legal, ¿pero es ético recurrir a subcontratistas que según criterios occidentales explotan a su mano de obra? Los críticos de Nike piensan que no, y la compañía es el centro de una ola de manifestaciones y boicots de consumidores. Estas revelaciones sobre los subcontratistas de Nike obligaron a la compañía a reexaminar sus prácticas. Cuando la dirección de Nike se dio cuenta de que aunque no rompía ninguna ley, sus prácticas de subcontratación se consideraban inmorales, estableció un código de conducta para sus subcontratistas e instituyó revisiones anuales para todos ellos, por parte de auditores independientes.<sup>2</sup>

Como demuestra el caso de Nike, puede sostenerse que este comportamiento no es apropiado, pero todavía queda sin respuesta la pregunta sobre los criterios que deben prevalecer. Más adelante volveremos al tema con más detenimiento. Por ahora, advirtamos que establecer normas mínimas aceptables de defensa de los derechos básicos y la dignidad de los empleados, investigar periódicamente a las filiales foráneas y los subcontratistas para verificar que cumplan con las normas y aplicar los remedios en caso contrario, es una buena manera de preaverse de abusos éticos. Otra compañía de ropa, Levi Strauss, sigue esa metodología desde hace mucho. La compañía dio por terminado un contrato a largo plazo con uno de sus mayores proveedores, la familia Tan, cuando descubrió que ésta obligaba a 1 200 chinas y filipinas a trabajar 74 horas por semana en complejos cerrados vigilados en las islas Marianas.<sup>3</sup> Para ver otro ejemplo de problemas con las prácticas laborales entre los proveedores, vea el “Panorama administrativo”, que analiza las condiciones de trabajo en una fábrica que proveía a Apple con iPods.

## DERECHOS HUMANOS

En las empresas internacionales pueden surgir dudas sobre los derechos humanos básicos, los cuales todavía no se respetan en muchas naciones. Los derechos que damos por sentado en las naciones desarrolladas, como la libertad de asociación, de expresión, de reunión, de movimiento, de ideas políticas, etc., no se respetan universalmente (vea el capítulo 2 para más detalles). Uno de los ejemplos más patentes proviene de Sudáfrica en los días del régimen de los blancos y el apartheid, que terminó hasta 1994. Entre otras cosas, el sistema del apartheid negaba los derechos políticos básicos a la mayoría de la población negra, imponía la segregación de blancos y negros, reservaba ciertas ocupaciones para los blancos y prohibía que los negros ocuparan puestos que implicaran supervisar a una persona blanca. A pesar de la índole abominable del sistema, algunas empresas occidentales operaban en ese país. Sin embargo, en la década de 1980 muchos cuestionaron la moralidad de ese estado de cosas. Afirmaron que la inversión de las multinacionales extranjeras, al fomentar la economía sudafricana, sosténía al régimen represivo del apartheid.

Varias empresas occidentales comenzaron a cambiar sus políticas a finales de la década de 1970 y comienzos de la siguiente.<sup>4</sup> General Motors, que tuvo actividades importantes en Sudáfrica, se puso a la vanguardia de esta tendencia. La empresa adoptó los que luego se llamaron *principios de Sullivan*, por Leon Sullivan, ministro bautista negro y miembro del consejo directivo de GM. Sullivan razonó que sólo era ético que la compañía operara en Sudáfrica si se cumplían dos condiciones: primera, que no obedeciera las leyes del apartheid en sus operaciones sudafricanas (una forma de resistencia pasiva), y segunda, que hiciera todo lo que estuviese en su poder para promover la derogación de esas leyes. Otras empresas estadounidenses que operaban en Sudáfrica adoptaron los principios de Sullivan. El gobierno sudafricano pasó por alto la infracción a las leyes del apartheid, pues no quería enfrentarse con tan importantes inversionistas extranjeros.

Sin embargo, después de 10 años, Leon Sullivan concluyó que sus principios no eran suficientes para quebrantar el régimen del apartheid y que cualquier compañía estadounidense, incluso las que se apegaran a dichos principios, no tenía justificación ética alguna para permanecer en Sudáfrica. En los siguientes años, numerosas compañías retiraron sus inversiones del país, entre ellas Exxon, General Motors, Kodak, IBM y Xerox. Al mismo tiempo, muchos fondos de pensiones estatales declararon que no comprarían acciones de compañías que comerciaran con Sudáfrica, lo que sirvió para persuadir a otras empresas de que desmantelaran sus operaciones sudafricanas. Estos retiros, aunados a la imposición de sanciones económicas de Estados Unidos y otros gobiernos, contribuyeron a la caída del régimen blanco minoritario y del apartheid en Sudáfrica, y a la celebración



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## El ipod de Apple

A mediados de 2006, circularon reportes noticiosos que señalaban sistemáticos abusos laborales en la fábrica china que fabrica el icónico iPod para Apple Computer. De acuerdo con dichos reportes, los trabajadores en Hongfujin Precision Industries ganaban sólo 50 dólares al mes por trabajar turnos de 15 horas en la fabricación del dispositivo. También se conoció que trabajaban horas extras forzadas y que las condiciones de vida de los operarios, muchos de los cuales eran mujeres jóvenes que habían emigrado del campo para trabajar en la planta y habitaban en dormitorios propiedad de la empresa, eran miserables. Los artículos eran obra de dos periodistas chinos, Wang You y Weng Bao, empleados de China Business News, un periódico estatal. El blanco de los reportajes, Hongfujin Precision Industries, había sido comprobadamente el mayor exportador de manufactura de China en 2005, con ventas en el extranjero por más de 14.5 mil millones de dólares. Hongfujin es propiedad de Foxconn, un enorme conglomerado taiwanés, cuyos clientes, además de Apple, incluyen a Intel, Dell Computer y Sony Corporation. La fábrica de Hongfujin es una pequeña ciudad en sí misma, con clínicas, instalaciones recreativas, autobuses y trece restaurantes que dan de comer a los 200 000 empleados.

La administración de Apple respondió con rapidez al enterarse de las noticias, y prometió auditar las operaciones para asegurarse de que Hongfujin cumplía con el código de Apple que contenía los estándares de trabajo para los subcontratistas. Los administradores de Hongfujin adoptaron un enfoque un poco diferente: entablaron una demanda por difamación contra ambos periodistas en un tribunal local, exigiéndoles el pago de 3.8 millones de dólares; esto dio como resultado el rápido congelamiento de las cuentas personales de los periodistas durante el juicio. Estaba claro que Hongfujin trataba de enviar un mensaje a la comunidad periodística: la crítica saldría cara. La demanda causó un escalofrío a los periodistas chinos, porque los tribunales de dicho país han mostrado una tendencia a favorecer, en los procesos legales, a las poderosas compañías establecidas en su territorio.

En un lapso de seis semanas, Apple había terminado su auditoría. El reporte sugería que aunque los trabajadores no habían sido forzados a laborar horas extras, y ganaban cuando menos el salario mínimo local, muchos habían trabajado más de las 60 horas semanales permitidas por Apple, y que sus alojamientos estaban por debajo de los estándares. Presionada por Apple, la administración de Hongfujin aceptó alinear sus prácticas con el código de Apple, comprometiéndose a construir nuevos alojamientos para los empleados y a limitar la jornada de trabajo a 60 horas a la semana.

No obstante, Hongfujin no retiró de inmediato la demanda por difamación. En una acción inusualmente audaz en un país donde la censura aún es un lugar común, Chinese Business News concedió su respaldo incondicional a Wang y a Weng. La organización noticiosa con base en Shangai emitió una declaración argumentando que los periodistas "no habían violado ninguna regla, ley o ética periodística". Un grupo con sede en París, Reporteros sin Fronteras, también se sumó a la causa de Wang y Weng, y escribió una carta al director general de Apple, Steve Jobs, en la que decía que "Creemos que todo lo que hicieron Wang y Weng fue reportar los hechos, y condenamos la reacción de Foxconn. Por lo tanto, solicitamos su intervención a favor de estos dos periodistas, para que sus cuentas sean descongeladas y se retire la demanda".

Una vez más, Apple se movió con rapidez y presionó a Foxconn tras bambalinas para que retirara la demanda. A principios de septiembre, la empresa aceptó hacerlo y emitió una declaración para "cubrir las apariencias", en la cual decía que ambas partes habían convenido en dar por terminada la disputa después de haberse pedido perdón mutuamente "por las molestias ocasionadas a ambas por el proceso legal". Aunque la querella ya terminó, la experiencia arrojó una luz sobre las crudas condiciones laborales en China. Al mismo tiempo, la respuesta de los medios chinos, y de China Business News en particular, apunta hacia el surgimiento de ciertas libertades periodísticas en una nación que históricamente ha contemplado a las organizaciones noticiosas como portavoces del Estado.<sup>5</sup>

de elecciones democráticas en 1994. Así, se dice que la adopción de una postura ética sirvió para mejorar los derechos humanos de Sudáfrica.<sup>6</sup>

Aunque se produjeron cambios en Sudáfrica, existen todavía en el mundo muchos régimes represivos. ¿Es ético que las multinacionales hagan negocios con ellos? A menudo se dice que las inversiones de una multinacional impulsan el progreso económico, político y social, lo que a fin de cuentas fortalece los derechos individuales en los régimes represivos. Analizamos esta opinión en el capítulo 2, cuando señalamos que el progreso económico de una nación puede generar presiones democratizadoras. Según esta idea, es ético que una multinacional haga negocios en países que no



cuentan con las estructuras democráticas ni los antecedentes de derechos humanos que poseen los países desarrollados. Por ejemplo, a menudo las inversiones en China se justifican con el argumento de que, si bien el historial de derechos humanos del país es impugnado por los grupos defensores y ahí no existe la democracia, los flujos de inversión estimulan el crecimiento económico y elevan la calidad de vida. Al cabo, estos acontecimientos generan presiones del pueblo chino para instituir un gobierno más participativo, pluralismo político y libertad de expresión y de discurso.

Sin embargo, este argumento tiene un límite. Como en el caso de Sudáfrica, algunos regímenes son tan represivos que no tienen justificación ética. Un ejemplo actual es Myanmar (antes Birmania). Desde hace más de 45 años está en el poder una dictadura militar, con uno de los peores historiales de derechos humanos del mundo. A partir de mediados de la década de 1990, muchas compañías occidentales abandonaron Myanmar porque consideraban que las violaciones de los derechos humanos eran tan graves que no se justificaba desde el punto de vista moral hacer negocios en ese país (en contraste, en la siguiente sección de “Panorama administrativo” se relata la polémica que rodeó a una compañía, Unocal, que decidió quedarse en Myanmar). Sin embargo, un cínico diría que Myanmar tiene una economía pequeña y que retirarse no representa una gran pérdida económica para las empresas occidentales, como sería, por ejemplo, abandonar China.

Nigeria es otro país sobre el que se suscitan graves cuestionamientos acerca de la medida en que las multinacionales extranjeras que operan en el país contribuyen a las violaciones de los derechos humanos. Muy en particular, la petrolera extranjera que produce más petróleo en el país, Royal Dutch/Shell, ha sido criticada una y otra vez.<sup>7</sup> A comienzos de la década de 1990, varios grupos étnicos de Nigeria, gobernada por una dictadura militar, protestaron contra las compañías petroleras porque contaminan extensamente y no invierten en las comunidades de las que extraen petróleo. Se dice que Shell pidió la ayuda de la policía motorizada de Nigeria para que sofocara las manifestaciones. De acuerdo con el grupo de derechos humanos Amnistía Internacional, los resultados fueron sangrientos. En 1990, ese cuerpo represivo masacró a quienes protestaban contra Shell en la aldea de Umuechem; mataron a 80 personas y destruyeron 495 hogares. En 1993, luego de protestas en la región de Ogoni para impedir que los contratistas tendieran el nuevo oleoducto de dicha empresa, la policía motorizada incursionó para acallar las agitaciones. En el caos que se produjo, se dice que 27 aldeas fueron arrasadas, se expulsó a 80 000 habitantes de Ogoni y 2 000 personas murieron.

Los críticos sostienen que Shell comparte la culpa de las matanzas. La compañía nunca lo aceptó y tal vez la policía se valió de las manifestaciones como pretexto para castigar a un grupo étnico que de tiempo atrás se agitaba contra el gobierno central. Como sea, los acontecimientos orillaron a Shell a revisar su conducta ética y establecer mecanismos internos para que sus subsidiarias actúen de acuerdo con los derechos humanos básicos.<sup>8</sup> En términos más generales, permanece sin respuesta la cuestión de la responsabilidad de las multinacionales que operan en un país donde se pisotean los derechos humanos. ¿Deben quedarse las compañías, y, en tal caso, qué acciones deben tomar para evitar la situación en la que se encontró Shell?

## CONTAMINACIÓN AMBIENTAL

Surgen problemas éticos cuando la reglamentación ambiental de las naciones donde se instalan las multinacionales contiene normas oficiales muy inferiores a las de su país de origen. Muchas naciones desarrolladas han expedido minuciosas normas oficiales sobre la emisión de contaminantes, descarga de sustancias tóxicas, uso de materiales peligrosos en el trabajo, etc. Por el contrario, con frecuencia muchas naciones en desarrollo carecen de estas normas y, de acuerdo con los críticos, el resultado es que la operación de las multinacionales genera concentraciones de contaminantes mayores de las que se les permite en su país de origen. Por ejemplo, retomemos el caso de las petroleras extranjeras en Nigeria. Según un informe de activistas ambientales nigerianos en 1992, en el delta del Níger,



En Nigeria, mujeres y niños protestan contra la empresa Royal Dutch/Shell en abril de 2004.



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Unocal en Myanmar

En 1995, Unocal, empresa de petróleo y gas con matriz en California, adquirió una participación de 29% en una sociedad con la petrolera francesa Total y compañías paraestatales de Myanmar y Tailandia, para construir un gasoducto de Myanmar a Tailandia. En ese entonces, se pensaba que el proyecto de 1 000 millones de dólares aportaría a Myanmar alrededor de 200 millones de dólares anuales por ganancias de exportación, lo que equivalía a una cuarta parte del total nacional. El gas consumido en el interior aumentaría 30% la capacidad de generación eléctrica de Myanmar. Esta inversión se realizó en momentos en que varias compañías estadounidenses dejaban el país. El gobierno de Myanmar, una dictadura militar, tenía la reputación de reprimir con violencia las disensiones internas. Debido al ambiente político, las compañías de ropa Levi Strauss y Eddie Bauer se retiraron del país. Por su parte, la dirección de Unocal consideraba que el gigantesco proyecto de infraestructura generaría rendimientos cuantiosos para la compañía, lo que, al fortalecer el crecimiento económico, mejoraría la vida de los 43 millones de habitantes de Myanmar. Además, si bien Levi Strauss y Eddie Bauer podían trasladar sin problemas la producción de ropa a otro sitio barato, Unocal tenía que estar donde hubiera gas y petróleo.

Sin embargo, las inversiones de Unocal no tardaron en generar polémicas. Según los términos del contrato, el gobierno de Myanmar estaba obligado a abrir un corredor para el gasoducto y protegerlo de los ataques de sus enemigos. De

acuerdo con grupos de derechos humanos, el ejército de Myanmar desplazó aldeas por la fuerza y ordenó a cientos de campesinos que trabajaran en el gasoducto en condiciones semejantes a la esclavitud. Quienes se negaron a obedecer sufrieron represalias. En los reportajes noticiosos se cita el caso de una mujer que fue arrojada al fuego con su bebé porque su esposo quiso escapar de las tropas que lo obligaban a trabajar en el proyecto. El bebé murió y ella sufrió quemaduras. Otros aldeanos denunciaron que fueron víctimas de golpes, torturas, violaciones y otros maltratos en esas condiciones de trabajo esclavizado.

En 1996, los activistas de derechos humanos interpusieron una demanda en Estados Unidos contra Unocal, a nombre de 15 aldeanos de Myanmar que huyeron a campos de refugiados en Tailandia. En la demanda se aseveraba que Unocal sabía lo que pasaba, aunque no participaba ni condonaba, y que este conocimiento bastaba para conferirle parte de la responsabilidad por los crímenes denunciados. El juez de turno rechazó el caso con el argumento de que Unocal no podía asumir responsabilidad por los actos de un gobierno extranjero contra sus propios ciudadanos, aunque el juez aceptó que Unocal sabía lo que pasaba en Myanmar. Los demandantes apelaron y a finales de 2003 el caso pasó a un tribunal superior. El asunto fue resuelto fuera de la corte en 2005, mediante una cantidad que no fue dada a conocer. Ese mismo año Unocal fue adquirida por Chevron.<sup>9</sup>

Aparte de la contaminación que generan las emisiones y la quema de gas de las empresas petroleras, que se suceden día y noche y producen gases venenosos que arrasan de manera silenciosa y sistemática la vulnerable biota que lleva el viento y pone en peligro la vida de la flora y fauna, y del hombre mismo, padecemos una extensa contaminación del agua y el suelo que origina, por un lado, la muerte de los huevos acuáticos y las crías de peces y moluscos, al tiempo que, por otro lado, la tierra de sembradío, contaminada por derrames petroleros, se vuelve peligrosa para la agricultura, aunque no deje de rendir cosechas importantes.<sup>10</sup>

Este relato implica que los controles de la contaminación que aplican las compañías extranjeras en Nigeria son mucho más laxos que en las naciones desarrolladas.

¿Una multinacional debe sentirse libre para contaminar en una nación en desarrollo? Difícilmente puede considerarse ético. ¿Se corre el riesgo de que administradores inmorales trasladen la producción a una nación en desarrollo precisamente porque no se exigen costosos controles de la contaminación y la compañía tenga la libertad de deteriorar el ambiente y quizás poner en peligro a los habitantes, en el afán de reducir los costos de producción y ganar una ventaja competitiva? ¿Qué es lo correcto, lo moral, en esas circunstancias? ¿Contaminar en aras de las ganancias económicas o verificar que las filiales extranjeras se apeguen a normas comunes de control de contaminantes?

Estas preguntas cobran una pertinencia particular, pues algunas partes del ambiente natural son un bien público; no son propiedad de nadie y nadie puede desperdiciarlas. Nadie es dueño del aire ni de los mares, pero al contaminarlos, dondequiera que se origine la contaminación, se causan

daños a todos.<sup>11</sup> La atmósfera y los océanos se consideran bienes universales de los que todos nos beneficiamos pero de los que nadie es específicamente responsable. En tales casos, se produce el fenómeno llamado *tragedia de los recursos comunes*, que ocurre cuando un grupo sobreexplota un recurso que pertenece a todos, pero que no es de nadie, y lo degrada. Garret Hardin acuñó el nombre del fenómeno cuando describió un problema del siglo XVI en Inglaterra. Grandes extensiones abiertas, llamadas *tierras comunes*, estaban a disposición de todos para llevar a pastar animales. La gente pobre tenía en ellas a su ganado para completar sus magros ingresos. A todos les convenía meter más y más cabezas, pero la consecuencia social fue que se introdujeron muchos más animales de los que las tierras podían sostener. El resultado fue el pastoreo excesivo, la degradación de las tierras comunes y la pérdida del complemento que tanto necesitaban.<sup>12</sup>

En el mundo moderno, las corporaciones contribuyen a la tragedia de las tierras comunes cuando se llevan la producción a lugares donde se sienten en libertad de arrojar los contaminantes a la atmósfera o a mares y ríos, con lo que dañan estos valiosos recursos planetarios. Estas acciones son legales, pero, ¿son éticas?; asimismo, faltan a las nociones básicas de ética y responsabilidad social.

## CORRUPCIÓN

Como se indicó en el capítulo 2, la corrupción ha sido un problema de casi todas las sociedades de la historia, y todavía lo es.<sup>13</sup> Siempre ha habido y siempre habrá funcionarios corruptos. Las empresas internacionales pueden y han ganado ventajas económicas por entregar pagos a tales funcionarios. Un ejemplo clásico es el de un muy conocido incidente de la década de 1970. Carl Kotchian, presidente de Lockheed, entregó 12.5 millones de dólares a agentes y funcionarios del gobierno de Japón para conseguir que Nippon Air hiciera un pedido grande de su jet TriStar. Cuando se descubrieron los pagos, los funcionarios estadounidenses acusaron a Lockheed de falsificar sus libros y de violaciones fiscales. Aunque se pensaba que esos pagos se consideraban una práctica comercial aceptada en Japón (como una forma muy lujosa de regalos), las revelaciones causaron un escándalo. Los ministros involucrados enfrentaron acusaciones penales. Uno se suicidó. El gobierno cayó en desgracia y los ciudadanos japoneses se sintieron defraudados. Los resultados de la investigación indicaron que esos pagos no eran una forma aceptada de negociar en Japón. No eran más que sobornos a funcionarios corruptos para conseguir un pedido grande que, en otras circunstancias, habría sido para otro fabricante, como Boeing. Sin duda, el comportamiento de Kotchian fue inmoral, y el argumento de que los pagos “se consideraban una práctica comercial aceptada en Japón” era autoindulgente e incorrecto.

En Estados Unidos, el caso Lockheed impulsó la aprobación en 1977 de la **Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero**, que citamos en el capítulo 2 (ésta fue la ley que Siemens tuvo que acatar, como se vio en el caso inicial). Esta regulación prohibió el pago de sobornos a funcionarios extranjeros para obtener negocios. Algunas empresas sostuvieron que la ley pondría a las compañías estadounidenses en una desventaja competitiva (de lo cual no hay pruebas).<sup>14</sup> La ley se enmendó para dar licitud a los “pagos de facilitación”. Estos pagos, también llamados “pagos aceleradores” (para acelerar burócratas) o “lubricación”, no se destinan a conseguir contratos que de otro modo no estarían seguros, ni tampoco a recibir tratos preferenciales. Más bien se hacen con el fin de recibir el trato ordinario que debe recibir una empresa de un gobierno extranjero, pero no tienen que deberse a la obstrucción de un funcionario oficial.

En 1997, los ministros de comercio y finanzas de los estados miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) siguieron el ejemplo de Estados Unidos y adoptaron una **Convención para Combatir el Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales**.<sup>15</sup> La convención, que entró en vigor en 1999, obliga a los estados miembros a tipificar como delito el pago de sobornos a los funcionarios públicos extranjeros (éste fue el acuerdo que hizo que la conducta de Siemens fuera ilegal según las nuevas leyes alemanas). La convención excluye los pagos de facilitación para agilizar las actividades rutinarias del gobierno.

Por ello, los pagos de facilitación, o pagos aceleradores, quedaron excluidos de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero y de convención del soborno de la OCDE, pero no están claras las implicaciones morales de tales pagos. En muchos países, los pagos a los funcionarios del gobierno en forma de aceleradores son parte de la vida cotidiana. Puede decirse que no invertir porque los funcionarios exigen estas sumas omite que tales inversiones conlleven grandes beneficios a la población

local por medio de ingresos y puestos de trabajo. Desde el punto de vista práctico, sobornar, aunque sea un mal menor, puede ser el precio necesario por hacer un bien mayor (si se supone que la inversión generará empleos que antes no existían, y que la práctica no sea ilegal). Varios economistas defienden este razonamiento y aseguran que en el contexto de muchas normas engorrosas en los países en desarrollo, la corrupción puede mejorar la eficiencia y estimular el crecimiento. Como parte de su enfoque, sostienen la hipótesis de que en un país donde las estructuras políticas distorsionan o limitan el funcionamiento de los mecanismos de mercado, la corrupción, en forma de mercado negro, contrabando y pagos subrepticios a los burócratas para que “aceleren” la aprobación de inversiones puede aumentar el bienestar.<sup>16</sup> Con base en estos argumentos el Congreso estadounidense se convenció de exceptuar los pagos de facilitación de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero.

En cambio, otros economistas afirman que la corrupción reduce el rendimiento sobre las inversiones de las empresas y deteriora el crecimiento económico.<sup>17</sup> En un país donde la corrupción es común, burócratas improductivos que exigen pagos subrepticios por conceder una licencia a una empresa pueden apropiarse de las ganancias que arrojen las actividades empresariales. Esta práctica reduce el incentivo de las empresas para invertir así como el ritmo de crecimiento económico de un país. Un estudio de la relación entre corrupción y crecimiento económico de 70 países revela que dichos pagos tenían un significativo efecto negativo en el ritmo de crecimiento de un país.<sup>18</sup>

Debido al debate y a la complejidad del tema, se podría concluir que es difícil generalizar y que la demanda de dinero para acelerar trámites es una verdadera disyuntiva moral. Sí, la corrupción es mala, y, sí, puede dañar el desarrollo económico de un país; pero también hay casos en que los pagos subrepticios a funcionarios gubernamentales derriban barreras burocráticas a las inversiones que generan puestos de trabajo. Sin embargo, esta postura pragmática pasa por alto que la corrupción corrompe tanto al que da como al que recibe. La corrupción se alimenta sola, y una vez que un individuo emprende ese camino, es difícil o imposible dar marcha atrás. Este argumento refuerza la opinión ética de que nunca se debe aceptar la corrupción, por atractivos que parezcan sus beneficios.

Muchas multinacionales aceptan este argumento. Por ejemplo, la gran petrolera multinacional BP ha sancionado una norma de intolerancia absoluta hacia los pagos de facilitación. Otras corporaciones tienen un esquema más matizado. Por ejemplo, tomemos el siguiente extracto del código de ética de Dow Corning:

Los empleados de Dow Corning no autorizarán ni darán pagos o regalos a empleados de gobierno ni a sus beneficiarios ni a nadie más para obtener o conservar negocios. Recomendamos que no se hagan pagos de facilitación para acelerar el desempeño de servicios rutinarios. En países donde las prácticas comerciales locales contemplen esos pagos y no haya alternativa, los desembolsos deben ser por la mínima suma necesaria y deben registrarse y documentarse con precisión.<sup>19</sup>

En esta declaración se aceptan los pagos de facilitación “cuando no haya alternativa”, aunque se recomienda que no se hagan.

## OBLIGACIONES MORALES

Las corporaciones multinacionales tienen un poder que procede de su control sobre recursos y su capacidad de trasladar la producción de un país a otro. Aunque este poder está acotado no sólo por leyes y normas, sino también por la disciplina del mercado y los procesos competitivos, no deja de ser relevante. Algunos filósofos morales afirman que el poder implica la responsabilidad social, para las multinacionales, de dar algo en reciprocidad a las sociedades en las que prosperan y crecen. El concepto de **responsabilidad social** se refiere a la idea de que los empresarios deben contemplar las consecuencias sociales de los actos económicos cuando toman decisiones de negocios, y que se deben preferir las decisiones que tienen resultados económicos y sociales positivos.<sup>20</sup> En su forma más pura, la responsabilidad social se sustenta sola, porque es la forma correcta en que debe conducirse una empresa. Los defensores de esta corriente de opinión aseguran que las empresas, en particular las grandes y prósperas, tienen que reconocer su *noblesse oblige* y devolver algo a las sociedades que posibilitaron su éxito. La expresión francesa *noblesse oblige* remite a una conducta honorable y benevolente que se considera es el deber de toda persona de nacimiento noble o de clase respetable. En el contexto de los negocios, se refiere al comportamiento benevolente, responsabilidad de las compañías exitosas. Desde hace mucho tiempo lo aceptan muchos empresarios, y por eso hay una



historia larga y venerable de corporaciones que benefician a la sociedad, y de empresas que realizan inversiones sociales destinadas a acrecentar el bienestar de los países donde operan.

Sin embargo, algunas multinacionales abusan de su poder para sacar ventajas indebidas. El ejemplo histórico más famoso es de una de las primeras multinacionales, la British East India Company, fundada en 1600 y que creció hasta que en el siglo XIX dominaba todo el subcontinente indio. En la cumbre de su poder, la compañía desplegaba más de 40 acorazados, poseía el ejército permanente más grande del mundo, era el gobierno *de facto* de 240 millones de indios e incluso contrataba a sus propios obispos, con lo que extendía su dominio al ámbito espiritual.<sup>21</sup>

El poder en sí es neutro desde un punto de vista moral; lo importante es cómo se ejerce. Es positivo si mejora el bienestar social, lo cual es ético, o puede ejercerse de modo que despierte sospechas éticas y morales. Diversas multinacionales aceptan la obligación moral de ejercer su poder para mejorar el bienestar social de las comunidades donde operan. BP, una de las petroleras más grandes del mundo, incorporó como políticas de la compañía emprender “inversiones sociales” en los países donde extrae o refina hidrocarburos.<sup>22</sup> En Argelia, BP invirtió en dos grandes proyectos para instalar campos de gas cerca de Salah, pueblo ubicado en el desierto. Cuando la compañía se percató de que en Salah no había agua pura, construyó dos plantas desalinizadoras para proporcionar agua potable a la comunidad local y entregó contenedores a los residentes para que transportaran el agua de las plantas a su casa. No hubo ninguna razón para que BP realizará esta inversión social, pero la compañía piensa que tiene la obligación moral de usar su poder de manera constructiva. Este acto, pequeño para BP, fue muy importante para la localidad.



## Dilemas éticos

No siempre están bien definidas las obligaciones éticas de una corporación multinacional respecto de las condiciones laborales, derechos humanos, corrupción, contaminación ambiental y el uso del poder, y en ocasiones no hay acuerdo sobre los principios éticos aceptados. Desde el punto de vista de una empresa internacional, algunos opinan que lo ético depende de la perspectiva cultural de cada persona.<sup>23</sup> En Estados Unidos se acostumbra ejecutar a los sentenciados por homicidio, pero en muchas culturas se rechaza esta sanción, pues consideran que una ejecución es una ofensa para la dignidad humana, y la pena de muerte está proscrita. A muchos estadounidenses les resulta muy extraña esta actitud, pero gran cantidad de europeos piensan que la postura estadounidense es un retraso para la humanidad. Como ejemplo más cercano a los negocios, consideremos la práctica de “darse regalos” entre las partes de una negociación comercial. Si esto se considera un comportamiento correcto y apropiado en muchas culturas asiáticas, para algunos occidentales es una forma de corrupción y, por lo tanto, inmoral, sobre todo si los regalos son cuantiosos.

A menudo los administradores enfrentan disyuntivas morales muy reales. Por ejemplo, imaginemos que un ejecutivo estadounidense, de visita en la subsidiaria de un país pobre, descubre que contrataron a una niña de 12 años como obrera para el área de producción. Horrorizado de ver que la filial emplea a niños, lo que viola el código de ética de la compañía, ordena al administrador que reemplace a la niña con una persona adulta. El administrador obedece. La niña es huérfana y se gana el pan para ella y su hermano de seis años. Como no encuentra otro trabajo, en su desesperación se dedica a la prostitución, y dos años después muere de SIDA. Entre tanto, su hermano se dedica a la mendicidad; un día, mientras espera afuera de un McDonald's, se encuentra al ejecutivo estadounidense. Sin saber que éste es el hombre responsable de su destino, le pide una moneda. El estadounidense apresura el paso para alejarse de la mano tendida y se mete al McDonald's. Ahí, ordena una hamburguesa doble con queso, papas a la francesa y una malteada. Un año después el niño contrae tuberculosis y muere.

¿Si el visitante estadounidense hubiera entendido la gravedad de la situación de la niña, de todos modos habría pedido su reemplazo? Quizá no. Entonces, ¿habría sido mejor dejar las cosas como estaban y permitir que la niña conservara el trabajo? Quizá no, porque habría infringido una razonable prohibición del trabajo infantil del código de ética de la empresa. ¿Qué habría sido lo correcto? ¿Cuál era la obligación del ejecutivo en esta disyuntiva moral?

No es fácil responder en situaciones como ésta, y ésa es la característica de los **dilemas éticos**: son situaciones en las que ninguna opción parece aceptable desde el punto de vista moral.<sup>24</sup> En este

caso, no era aceptable el trabajo infantil, pero como la niña era una empleada, tampoco era aceptable negarle su única fuente de ingresos. Lo que el ejecutivo estadounidense necesitaba, lo que todos los administradores necesitan, es una guía moral o acaso un algoritmo ético que los oriente ante esta clase de dilemas para dar con una solución aceptable. Más adelante esbozaremos una posible guía o algoritmo. Por ahora, baste decir que hay dilemas éticos porque en la vida real muchas decisiones son complicadas y difíciles de contextualizar, y además se fragmentan en secuelas de primero, segundo o tercer orden, lo que complica su cuantificación. De ninguna manera es fácil hacer lo correcto, o siquiera saber qué es lo correcto.<sup>25</sup>



## Las raíces del comportamiento antiético

Abundan los ejemplos de administradores que se comportan de una manera que se consideraría inmoral en los negocios internacionales. ¿Por qué incurren en esas conductas? No hay una respuesta sencilla, pues las causas son complicadas; pero valen algunas generalizaciones (vea la figura 4.1).<sup>26</sup>

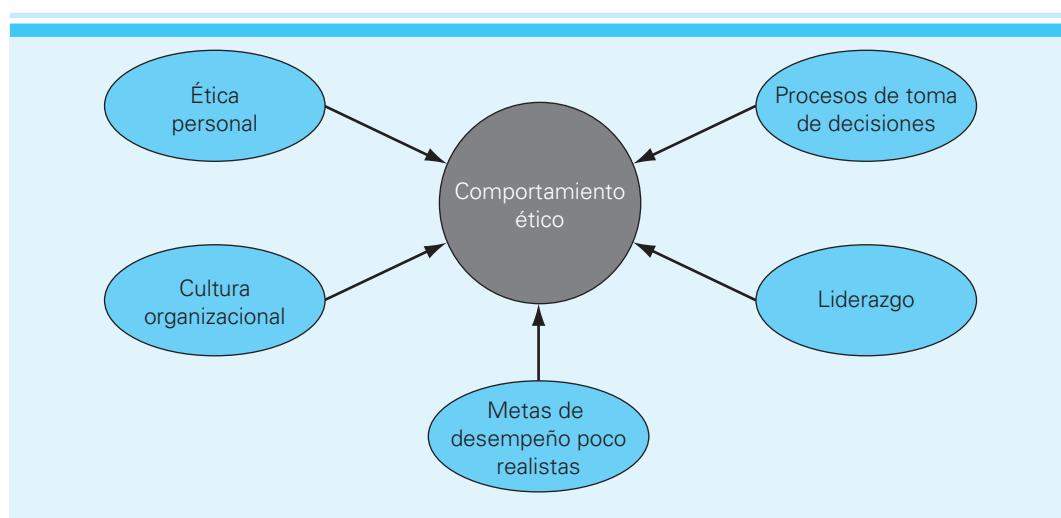
### ÉTICA PERSONAL

La ética de las empresas no está divorciada de la *ética personal*, que consiste en los principios aceptados de lo correcto y lo incorrecto, conforme a los cuales los individuos articulan su conducta. Como individuos, nos enseñan que es malo mentir y engañar (inmoral), y que es bueno conducirse con integridad y honor, y defender lo que consideramos correcto y verdadero. En general, así ocurre en todas las sociedades. El código de ética personal que guía nuestro proceder proviene de varias fuentes, como la familia, escuela, religión y medios de comunicación. Nuestro código personal ejerce una influencia profunda en nuestro comportamiento como empresarios. Es menos probable que un individuo con un sentido firme de la ética personal se muestre inmoral en un contexto de negocios. De aquí se deduce que el primer paso para inculcar un sentimiento profundo de ética empresarial es que la sociedad insista en una ética personal sólida.

Los administradores de una nacionalidad que trabajan en el extranjero para multinacionales (los llamados administradores expatriados) sufren presiones adicionales para faltar a su ética personal. Están lejos de su propio entorno social y la cultura que los abriga; además, también lo están, emocional y geográficamente, de la matriz de su compañía. Quizá se encuentren en una cultura que no confiere el mismo valor a normas éticas importantes en su país de origen, y tal vez están rodeados de empleados locales que ostentan criterios éticos menos rigurosos. A veces la matriz presiona a los administradores expatriados para que alcancen metas poco realistas, sólo asequibles si se toman atajos o se actúa inmoralmente. Por ejemplo, para cumplir las metas de desempeño impuestas desde la matriz, los administradores expatriados pueden sobornar para ganar contratos, o establecer condi-

**FIGURA 4.1**

Determinantes del comportamiento ético





ciones de trabajo y controles ambientales inferiores a las normas aceptables mínimas. En ocasiones, los administradores locales alientan a los expatriados para que caigan en esa conducta. Debido a esta distancia geográfica, la matriz no puede o no quiere ver cómo cumplen sus metas los expatriados, de modo que dicha conducta se arraiga y persiste.

## PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

En muchos estudios del comportamiento antiético en las empresas se concluye que los empresarios no siempre están conscientes de que su conducta no es ética, en particular porque no cuestionan la moralidad de una decisión o un acto.<sup>27</sup> En cambio, aplican sin más un cálculo comercial a la que les parece una decisión empresarial, pero olvidan que ésta también puede tener una vertiente ética importante. La falla radica en procesos que no incorporan consideraciones éticas a la toma de decisiones comerciales. Quizá eso pasó en Nike, como analizamos anteriormente, cuando los directores tomaron las primeras decisiones de subcontratación. Es de creer que tomaron esas decisiones con base en buenos razonamientos económicos. Habrán escogido a los subcontratistas según variables empresariales como costo, entrega y calidad del producto, y los administradores clave no se preguntaron cómo trataba a sus empleados un subcontratista, y si lo hicieron, habrían razonado que era problema del subcontratista, no de ellos (hay otro ejemplo de una decisión empresarial que resulta inmoral en la siguiente sección de “Panorama administrativo”, sobre la decisión de Pfizer de probar un fármaco experimental en niños nigerianos con meningitis).

## CULTURA ORGANIZACIONAL

El ambiente de algunas empresas no estimula la reflexión personal sobre las consecuencias éticas de las decisiones comerciales. Esta deficiencia nos lleva a la tercera causa de comportamiento inmoral de las empresas: una cultura organizacional que resta importancia a la ética comercial y reduce todas las decisiones a lo puramente económico. El término **cultura organizacional** se refiere a los valores y normas que comparten los empleados de una organización. Recordará, del capítulo 3, que los *valores* son ideas abstractas sobre lo que un grupo considera bueno, correcto y deseable, mientras que las *normas* son las reglas y guías sociales que dictan la conducta propia de cada situación. Así como las sociedades tienen culturas, las tienen también las organizaciones comerciales. En conjunto, valores y normas moldean la cultura de una organización comercial, cultura que ejerce una gran influencia en la ética de la toma de decisiones empresariales.

El escritor Robert Bryce explica que la cultura organizacional de la ahora en quiebra multinacional de energía Enron se fundaba en valores que privilegiaban la codicia y el engaño.<sup>28</sup> De acuerdo con Bryce, ponían el ejemplo los administradores, que realizaban transacciones personales para enriquecerse ellos y sus familiares. Relató que el ex director ejecutivo de Enron, Kenneth Lay, no dejó de servir a su familia con la cuchara grande de la empresa. La mayor parte de los viajes de negocios de la corporación se manejaban en una agencia de viajes copropiedad de la hermana de Lay. Cuando un auditor interno recomendó que la compañía cambiara de agencia para funcionar mejor, poco tiempo pasó para que lo despidiesen. En 1997, Enron compró una compañía del hijo de Lay, Mark Lay, que quería establecer una empresa comercializadora de papel y productos de pulpa de papel. En aquella época, Mark Lay y otra compañía que controlaba estaban sometidos a investigaciones de las autoridades federales por quiebra fraudulenta y desfalco. Como parte del trato, Enron firmó con Mark un contrato de tres años como ejecutivo, en cuyo lapso se le garantizaba un pago de por lo menos un millón de dólares más la opción de compra de alrededor de 20000 acciones de Enron. Bryce también detalla que la hija mayor de Kenneth Lay usó el jet de Enron para llevarse su cama *king-size* a Francia. Con Kenneth Lay como ejemplo, no sorprende que las transacciones personales se convirtiesen en epidemia en Enron. El caso más notable fue el del director de finanzas, Andrew Fastow, que maquinó estados de resultados alterados no sólo para ocultar la verdadera condición económica de Enron a sus inversionistas, sino también para desviar a su propia cuenta decenas de millones de dólares (más tarde, el gobierno acusó a Fastow de fraude deliberado, y lo encarceló).



El ex director ejecutivo de Enron, Kenneth Lay, fue acusado de varios delitos.

## EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO POCO REALISTAS

En este punto, ya insinuamos la cuarta causa de comportamiento inmoral: la presión de la matriz para que las filiales alcancen metas de desempeño poco realistas, sólo posibles si se toman atajos y se actúa de manera inmoral. Bryce expone este mecanismo en Enron. El director ejecutivo que sucedió a Kenneth Lay, Jeff Skilling, fijó un sistema de evaluación de desempeño que cada seis meses recortaba a 15% de quienes quedaban por debajo de la marca. Así se generó una cultura de “olla de presión” con un enfoque miope en el desempeño de corto plazo. Algunos ejecutivos e intermediarios de energía respondieron a la presión falsificando su desempeño (por ejemplo, inflaban el valor de sus transacciones) para que pareciera que habían rendido más.

La lección de la debacle de Enron es que una cultura organizacional puede legitimar una conducta que la sociedad considera inmoral, en particular cuando se combina con metas de desempeño irreales, como maximizar el rendimiento económico de corto plazo a cualquier costo. En estas circunstancias, es más que probable que los administradores pasen por alto su ética personal y se conduzcan en forma no ética. En el mismo sentido, la cultura de una organización puede hacer lo contrario y reforzar la necesidad de mostrar un comportamiento ético. Por ejemplo, en Hewlett-Packard, Bill Hewlett y David Packard, fundadores de la compañía, difundieron un conjunto de valores conocidos como “el estilo HP”. Estos valores, que determinan la forma de hacer negocios en la corporación, tienen un componente ético importante. Entre otras cosas, destacan la necesidad de confiar y respetar a las personas, la comunicación abierta y el interés por los empleados como individuos.

## LIDERAZGO

Los ejemplos de Enron y Hewlett-Packard señalan la quinta causa básica de comportamiento inmoral: liderazgo. Los líderes contribuyen a fijar la cultura de la organización y ponen el ejemplo para los demás. Con frecuencia, los empleados de la empresa se guían por lo que hacen sus jefes, y si éstos no se comportan de manera ética, ellos tampoco lo harán. Por ejemplo, Enron tiene un código de ética al que Kenneth Lay se refería a menudo, pero sus acciones de enriquecimiento familiar pesaron más que sus palabras.



## Enfoques filosóficos sobre la ética

Expondremos varias doctrinas filosóficas que se refieren a la ética empresarial, y empezaremos con las llamadas *doctrinas amorales*, que niegan el valor de la ética empresarial, o aplican el concepto de manera muy insatisfactoria. Después de exponer y descartar las doctrinas amorales, consideraremos los enfoques que prefieren los filósofos morales y que forman la base de los modelos actuales de comportamiento ético en las empresas internacionales.

## DOCTRINAS AMORALES

Las doctrinas amorales de la ética empresarial son producto de estudiosos de la materia cuyo objetivo primordial es demostrar que ofrecen una guía inadecuada para tomar decisiones éticas en una empresa multinacional. En la bibliografía se suelen abordar cuatro doctrinas: la doctrina Friedman, el relativismo cultural, el moralista recto y el inmoralista inocente. Todos estos enfoques tienen algún valor, pero son muy insatisfactorios. Sin embargo, algunas empresas los adoptan.

### La doctrina Friedman

En 1970, el economista premio Nobel Milton Friedman escribió un artículo que desde entonces se convirtió en una doctrina amoral, que los estudiosos de la ética de los negocios exponen sólo para despedazarla.<sup>29</sup> La postura básica de Friedman es que la única responsabilidad social de las empresas es aumentar las utilidades, siempre que observen la ley. Rechaza explícitamente la idea de que las empresas deban realizar gastos sociales aparte de los que exige la legislación y los que sean necesarios para su buen funcionamiento. Por ejemplo, sostiene que mejorar las condiciones laborales por enci-



## La estrategia de prueba de fármacos de Pfizer en Nigeria

Desarrollar fármacos es lento, riesgoso y costoso. Crear una nueva medicina puede requerir 10 años y costar más de 500 millones de dólares. Asimismo, entre 80 y 90% de las sustancias que son posibles fármacos no supera las pruebas clínicas. Los laboratorios farmacéuticos dependen de un puñado de éxitos para compensar sus fracasos. Entre las farmacéuticas más atinadas del mundo se encuentra Pfizer, con sede en Nueva York. Debido a los riesgos y costos de desarrollar un nuevo fármaco, los laboratorios aprovechan todas las oportunidades para reducirlos; Pfizer pensó que se le presentaba una de ellas.

Pfizer estaba inmerso en el proceso de desarrollo de un nuevo antibiótico, Trovan, que prometía ser útil para una gama amplia de infecciones bacterianas. Los analistas de Wall Street pronosticaban que Trovan se vendería como "pan caliente", al grado de ser de las pocas medicinas que podría generar ventas por más de 1 000 millones de dólares en un año. En 1996 Pfizer también presionaba para entregar datos sobre la eficacia de Trovan para que los revisara la Administración de Fármacos y Alimentos de los Estados Unidos (*Food and Drug Administration*, FDA). Una revisión favorable permitiría a Pfizer vender el medicamento en Estados Unidos, el mercado más grande del mundo. La empresa quería que se aprobara tanto para adultos como para niños, pero no había suficientes niños estadounidenses enfermos en los cuales probar el compuesto. En ese entonces, a comienzos de 1996, un investigador de Pfizer leyó sobre el estallido de una epidemia de meningitis bacteriana en Kano, Nigeria. Parecía una forma rápida de probar el antibiótico en una buena cantidad de niños enfermos.

En cuestión de semanas, un equipo de seis médicos voló a Kano y aplicó el medicamento, por vía oral, a niños con meningitis. Las autoridades nigerianas, desesperadas por recibir ayuda, dieron luz verde a Pfizer para aplicar el fármaco a los niños (al final, la epidemia dejó sin vida a casi 16 000 personas). En las siguientes semanas, Pfizer trató a 198 niños. En

el protocolo se indicaba que la mitad de los niños debían tomar Trovan y la otra mitad un antibiótico de comparación, ya aprobado para su uso pediátrico. En ese plazo, el equipo de Pfizer terminó el experimento y se fue. Trovan les pareció tan eficaz y seguro como el antibiótico ya aprobado. Se reunieron los datos de la prueba en un paquete con los de otras pruebas, y se entregaron a la FDA.

Poco después surgieron dudas sobre el experimento de Pfizer. Se acusó al equipo que lo llevó a cabo de que insistió en aplicar nuevas dosis de Trovan a niños que no respondieron al fármaco, en lugar de suministrarles otro antibiótico. Según los críticos, el resultado fue la muerte de niños que se habrían salvado si les hubieran cambiado el Trovan a tiempo. También se cuestionó la seguridad de la fórmula oral del medicamento, pues algunos médicos temían que produjera artritis infantil. Durante el experimento, 15 niños tuvieron síntomas de dolores articulares, tres veces más que los niños que tomaban otro antibiótico. También hubo dudas sobre la autorización para el experimento. La FDA exige que el paciente o sus padres den su consentimiento antes de inscribirse en las pruebas clínicas, en cualquier lugar del mundo donde se realicen. Los críticos afirman que en la prisa por empezar el experimento en Nigeria, Pfizer no siguió los procedimientos y que muchos padres de niños infectados no sabían que sus hijos participaban en la prueba de un medicamento experimental. Muchos padres eran analfabetos, así que no podían leer los formatos de autorización, y tenían que conformarse con una dudosa traducción de las enfermeras nigerianas. Pfizer rechazó estos cargos y aseveró que no había hecho nada malo.

En 1997, la FDA aprobó el Trovan para adultos, pero no ha autorizado su uso pediátrico. Se lanzó en 1998, y en 1999 se emitieron informes sobre 140 pacientes europeos que sufrieron daño hepático por tomarlo. A continuación, la FDA restringió el uso de la medicina a los casos en que los beneficios del tratamiento superaban el riesgo de daño hepático. Por su parte, las autoridades europeas lo prohibieron.<sup>30</sup>

ma de la ley, y de lo necesario para aumentar al máximo la productividad de los empleados, reduce las utilidades y por lo tanto no es apropiado. Opina que una empresa debe maximizar sus utilidades porque es la manera de optimizar los rendimientos que se deben a los dueños de la empresa: sus accionistas. Luego, si los accionistas quieren usar las ganancias para hacer inversiones sociales, es su derecho (dice Friedman), pero los administradores no deben tomar esta decisión por ellos.

Aunque Friedman habla más de responsabilidad social que de ética empresarial como tal, los expertos en esta materia equiparan *responsabilidad social* con *comportamiento ético*, y en consecuencia piensan que Friedman también se opone a la ética en los negocios. Sin embargo, no es del todo cierto que Friedman argumente contra la ética, pues él mismo dice:

Hay una, y sólo una, responsabilidad social de las empresas: usar sus recursos y dedicarse a las actividades destinadas a aumentar sus utilidades, siempre que respeten las reglas del juego, lo que equivale a entregarse a la competencia abierta y libre, sin engaños ni fraudes.<sup>31</sup>

En otras palabras, Friedman afirma que las empresas deben conducirse de manera ética, sin engañar ni cometer fraudes.

Sin embargo, sus argumentos no resisten un escrutinio serio, sobre todo en el ámbito de los negocios internacionales, en los que “las reglas del juego” no están bien definidas o varían de manera notable entre los países. Volvamos al caso de las fábricas donde se explota la mano de obra. Quizá el trabajo infantil no sea ilegal en un país en desarrollo, y maximizar la productividad no requiera que una empresa multinacional deje de recurrir a esa mano de obra; pero de todos modos es inmoral explotar el trabajo de los niños porque contradice ideas muy universales sobre lo correcto. Del mismo modo, tal vez no haya reglas contra la contaminación en un país subdesarrollado, y gastar en controlarla reduzca las utilidades de la empresa, pero, según nociones generales de moralidad, se debe sostener que de todos modos es inmoral arrojar contaminantes tóxicos a ríos o envenenar el aire. Además de las consecuencias locales de esa contaminación, hay secuelas mundiales, porque los contaminantes degradan dos recursos comunes planetarios indispensables para todos: la atmósfera y los mares.

### **Relativismo cultural**

Otra doctrina amoral que citan los especialistas en ética de los negocios es el **relativismo cultural**, que sostiene la opinión de que la ética no es más que un reflejo de una cultura (toda ética está determinada por su cultura), y que, por consiguiente, las empresas deben adoptar las normas éticas de la cultura donde operan.<sup>32</sup> Este enfoque se resume en la máxima: *Adonde fueres, haz lo que vieres*. Tal como la postura de Friedman, el relativismo cultural no resiste un examen más minucioso. En su versión más radical, afirma que si una cultura es esclavista, es correcto recurrir a esclavos en ese país. Evidentemente, no es así. El relativismo cultural rechaza implícitamente nociones universales de moralidad que trasciendan las culturas, cuando, como diremos más adelante, en todas las culturas se encuentran algunas ideas morales comunes.

Algunos especialistas en ética, aunque rechazan el relativismo cultural en su forma más extrema, afirman que de todos modos posee algún valor.<sup>33</sup> Como vimos en el capítulo 3, los valores y normas sociales difieren entre las culturas, y otro tanto pasa con las costumbres, de lo cual se desprende que ciertas prácticas empresariales son éticas en un país pero no en otro. En efecto, los pagos de facilitación que acepta la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero pueden verse como la aceptación de que, en algunos países, es necesario hacer estos pagos a los funcionarios del gobierno para cumplir los trámites, y aunque desde el punto de vista ético no es deseable, por lo menos es aceptable.

Ahora bien, no todos los filósofos morales ni todas las compañías están de acuerdo con esta solución pragmática. Como ya dijimos, la petrolera BP declara explícitamente que no hará pagos de facilitación, cualesquiera que sean las normas locales. En 2002, BP publicó una norma de intolerancia absoluta de los pagos de facilitación, y explicó que estas prácticas son una forma menor de corrupción y no se justifican, pues los sobornos corrompen tanto al que los da como al que los toma, y eternizan el sistema corrupto. En su página en internet, BP señala un resultado de su norma de intolerancia absoluta:

Algunas ventas de derivados del petróleo en Vietnam incluían el pago inapropiado de comisiones a los administradores de las empresas compradoras de petróleo, a cambio de hacer los pedidos a BP. Estos pagos se suspendieron en 2002, con el resultado de que BP perdió ciertas ofertas con utilidades potenciales de 300 millones de dólares. Además, dos administradores de ventas entregaron su renuncia por este caso. La empresa se recuperó con métodos de venta más tradicionales y superó sus objetivos de fin de año.<sup>34</sup>

La experiencia de BP indica que las compañías no deben valerse del relativismo cultural para justificar una conducta con bases éticas dudosas, aunque el comportamiento sea legal y aceptado en el país donde la compañía hace sus negocios.

### **El moralista virtuoso**

Un **moralista virtuoso** afirma que los criterios éticos del país de origen de una multinacional son los que deben aplicarse en otros países. Este enfoque es característico de los administradores



de naciones desarrolladas. A primera vista parece razonable, pero también puede crear problemas. Consideremos el ejemplo siguiente. Un ejecutivo de un banco estadounidense fue enviado a Italia y se escandalizó cuando supo que el departamento de contabilidad de la sucursal local recomendó que se declararan muchas menos utilidades con objeto de reducir el impuesto sobre la renta.<sup>35</sup> El administrador insistió en que el banco hiciera una declaración exacta de sus utilidades, al estilo de Estados Unidos. Cuando las autoridades fiscales italianas auditaron la empresa, le informaron que debía tres veces más impuestos de los que pagó, porque el fisco suponía por rutina que todas las empresas reducen dos terceras partes de su declaración. A pesar de sus protestas, no pudo cambiar la nueva cobranza. En este caso, el moralista virtuoso se metió en un problema a causa de las normas culturales prevalecientes en el país donde operaba. ¿Cómo debió responder? Debería mantener su posición, mientras que, según una opinión más pragmática, en este caso lo correcto habría sido seguir las normas prevalecientes, pues había un gran castigo por no hacerlo.

La principal crítica al enfoque del moralista virtuoso es que se llega demasiado lejos. Hay ciertos principios morales universales que no deben violarse, pero no siempre se deriva de que lo correcto sea adoptar las normas del país de origen. Por ejemplo, las leyes estadounidenses tienen normas estrictas en cuanto al salario mínimo y las condiciones laborales. ¿Esto significa que es ético aplicar las mismas normas en otro país: pagar al personal lo mismo que en Estados Unidos, ofrecer las mismas prestaciones y condiciones laborales? De seguro que no, porque se nulificaría el motivo por el cual se invirtió en el otro país y se negaría a los habitantes de éste los beneficios de las inversiones de una multinacional. Es evidente que se requiere un enfoque más matizado.

### El inmoralista inocente

El **inmoral inocente** asegura que si un administrador de una multinacional se percata de que las empresas de otras naciones no siguen normas éticas en el país anfitrión, él tampoco debe hacerlo. El ejemplo clásico para ilustrar el enfoque es el llamado *problema del traficante de drogas*. En una variante del problema, un administrador estadounidense en Colombia paga por rutina a un narcotraficante local para que no ponga una bomba en su planta ni secuestre a ninguno de sus empleados. El administrador explica que estos pagos tienen un justificativo ético, porque todos lo hacen.

La objeción es doble. En primer lugar, no basta declarar que un acto se justifica porque todos lo hacen. Si las empresas de un país emplean a niños de 12 años y los hacen trabajar 10 horas diarias, ¿desde el punto de vista moral se justifica hacerlo? Es evidente que no, y que la compañía tiene una opción. No tiene que acatar las prácticas locales y puede decidir no invertir en un país donde son tan abominables. En segundo lugar, la multinacional debe aceptar que tiene capacidad para cambiar una práctica común de un país. Puede ejercer su poder con una finalidad moral positiva, como cuando BP adoptó su norma de intolerancia absoluta respecto de los pagos de facilitación. Lo que dice BP es que la costumbre general de hacer pagos de facilitación en países como la India es incorrecta desde el punto de vista ético, y que corresponde a la compañía tratar de cambiar la norma. Algunos dirían que este enfoque huele a imperialismo moral y falta de sensibilidad cultural, pero si concuerda con normas morales aceptadas por la comunidad mundial, se justificaría éticamente.

Para volver al problema del traficante, podría argumentarse que los pagos tienen una justificación ética, no porque todos los hagan, sino porque no hacerlos causaría un daño mayor (es decir, si el narcotraficante no cobra nada, mataría y secuestraría a los empleados de la empresa). Otra solución es negarse a invertir en un país donde el imperio de la ley es tan débil que los delincuentes exigen dinero a cambio de protección. Sin embargo, esta solución tampoco es perfecta, porque se niega a los ciudadanos obedientes de la ley los beneficios de las inversiones de la multinacional (es decir, puestos de trabajo, ingresos, crecimiento económico). Es obvio que el problema del traficante de drogas constituye una de esas inabordables disyuntivas morales para las que no hay una solución correcta obvia, y los administradores necesitan una guía moral para encontrar una salida aceptable.

## ÉTICA UTILITARIA Y KANTIANA

A diferencia de las doctrinas amorales que acabamos de exponer, los filósofos morales conceden valor a los enfoques utilitario y kantiano en la ética de los negocios. Estos enfoques se establecieron en los siglos xviii y xix, y, aunque han sido superados por doctrinas modernas, también forman parte de la tradición sobre la que éstas se asientan.

El utilitarismo en la ética de los negocios se remonta a filósofos como David Hume (1711-1776), Jeremy Bentham (1784-1832) y John Stuart Mill (1806-1873). El **utilitarismo** sostiene que la valía moral de actos o prácticas se determina por sus consecuencias.<sup>36</sup> Un acto es deseable si lleva al mejor equilibrio de buenas consecuencias sobre las malas. El utilitarismo se dirige a la maximización del bien y la minimización del daño. Reconoce que los actos tienen múltiples consecuencias, algunas buenas en el sentido social y otras nocivas. Como filosofía de la ética empresarial, centra la atención en la necesidad de ponderar con cuidado todos los costos y beneficios sociales de una acción comercial, y empeñarse sólo en las acciones cuyos beneficios superen a los costos. Las mejores decisiones, desde el punto de vista utilitario, son las que producen el mayor bien para el mayor número de personas.

Muchas empresas adoptan herramientas concretas, como análisis de costos y beneficios, y evaluación de riesgos, con una base sólida en el utilitarismo. Los administradores acostumbran ponderar los beneficios y costos de una acción antes de emprenderla. Una compañía petrolera que piensa perforar en una reserva de la fauna en Alaska tiene que ponderar las ventajas económicas de aumentar la producción de petróleo y la generación de puestos de trabajo, contra los costos de la degradación de un ecosistema frágil. Una compañía de biotecnología agrícola, como Monsanto, debe decidir si los beneficios de los cultivos modificados genéticamente que producen pesticidas naturales sobrepasan los riesgos. Entre los beneficios se cuentan aumentar el rendimiento de las cosechas y reducir la necesidad de fertilizantes químicos. Como riesgos están la posibilidad de que los cultivos resistentes a plagas empeoren las cosas al paso del tiempo, si los insectos adquieren una resistencia a los pesticidas naturales generados por las plantas de Monsanto, que quedarían vulnerables a una nueva generación de plagas.

Con todo su atractivo, el utilitarismo tiene graves inconvenientes como enfoque de la ética empresarial. Un problema es la medición de beneficios, costos y riesgos de una acción antes de emprenderla. En el caso de la petrolera que estudia perforaciones en Alaska, ¿cómo medir el daño potencial al ecosistema de la región? En el ejemplo de Monsanto, ¿cómo cuantificar el riesgo de que los cultivos producto de ingeniería genética estimulen la evolución de plagas resistentes a los pesticidas naturales? En general, los filósofos utilitaristas aceptan que no siempre es posible medir los beneficios, costos y riesgos, en principio, por falta de conocimientos.

El segundo problema del utilitarismo es que no considera la justicia. El acto que produce el mayor bien para el mayor número de personas puede provocar una situación injusta de una minoría. Tal acto no puede ser ético, precisamente porque es injusto. Por ejemplo, supongamos que con el interés de mantener bajos los costos de los seguros médicos, el gobierno decide examinar a las personas para saber si tienen SIDA y negar la cobertura a los seropositivos. Al reducir los costos de la atención médica, este acto traerá grandes beneficios a un gran número de personas, pero se trataría de un acto injusto porque discriminaría sin razón a una minoría.

La ética kantiana se basa en la filosofía de Immanuel Kant (1724-1804). La **ética kantiana** sostiene que las personas deben ser tratadas como fines y no puramente como medios para los fines de otros. Las personas no son instrumentos, como las máquinas. Tienen dignidad, y quieren que las respeten como tales. Explotar a la gente en el trabajo, obligarla a laborar muchas horas por poco sueldo y en malas condiciones, es una falta de ética porque —de acuerdo con la filosofía kantiana— trata a las personas como los engranes de una máquina y no como seres morales conscientes que tienen dignidad. Aunque los filósofos morales contemporáneos consideran incompleta la ética kantiana (por ejemplo, el sistema no deja lugar para las emociones ni sentimientos morales, como la simpatía o el interés por los demás), aún resuena en el mundo moderno la noción de que debe respetarse a la gente y tratarla con dignidad.

## TEORÍAS DE LOS DERECHOS

En el siglo xx aparecieron las **teorías de los derechos**, que afirman que los seres humanos tenemos derechos y privilegios esenciales que trascienden culturas y fronteras nacionales. Los derechos establecen la mínima conducta moral aceptable. Una definición común de derecho fundamental lo define como aquel que tiene la precedencia sobre el bien colectivo. Así, diríamos que el derecho a la libertad de expresión es un derecho fundamental que tiene precedencia sobre el interés del Estado en la armonía civil o el consenso moral.<sup>37</sup> Los teóricos de la moral afirman que los derechos



humanos esenciales forman la base de la *guía moral* con que deben conducirse los administradores cuando toman decisiones que tienen un componente ético. Más precisamente, no deben realizar actos que lesionen estos derechos.

La idea de que hay derechos fundamentales que trascienden las culturas y las fronteras nacionales fue el estímulo básico de la **Declaración Universal de los Derechos Humanos** de la Organización de las Naciones Unidas, firmada por casi todos los países del planeta y que sienta principios básicos que deben acatarse siempre, sin que importe la cultura en la que se opere.<sup>38</sup> Al secundar la ética kantiana, en el artículo I de la declaración se afirma:

#### Artículo 1

Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.

En el artículo 23 de la declaración, que se refiere al trabajo, se lee:

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.
4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

Es evidente que los derechos a “condiciones equitativas y satisfactorias” de trabajo, a “igual salario por trabajo igual” y a una remuneración que proporcione “una existencia conforme a la dignidad humana” que se incorporan en el artículo 23 implican que es inmoral recurrir al trabajo infantil en las fábricas de explotación laboral y pagar menos que el salario de subsistencia, aunque sea una práctica común en algún país. Son derechos humanos fundamentales que trascienden las fronteras nacionales.

Es importante advertir que junto con los *derechos* surgen las *obligaciones*. Como tenemos el derecho a la libre expresión, también estamos obligados a respetar la libre expresión de los demás. La noción de que las personas tienen obligaciones se enuncia en el artículo 29 de la Declaración Universal de Derechos Humanos:

#### Artículo 29

1. Toda persona tiene deberes respecto a la comunidad, puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad.

En el contexto de una teoría de los derechos, algunas personas o instituciones están obligadas a dar prestaciones o servicios que resguarden los derechos de los demás. Estas obligaciones recaen también en más de una clase de agentes morales (un agente moral es toda persona o institución capaz de realizar actos morales, como un gobierno o corporación).

Por ejemplo, para escapar de los costos elevados de desechar los residuos tóxicos en Occidente, a finales de la década de 1980 varias empresas embarcaron sus desperdicios a países africanos, donde se deshicieron de ellos a mucho menor costo. En 1987, cinco barcos europeos descargaron desechos tóxicos que contenían venenos peligrosos en Nigeria. Los trabajadores, en sandalias y pantalones cortos, descargaron los barriles a cambio de 2.50 dólares diarios y los echaron a un tiradero en una zona residencial. No se les informó sobre el contenido de los barriles.<sup>39</sup> En este caso, ¿quién tiene la obligación de resguardar la seguridad de los trabajadores y los residentes? Según los teóricos de los derechos, la obligación no pesa sobre los hombros de un solo agente moral, sino de todos los agentes morales cuyos actos dañan o sirven para dañar a los trabajadores y los residentes. Así, no sólo era obligación del gobierno nigeriano, sino también de las multinacionales que embarcaron los desechos tóxicos, verificar que no causaran daños a los residentes ni a los trabajadores. En este caso,



Eleanor Roosevelt sostiene la versión en español de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

ni el gobierno ni las multinacionales reconocieron su obligación básica de proteger los derechos humanos fundamentales de otras personas.

## TEORÍAS DE LA JUSTICIA

Las teorías de la justicia pretenden lograr una distribución justa de los bienes y servicios económicos. Una **distribución justa** es la que se considera imparcial y equitativa. No hay una sola teoría de la justicia, y las que hay se contradicen en varios aspectos importantes.<sup>40</sup> Aquí nos concentraremos en una teoría en particular, que además de ejercer mucha influencia, tiene implicaciones éticas relevantes. Se trata de la teoría del filósofo John Rawls,<sup>41</sup> quien argumenta que todos los bienes y servicios económicos deben distribuirse de manera equitativa, excepto cuando tal distribución redunde en una ventaja para alguien.

Según Rawls, los principios válidos de la justicia son aquellos con los que todas las personas estarían de acuerdo si considerasen la situación con libertad e imparcialidad. La imparcialidad se garantiza con un medio conceptual que Rawls llama el *velo de ignorancia*. Debajo del velo se imagina a todos ignorantes de características personales, como raza, sexo, inteligencia, nacionalidad, origen familiar y talentos especiales. A continuación, se pregunta qué sistema diseñaría la gente bajo un velo de ignorancia. En estas condiciones, la gente estaría unánimemente de acuerdo en dos principios fundamentales de justicia.

El primero es que a cada persona debe permitírsela la mayor libertad básica compatible con una libertad semejante para los demás. Rawls considera que este conjunto de derechos comprende la libertad política (por ejemplo, el derecho al voto), la libertad de expresión y de reunión, libertad de conciencia y de pensamiento, libertad y derecho a la propiedad personal, y garantía contra detenciones y arrestos arbitrarios.

El segundo principio es que, cuando se garantiza la igualdad de las libertades básicas, puede permitirse la desigualdad en la posesión de los bienes sociales básicos (como el ingreso, la distribución de la riqueza y las oportunidades) sólo si beneficia a todos. Rawls acepta que las desigualdades pueden ser funcionales si el sistema las produce para ventaja de todos. Más en concreto, formula lo que llama el *principio de la diferencia*, que consiste en que las desigualdades se justifican si benefician la posición del menos aventajado. Así, por ejemplo, las grandes variaciones en ingreso y riqueza se pueden considerar justas si el sistema de mercado que produce esta distribución desigual también beneficia a los miembros menos favorecidos de la sociedad. Cabe argumentar que eso es justamente lo que hace una economía de mercado bien regulada y de libre comercio cuando promueve el crecimiento económico. Por lo menos en principio, las desigualdades inherentes a esos sistemas son, entonces, justas (en otras palabras, la pleamar del aumento de la riqueza que genera una economía de libre mercado y comercio levanta todas las embarcaciones, aun las más deterioradas).

En el contexto de los negocios internacionales, la teoría de Rawls adopta una perspectiva interesante. Los administradores deben preguntarse si las políticas que adoptan en sus operaciones en el extranjero se deben considerar justas tras el velo de ignorancia. Por ejemplo, ¿es justo pagar a los trabajadores de otro país menos que a los de la patria de la empresa? De la teoría de Rawls se desprende que sí lo es, siempre que la desigualdad beneficie a los miembros menos aventajados de la sociedad mundial (que es lo que indica la teoría económica). De otro modo, es difícil imaginar que los administradores bajo el velo de ignorancia puedan diseñar un sistema en el que se pague a los empleados extranjeros sueldos de subsistencia a cambio de largas horas en condiciones de explotación y exposición a materiales tóxicos. Según la teoría de Rawls, estas condiciones de trabajo son injustas y, por lo tanto, es inmoral aceptarlas. Del mismo modo, bajo el velo de ignorancia, la mayoría de la gente diseñaría un sistema que confiriera cierta protección contra la degradación ambiental de recursos comunes planetarios, como los mares, la atmósfera y los bosques tropicales. En la medida en que esta degradación se produzca, se deduce que es injusta, y por extensión, inmoral, que los actos de las compañías contribuyan al deterioro de los recursos comunes. Por todo ello, el velo de ignorancia de Rawls es una herramienta conceptual que aporta una guía moral a los administradores para superar problemas morales complejos.



## REPERCUSIONES PARA LOS ADMINISTRADORES



¿Cuál es la mejor manera de que los administradores de las empresas multinacionales incorporen consideraciones éticas en las decisiones de negocios internacionales? ¿Cómo deciden los administradores sobre una línea de acción ética en situaciones que conciernen a las condiciones laborales, derechos humanos, corrupción y contaminación del ambiente natural? Desde el punto de vista ético, ¿cómo determinan los administradores las obligaciones morales que impone el poder de una multinacional? En muchos casos no hay respuestas fáciles, porque los problemas éticos más agobiantes plantean verdaderas disyuntivas y no se percibe la acción correcta. Sin embargo, quienes dirigen las empresas pueden y deben hacer mucho para que se acaten los principios éticos básicos y se asimilen por rutina las cuestiones éticas en las decisiones de negocios internacionales.

Aquí nos concentraremos en cinco temas que las empresas internacionales y sus directores deben incorporar a sus agendas para que se consideren los temas éticos en las decisiones comerciales: 1) preferir la contratación y el ascenso de personas con un sentido firme de ética personal; 2) estimular una cultura organizacional que confiera gran valor al comportamiento ético; 3) verificar que los directivos de la empresa no sólo manifiesten la retórica del comportamiento ético, sino que también se conduzcan en concordancia con ese discurso; 4) establecer un mecanismo de toma de decisiones que exija a las personas que consideren el aspecto ético de las decisiones de negocios, y 5) inculcar valor moral.

### CONTRATACIÓN Y ASCENSOS

Es evidente que las empresas deben esforzarse por contratar personas que posean un sólido sentido de ética personal y que no se inclinen a comportamientos inmorales o ilegales. De la misma manera, se debe esperar que las empresas no asciendan y hasta despidan a las personas que tengan un comportamiento que no corresponda a las normas éticas aceptadas. Pero, en la práctica, hacerlo es en extremo difícil. ¿Cómo saber que alguien tiene un mal sentido de la moral personal? En nuestra sociedad, las personas ocultan a los demás las fallas morales, porque no se confía en la gente desprovista de principios éticos.

¿Hay algo que puedan hacer las empresas para asegurarse de no contratar empleados que luego demuestren una ética personal deficiente, debido particularmente a que la gente tiene motivos para ocultar su naturaleza antiética a los ojos de los demás, o mentir sobre ella? Las empresas pueden aplicar a sus potenciales empleados pruebas psicológicas para discernir sus propensiones morales, así como consultar a empleadores anteriores sobre la reputación de los aspirantes (por ejemplo, se piden cartas de recomendación o se habla con personas que hayan trabajado con el aspirante). Este procedimiento es común e influye en las contrataciones. No debe ocurrir que una compañía ascienda personas sin estatura moral, si la cultura de la organización valora la necesidad de un comportamiento moral y si los jefes se conducen en consecuencia.

Las empresas tienen que esforzarse por identificar y contratar personas con un sentido moral firme; pero también es del interés de los posibles empleados averiguar cuanto puedan sobre el medio ético de la organización. ¿Quién quiere trabajar en una multinacional como Enron, que acabó en la quiebra porque sus ejecutivos inmorales emprendieron asociaciones riesgosas ocultándose del escrutinio público, con objeto de enriquecerse ellos mismos? En la tabla 4.1 se anotan las preguntas que quienes buscan trabajo deben formular a un posible empleador.

### CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

Para estimular el comportamiento ético, las empresas tienen que construir una cultura que valore esa forma de conducirse. Tres aspectos son en particular importantes para crearla. En primer lugar,

## TABLA 4.1

Examen ético del que busca trabajo

Fuente: Linda K. Trevino, jefa del departamento de Administración y Organización en la Escuela de Negocios Smeal, Universidad Estatal de Pensilvania. Citado en K. Maher, "Career Journal. Wanted: Ethical Employee", en *The Wall Street Journal*, 9 de julio de 2002, p. B1.

Algunas preguntas de sondeo para formular a un posible empleador:

1. ¿Hay un código formal de ética? ¿Está distribuido en toda la organización? ¿Se refuerza de otras maneras formales, como sistemas de toma de decisiones?
2. ¿Los trabajadores de todos los niveles están capacitados para tomar decisiones éticas? ¿Los alientan para que asuman la responsabilidad por su conducta o para que cuestionen la autoridad cuando se les pide hacer algo que les parece incorrecto?
3. ¿Los empleados tienen canales formales para expresar confidencialmente sus inquietudes? ¿Hay una comisión en los niveles superiores de la organización que se ocupe de los problemas éticos?
4. ¿La mala conducta en la organización se castiga en forma expedita y justa?
5. ¿Se hace hincapié en la integridad a los empleados nuevos?
6. ¿Qué opinión tienen los empleados sobre la integridad de sus subordinados? ¿Cómo ejemplifican el comportamiento moral?

deben articular explícitamente valores que hagan hincapié en la conducta ética. En la actualidad, muchas compañías lo hacen por medio de un **código de ética**: una declaración formal de las prioridades éticas a las que se adhieren. Por lo regular, este código se nutre de documentos como la Declaración de Derechos Humanos de la ONU, que se funda en las teorías kantiana y de los derechos de la filosofía moral. Otras empresas incorporan declaraciones éticas en documentos en los que expresan sus valores o su misión. Por ejemplo, la multinacional de productos alimenticios y de consumo Unilever tiene un código de ética que contempla los puntos siguientes:<sup>42</sup>

**Empleados:** Unilever se compromete con la diversidad en un ambiente de trabajo donde existe la confianza y el respeto mutuos, en el que todos se sienten responsables por el desempeño y la reputación de la compañía. Reclutamos, contratamos y ascendemos a los empleados sobre la única base de las calificaciones y habilidades necesarias para hacer el trabajo. Nos comprometemos a brindar condiciones laborales seguras y sanas para todos los empleados. No recurriremos a ninguna forma de trabajo obligado, impuesto o infantil. Nos comprometemos a colaborar con los empleados para desarrollar y mejorar las capacidades y habilidades de cada uno. Respetamos la dignidad de los individuos y el derecho de los empleados a la libertad de asociación. Mantendremos la buena comunicación con el personal mediante procedimientos de información y consultas en toda la compañía.

**Integridad de la empresa:** Unilever no da ni recibe, directa o indirectamente, sobornos ni otras ventajas inapropiadas para obtener beneficios comerciales o financieras. Ningún empleado puede ofrecer, dar o recibir ningún regalo o pago que sea o pueda considerarse un soborno. Toda petición u ofrecimiento de soborno debe rechazarse de inmediato y denunciarse a la administración. Los libros contables y documentos probatorios de Unilever deben describir y manifestar la naturaleza exacta de las transacciones que respaldan. No se establecerá ni se llevará ninguna contabilidad, fondos o activos secretos o independientes.

Entre otras cosas, es evidente que, si respeta estos principios, Unilever no tolerará condiciones laborales inferiores a la norma, no recurrirá al trabajo infantil ni entregará sobornos en ninguna circunstancia. Observe también la referencia al respeto de la dignidad de los empleados, una declaración asentada en la ética kantiana. Los principios de Unilever son un mensaje clarísimo sobre la ética apropiada de administradores y empleados.

Después de articular los valores en un código de ética o algún otro documento, los directivos de las empresas, para infundir vida y sentido a las palabras, deben destacar repetidamente su importancia y *conducirse según esa guía*. Esto significa aprovechar toda ocasión para destacar la importancia de la ética empresarial y asegurarse de que las principales decisiones no sólo son lógicas en lo económico, sino también en lo moral. Muchas compañías van más allá, y contratan auditores independientes para verificar que la compañía actúa en concordancia con su código de ética. Por ejemplo, Nike contrata auditores independientes para determinar si los subcontratistas de la compañía responden al código de conducta de la compañía.

Por último, establecer una cultura organizacional en la que se confiera gran valor al comportamiento ético requiere sistemas de incentivos y prestaciones, incluso ascensos para las personas



que tienen un comportamiento moral y castigos para las otras. Por ejemplo, en General Electric, el ex director ejecutivo Jack Welch comenta que, cuando evaluaba a los administradores, los dividía en varios grupos: de alto rendimiento, que mostraban los valores correctos y eran candidatos a bonos y ascensos, y otro grupo de alto rendimiento pero que ostentaban valores equivocados y había que dejarlos ir. Welch no estaba dispuesto a tolerar en la compañía líderes que no actuaran en concordancia con los valores centrales de la compañía, aunque en todo lo demás fueran buenos administradores.<sup>43</sup>

## PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

Además de establecer la cultura ética correcta en la organización, los empresarios deben ponderar sistemáticamente las consecuencias éticas de sus decisiones. Para hacerlo, necesitan una guía moral, que proporcionan tanto las teorías de los derechos como la teoría de la justicia de Rawls. Aparte de estas teorías, algunos especialistas en ética han propuesto una guía práctica (un algoritmo ético) para determinar si una decisión es ética.<sup>44</sup> De acuerdo con los expertos, una decisión es aceptable desde el punto de vista ético si el empresario responde afirmativamente a las siguientes preguntas:

1. ¿Mi decisión encuadra en el contexto de normas o valores comunes y aceptados en los medios organizacionales (como se enuncian en códigos de ética o alguna otra declaración corporativa)?
2. ¿Estoy dispuesto a que se comunique la decisión a todos los interesados afectados, por ejemplo, en un reportaje de la prensa o la televisión?
3. ¿Aprobarían la decisión las personas con quienes mantengo una relación personal importante, como familiares, amigos o incluso directores de otras empresas?

Otros recomiendan un esquema de cinco pasos para reflexionar sobre los problemas éticos (es otro ejemplo de un algoritmo ético).<sup>45</sup> En el paso 1, los empresarios deben identificar a quiénes afecta una decisión y en qué sentido. Los **destinatarios** de una empresa son los individuos o grupos con un interés, reclamo o acción de la compañía, y sobre lo que hace y cómo lo hace.<sup>46</sup> Se dividen en internos y externos. Los **destinatarios internos** son individuos o grupos que trabajan para la empresa o son sus propietarios: todos los empleados, el consejo de directores y los accionistas. Los **destinatarios externos** son el resto de los individuos y grupos que tienen algún interés en la empresa. Por lo común, este grupo incluye clientes, proveedores, prestamistas, gobiernos, sindicatos, comunidades y la opinión pública.

Todos los destinatarios sostienen una relación de intercambio con la compañía. Cada grupo le da recursos (o aportes) importantes y, en reciprocidad, esperan que se satisfagan sus intereses (mediante incentivos).<sup>47</sup> Por ejemplo, los empleados proporcionan trabajo, habilidades, conocimientos y tiempo, y a cambio esperan un ingreso equivalente, satisfacción con su trabajo, seguridad laboral y buenas condiciones laborales. Los clientes dan ingresos a la compañía, y a cambio quieren productos de calidad que representen el valor de su dinero. Las comunidades brindan a las empresas una infraestructura local y a cambio quieren que éstas sean ciudadanas responsables y exigen la seguridad de que mejorará la calidad de vida como resultado de la existencia de la empresa.

El análisis de los accionistas requiere alguna dosis de lo que se da en llamar *imaginación moral*.<sup>48</sup> Esto significa ponerse en el lugar de un interesado y preguntarse qué efecto tendría en él una decisión propuesta. Por ejemplo, si se piensa en subcontratar, los administradores tienen que preguntarse cómo se sentirían ellos si tuviesen que trabajar muchas horas en malas condiciones sanitarias.

El paso 2 consiste en evaluar la ética de la decisión estratégica propuesta, con la información recopilada en el paso 1. Los administradores tienen que determinar si una decisión viola los *derechos fundamentales* de algún interesado. Por ejemplo, diríamos que la información sobre los peligros para la salud en el trabajo es un derecho básico de los trabajadores. Del mismo modo, conocer características potencialmente riesgosas de un producto es un derecho fundamental de los clientes (derecho que pasan por alto las tabacaleras cuando no revelan a sus clientes lo que saben sobre los riesgos de fumar). A los administradores también les conviene preguntarse si aceptarían la decisión estratégica propuesta si diseñaran un sistema debajo del velo de ignorancia de Rawls. Por ejemplo, si el tema es la posibilidad de subcontratar a una empresa que ofrece salarios bajos y malas condiciones laborales, los directivos deben preguntarse si aceptarían esta iniciativa si la consideraran debajo del velo de ignorancia, en el sentido de que ellos mismos podrían ser los que trabajaran para ese subcontratista.

En esta etapa, el juicio debe ser guiado por varios principios éticos inquebrantables, que pueden estar incluidos en el código de ética o en otros documentos de la compañía. Además, no deben violarse ciertos principios éticos que adoptamos como miembros de la sociedad (por ejemplo, la prohibición de robar). En estos casos, el juicio también debe ser guiado por la regla que se escogió para evaluar la decisión estratégica propuesta. La regla de decisión que sigue la mayoría de las empresas es maximizar las utilidades en el largo plazo, pero debe sujetarse a la restricción de que no lesione ningún principio moral; es decir, que la empresa se conduzca de manera ética.

En el paso 3 se pide a los administradores que definan la intención moral. Esto significa que las empresas deben situar las preocupaciones morales antes que otros intereses en casos en que se violen derechos fundamentales de los interesados o principios morales básicos. En esta etapa es muy valioso el involucramiento de la administración. Sin el estímulo activo de los directores, los mandos medios colocan los estrechos intereses económicos de la empresa por encima de lo que importa más a los interesados. Lo hacen en la creencia (casi siempre equivocada) de que eso es lo que quieren sus superiores.

En el paso 4 se pide a la compañía que su conducta sea ética. El paso 5 consiste en examinar las decisiones de la empresa, que las revise para saber si son congruentes con principios éticos, como los declarados en el código ético de la compañía. El último paso es crucial y a menudo se pasa por alto. Si no se examinan las decisiones tomadas, los empresarios no saben si sus mecanismos de decisión funcionan o si deben hacer cambios para apegarse mejor a un código de ética.

## FUNCIONARIOS DE ÉTICA

Para asegurar que se conducen de manera ética, varias empresas tienen en su plantilla de personal funcionarios de ética. Estos individuos son responsables de vigilar que todos los empleados estén capacitados para tener conciencia ética, que se incorporen las consideraciones éticas en los procesos de toma de decisiones y que se obedezca el código de conducta de la empresa. Estos funcionarios también son responsables de estudiar las decisiones para comprobar que respetan el código. En muchas empresas actúan como un ombudsman interno, pues sobre ellos recae la responsabilidad de manejar las inquietudes confidenciales de los empleados, investigar las quejas de éstos o de otros, informar de los resultados y recomendar cambios.

Por ejemplo, United Technologies, compañía aeroespacial multinacional con ingresos mundiales de más de 30 000 millones de dólares, tiene desde 1990 un código formal de ética.<sup>49</sup> En ella, alrededor de 160 funcionarios de ejercicio empresarial (así llaman a los funcionarios de ética) son responsables de vigilar que se acate el código. En 1986, UT estableció un programa de ombudsman para que los empleados formulen anónimamente sus preguntas sobre problemas éticos. Desde su fundación, el programa ha recibido 60 000 preguntas, y el ombudsman ha manejado más de 10 000 casos.

## VALOR MORAL

Por último, es importante reconocer que los empleados de las empresas internacionales necesitan mucho *valor moral*, por ejemplo, para descartar una decisión rentable, pero inmoral. El valor moral da a un empleado la fuerza para negarse a acatar las órdenes de un superior de emprender actos inmorales. El valor moral infunde en los empleados el estímulo para salir a la luz de los medios de comunicación y denunciar el comportamiento inmoral de una compañía. Este valor no se consigue fácilmente. Algunos empleados perdieron su trabajo por revelar comportamientos corporativos que les parecieron inmorales y los denunciaron ante los medios de comunicación.<sup>50</sup>

Por su parte, las compañías pueden reforzar el valor moral de los empleados si se comprometen a no tomar represalias si lo ejercen, si se niegan a obedecer a sus superiores o si, en fin, se quejan de actos inmorales. Por ejemplo, consideremos este extracto del código de ética de Unilever:

Todas las infracciones al código deben informarse de acuerdo con los procedimientos especificados por los secretarios adjuntos. El consejo de Unilever no criticará a la administración por negocios perdidos en virtud de su apego a estos principios y otras normas e instrucciones obligatorias. El consejo de Unilever espera que los empleados dirijan a su atención o de la gerencia cualquier infracción o sospecha de infracción de estos principios. Están en operación las disposiciones convenientes para que los empleados ofrezcan sus informes confidencialmente y nadie sufra consecuencia alguna por hacerlo.<sup>51</sup>



Es evidente que esta declaración autoriza a los empleados a ejercer el valor moral. Las compañías también establecen líneas telefónicas de ética para que los empleados presenten, de manera anónima, sus quejas ante los funcionarios de ética de la corporación.

## RESUMEN DE LOS PASOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Todos los pasos que expusimos aquí (contratar y ascender a las personas según consideraciones éticas, además de las mediciones tradicionales del desempeño, establecer una cultura ética en la organización, instituir mecanismos de toma de decisiones, nombrar funcionarios de ética y crear un ambiente en el que se facilite el valor moral) contribuyen a que los administradores cobren conciencia, cuando deciden sobre asuntos de negocios, de las consecuencias éticas, y no quebranten los preceptos éticos básicos. Sin embargo, no todas las disyuntivas morales tienen una solución nítida y conspicua: por eso son disyuntivas. En estos casos, se confiere valor a la capacidad de los administradores de aclarar situaciones complicadas y tomar decisiones equilibradas lo más justas posibles.

## RESUMEN

En este capítulo expusimos el origen y naturaleza de los problemas éticos en los negocios internacionales, los enfoques filosóficos sobre la ética empresarial y las medidas a través de las cuales los administradores pueden asegurar el respeto a las consideraciones éticas en las decisiones de negocios internacionales. En el capítulo señalamos los puntos siguientes:

1. El término *ética* se refiere a los principios aceptados sobre lo correcto o incorrecto que rigen el comportamiento de una persona, los miembros de una profesión o las actividades de una organización. La ética de los negocios comprende los principios sobre lo correcto o incorrecto que gobiernan la conducta de los empresarios. Una estrategia ética es la que no infringe estos principios aceptados.
2. Los problemas y dilemas éticos de las empresas internacionales surgen de variaciones en los sistemas políticos, leyes, desarrollo económico y cultura de los países.
3. Los problemas éticos más comunes de los negocios internacionales atañen a las prácticas de empleo, derechos humanos, regulaciones ambientales, corrupción y la obligación moral de las corporaciones multinacionales.
4. Los dilemas éticos son situaciones en las que ninguna opción parece totalmente aceptable desde el punto de vista ético.
5. El comportamiento no ético surge de principios éticos personales deficientes, distancia emocional y geográfica entre una filial y la matriz, incapacidad de incorporar los temas éticos a la toma de decisiones estratégicas y operativas, cultura disfuncional y el mal ejemplo de conducta poco ética de los jefes.
6. Los filósofos morales afirman que ciertos enfoques de la ética empresarial, como la doctrina Friedman, el relati-
- tivismo cultural, el moralista virtuoso y el inmoralista inocente son insatisfactorios en más de un sentido.
7. La doctrina Friedman sostiene que la única responsabilidad social de una empresa es incrementar las utilidades, siempre que dicha empresa observe la ley. El relativismo cultural afirma que se debe adoptar la ética del lugar donde se hacen negocios. El moralista virtuoso aplica inflexiblemente la ética de su país de origen en el extranjero, mientras que el inmoralista inocente cree que si el administrador de una multinacional comprueba que las empresas de otras naciones no respetan las normas éticas de un país, él tampoco tiene que hacerlo.
8. El utilitarismo ético sostiene que la valía moral de actos y prácticas se determina por sus consecuencias, y que las mejores decisiones son las que producen el mayor bien para el mayor número de personas.
9. La ética kantiana afirma que las personas deben tratarse como fines y nunca como medios para los fines de otros. Las personas no son instrumentos, como una máquina, sino que tienen dignidad y quieren que se les respete como tales.
10. Las teorías de los derechos reconocen que los seres humanos tenemos derechos y prerrogativas fundamentales que trascienden la cultura y los límites nacionales. Estos derechos establecen el mínimo comportamiento moral aceptable.
11. Según el concepto de justicia de John Rawls, una decisión es justa y ética si las personas la tendrían en cuenta al diseñar un sistema social tras un velo de ignorancia.
12. Para asegurarse de que se consideran las cuestiones morales en las decisiones de negocios internacionales, los administradores deben a) preferir la contratación y el

ascenso de personas con un sentido firme de ética personal, b) fomentar en su organización una cultura que confiera gran valor al comportamiento ético, c) verificar que los directivos de la empresa no sólo manifiesten la retórica del comportamiento ético, sino que también se

conduzcan en concordancia con ese discurso, d) establecer un mecanismo de toma de decisiones en el que se exija a las personas que consideren el aspecto ético de las decisiones de negocios y e) tener valor moral y fomentar este valor en los demás.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. Un ejecutivo estadounidense de visita en una subsidiaria en otro país descubre que se contrató a una niña de 12 años para que trabajara como obrera, lo cual infringe la prohibición de la empresa de recurrir al trabajo infantil. Le ordena al administrador local que reemplace a la niña y a ella le dice que se vaya a la escuela. El administrador le comunica al ejecutivo estadounidense que la niña es huérfana, que no tiene medios de subsistencia y que de seguro se irá a la calle si se le niega el trabajo. ¿Qué debe hacer el ejecutivo estadounidense?
2. En la línea del concepto de John Rawls sobre el velo de ignorancia, formule un código de ética que a) guíe las decisiones de una gran multinacional petrolera respecto de la protección del ambiente natural y b) ejerza influencia en las normas de una compañía de ropa sobre la subcontratación de su maquila.
3. ¿En qué condiciones es ético subcontratar la producción a países en desarrollo donde los costos de la mano de obra son menores, si esta iniciativa también implica despedir a trabajadores con mucha antigüedad en el país de origen de la empresa?
4. ¿Son éticos los pagos de facilitación?
5. Un administrador de una nación en vías de desarrollo está supervisando las operaciones de una empresa multinacional en un país donde el tráfico de drogas y la anarquía están muy extendidos. Un día, un representante de uno de los “grandes hombres” locales se le acerca y le pide una “donación” para ayudar a su jefe a proporcionarles casas a los pobres. El delincuente le comunica al administrador que a cambio de la donación, el capo se asegurará de que tenga una estancia productiva en su país. No hay amenazas, pero el administrador está muy consciente de que el “gran hombre” encabeza una organización criminal involucrada en el narcotráfico. También sabe que dicho sujeto realmente ayuda a los pobres en el barrio marginado donde nació. ¿Qué debe hacer el administrador?
6. Vuelva a leer el “Panorama administrativo” sobre Unocal y responda los siguientes planteamientos:
  - a) ¿Fue ético que Unocal entrara en sociedad con una brutal dictadura militar para obtener ganancias financieras?
  - b) ¿Qué acciones podría haber tomado Unocal, además de no invertir, para salvaguardar los derechos humanos de la gente afectada por el proyecto del gasoducto?

## Proyecto de investigación



[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

### La ética en el negocio internacional

Consulte la página electrónica de globalEDGE™ para realizar los siguientes ejercicios.

#### Ejercicio 1

Promover el respeto por los derechos universales del ser humano es una dimensión central de la política exterior de todos los países. Como la historia muestra una y otra vez, los abusos son preocupación de todos. Estados Unidos se declara listo para colaborar con otros gobiernos y la sociedad civil para prevenir los abusos del poder. Desde 1977, los informes anuales por países sobre las prácticas de derechos humanos evalúan el estado de la democracia y los derechos de las personas en todo el mundo, llaman la atención sobre las violaciones y, cuando es necesario, procuran los cambios ne-

cesarios en las políticas hacia determinados países. Localice estos informes (por su nombre en inglés, *Country Reports on Human Right Practices*) y explique cómo se elaboran.

#### Ejercicio 2

El nivel de percepción de la corrupción varía de una cultura a otra. El Índice de Percepción de la Corrupción (*Corruption Perception Index*, CPI) es una comparación de la integridad de un país, basada en una investigación efectuada por Transparencia Internacional. Proporcione una descripción del índice y su clasificación. Localice los cinco países con las calificaciones más bajas y los cinco con calificaciones más altas en el CPI. ¿Observa usted alguna similitud o diferencia en cada grupo de cinco países?



## CASO FINAL

### Los proveedores chinos de Wal-Mart

Wal-Mart, el mayor vendedor al menudeo del mundo, construyó su camino hacia el liderazgo basándose en el “mantra” de “precios bajos todos los días”. Lograr dichos precios ha requerido que la empresa adquiera muchos de los bienes que vende en fábricas que operan a bajo costo en todo el orbe. Cada vez más, dichas fábricas están en naciones en vías de desarrollo, lo que expone a Wal-Mart a la acusación de que utiliza mano de obra barata para manufacturar los bienes que vende a bajo precio a los consumidores estadounidenses. Debido a que la empresa conoce desde hace mucho que las condiciones laborales en muchas partes del mundo están muy por debajo de las normas occidentales, como muchas otras corporaciones ha elaborado un código ético de conducta para el proveedor. Este código ordena, entre otras cosas, que los proveedores no empleen a menores de edad, que paguen cuando menos el salario mínimo vigente en cada nación, no obligue a los empleados a trabajar horas extras excesivas y se sujeten a estándares básicos de seguridad. Para hacer respetar este código, Wal-Mart audita periódicamente las fábricas de sus proveedores. Por ejemplo, en 2006, llevó a cabo 16 700 auditorías en 8 873 fábricas en todo el planeta. Estas revisiones fueron realizadas por los propios auditores de estándares éticos de Wal-Mart y por otras firmas seleccionadas. Alrededor de 26% de dichas auditorías se realizó en forma sorpresiva, sin previo aviso. Los auditores comprobaron que 40.3% de las fábricas cometían violaciones de alto riesgo. Estas fábricas fueron sometidas a otra auditoría 120 días más tarde, para asegurarse de que habían corregido cualquier violación. Si se descubre que una fábrica comete cuatro violaciones de alto riesgo en un periodo de dos años, es suspendida por un año como proveedora de Wal-Mart. En 2006, 2.1% de las fábricas auditadas cayó en esta categoría. Otro 0.2% fue suspendido en forma permanente, presumiblemente porque no había corregido las violaciones anteriores que le habían ganado la suspensión por un año la primera vez.

El esquema de auditorías parece ser minucioso, pero los críticos opinan que estas revisiones no siempre tienen éxito en detectar infracciones en el sitio de trabajo, como la compañía quisiera creer. Consideré el caso de Tang Yinghong, el administrador de una fábrica china que provee a Wal-Mart de bolígrafos, lápices y marcadores. En 2005, Tang supo que Wal-Mart pronto inspeccionaría su fábrica. Ésta ya había cometido tres violaciones de alto riesgo. Los auditores habían descubierto que la fábrica pagaba a sus 3 000 empleados un sueldo menor al salario mínimo legal en la provincia, y que

infringía las reglas del tiempo extra. Una cuarta violación significaría que la relación con Wal-Mart se daría por terminada, así que Tang contrató a una compañía consultora de Shangai, la cual prometió que por 5 000 dólares la fábrica pasaría la revisión con éxito. Dicha compañía proporcionó a Tang asesoría de cómo crear registros falsos similares a los auténticos, y sugirió que el administrador se asegurase de la ausencia de cualquier trabajador que tuviera quejas el día de la auditoría. La compañía también aconsejó sobre cuáles serían las preguntas que debía esperar de los auditores y cómo responderlas. Tang siguió las indicaciones, y la fábrica fue aprobada en la auditoría, aun cuando no cambió ninguna de sus prácticas.

¿Qué tan expandido está este tipo de comportamiento? Un administrador de conformidad de una gran compañía multinacional que realiza muchas auditorías a fábricas en el extranjero, declaró en una entrevista con *BusinessWeek* que el porcentaje de proveedores chinos atrapados con registros falsos de nómina se elevó de 46 a 75% entre 2002 y 2006. El mismo administrador, que pidió mantener su anonimato, estimó que sólo 20% de los proveedores chinos cumplía con las regulaciones salariales, mientras que sólo 5% obedecía las limitaciones de tiempo extra.

Un ejemplo típico de falsificación ocurrió en Zhongshan Tat Shing Toys Factory, un proveedor de Wal-Mart que emplea a 650 personas en el sur de China. Cuando se presentó el equipo de auditores, los administradores de la fábrica mostraron registros de entradas y salidas que mostraban que cada empleado trabajaba ocho horas diarias, y recibía como pago el doble del salario mínimo local, de 0.43 centavos de dólar por hora. Sin embargo, cuando los auditores entrevistaron a los trabajadores de una sección, algunos dijeron que les pagaban menos que el salario mínimo, y que la mayoría era obligada a trabajar entre tres a cinco horas extras al día, sin recibir por ello compensación alguna. Los empleados revelaron a los auditores que la fábrica guardaba por separado los registros reales de las horas extras, y que muchos de ellos trabajaban un mes entero sin tener ni un día de descanso. Cuando se vieron presionados, los funcionarios de la fábrica dijeron que muchos de sus registros se habían destruido en un incendio.

Por su parte, Wal-Mart argumenta que su proceso de auditoría responde a las normas de la industria, y que las revisiones se han convertido en procesos mucho más agresivos. No obstante, los administradores de la fábrica alegaron que

Wal-Mart los presionaba constantemente para que redujeran sus precios, a pesar de que cumplir con las exigencias con respecto a las condiciones laborales elevaba inevitablemente sus costos, por lo que falsificar los registros era su única opción. Una vez que reconoció la naturaleza y magnitud del problema, Wal-Mart ha comenzado a trabajar con algunos de sus proveedores para ayudarles a mejorar su productividad a través de una mejor utilización de la tecnología y de prácticas administrativas más eficaces, en vez de mantener sueldos bajos y obligar a los trabajadores a laborar horas extras.<sup>52</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Es legítimo que una empresa como Wal-Mart exija a sus proveedores que se sujeten a un código de ética? ¿Cuáles

son los beneficios de esta práctica para Wal-Mart? ¿Cuáles son los costos?

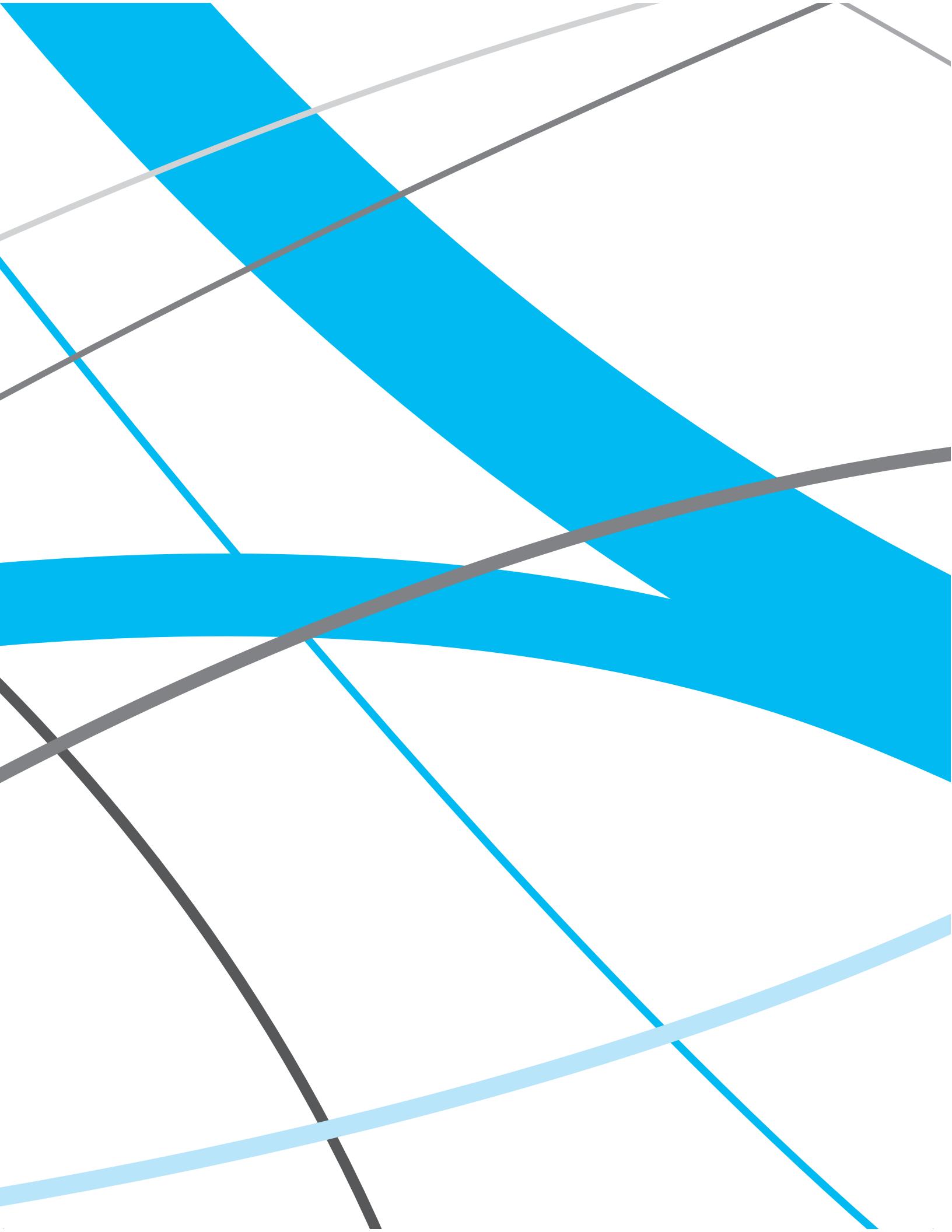
2. Wal-Mart es conocida por exigir constantemente precios muy bajos a sus proveedores. ¿Cómo afecta esta exigencia el comportamiento ético de tales compañías?
3. ¿Hace Wal-Mart lo suficiente para asegurar que los proveedores se sujeten al código ético que ha dispuesto para ellos? ¿Qué más podría hacer?
4. Dado que han salido a la luz varios casos en donde los proveedores de Wal-Mart falsificaron sus libros para dar la impresión de que cumplían con el código de ética, ¿debería la compañía seguir haciendo negocios en países donde es común dicha conducta?

## Referencias

1. S. Schubert y C. Miller, "Where Bribery Was Just a Line Item", en *The New York Times*, 21 de diciembre 2008, p. B1; J. Ewing, "Siemens Braces for a Slap from Uncle Sam", en *BusinessWeek*, 11 de noviembre de 2007, pp. 78-79; y J. Ewing, "Siemens Settlement: Relief, But Is It Over?", *BusinessWeek*, 12 de diciembre, 2008, p. 8.
2. S. Greenhouse, "Nike Shoe Plant in Vietnam Is Called Unsafe for Workers", en *The New York Times*, 8 de noviembre de 1997; y V. Dobnik, "Chinese Workers Abused Making Nikes, Reeboks", en *Seattle Times*, 21 de septiembre, 1997, p. A4.
3. Thomas Donaldson, "Values in Tension: Ethics Away from Home", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1996.
4. Robert Kinloch Massie, *Loosing the Bonds: The United States and South Africa in the Apartheid Years*, Doubleday, 1997.
5. E. Kurtenbach, "The Foreign Factory Factor", en *Seattle Times*, 31 de agosto de 2006, pp. C1, C3; Elaine Kurtenbach, "Apple Says It's Trying to Resolve dispute over Labor Conditions at Chinese iPod Factory", en *Associated Press Financial Wire*, 30 de agosto de 2006; y "Chinese iPod Supplier Pulls Suit", en *Associated Press Financial Wire*, 3 de septiembre de 2006.
6. No todos están de acuerdo en que el retiro de las inversiones haya tenido mucha influencia en Sudáfrica. Para opiniones en contra, vea Siew Hong Teoh, Ivo Welch y C. Paul Wazzan, "The Effect of Socially Activist Investing on the Financial Markets: Evidence from South Africa", en *The Journal of Business*, 72, núm. 1, enero de 1999, pp. 35-60.
7. Andy Rowell, "Trouble Flares in the Delta of Death; Shell Has Polluted More Than Ken Saro Wiwa's Ogoniland in Nigeria", en *The Guardian*, 8 de noviembre de 1995, p. 6.
8. H. Hamilton, "Shell's New World Wide View", en *Washington Post*, 2 de agosto de 1998, p. H1.
9. Fuentes: Jim Carlton, "Unocal Trial for Slave Labor Claims Is Set to Start Today", en *The Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2003, p. A19; Seth Stern, "Big Business Targeted for Rights Abuse", en *Christian Science Monitor*, 4 de septiembre de 2003, p. 2; "Trouble in the Pipeline", en *The Economist*, 18 de enero de 1997, p. 39; Irtani Evelyn, "Feeling the Heat: Unocal Defends Myanmar Gas Pipeline Deal", en *Los Angeles Times*, 20 de febrero de 1995, p. D1; y "Unocal Settles Myanmar Human Rights Cases", en *Business and Environment* 16, febrero de 2005, pp. 14-16.
10. Rowell, "Trouble Flares in the Delta of Death".
11. Peter Singer, *One World: The Ethics of Globalization*, New Haven, Yale University Press, 2002.
12. Garret Hardin, "The Tragedy of the Common", en *Science*, 162, núm. 1, pp. 243-248.
13. J. Everett, D. Neu y A.S. Rahaman, "The Global Fight against Corruption", en *Journal of Business Ethics* 65, 2006, pp. 1-8.
14. Richard T. De George, *Competing with Integrity in International Business*, Oxford, Oxford University Press, 1993.
15. Los detalles se encuentran en [www.oecd.org/EN/home/0,,EN-home-31-nondirectorate-no-nono-31,00.html](http://www.oecd.org/EN/home/0,,EN-home-31-nondirectorate-no-nono-31,00.html).
16. Bardhan Pranab, "Corruption and Development", en *Journal of Economic Literature*, 36, septiembre de 1997, pp. 1320-1346.
17. A. Shleifer y R.W. Vishny, "Corruption", en *Quarterly Journal of Economics*, núm. 108, 1993, pp. 599-617, e I. Erlich y F. Lui, "Bureaucratic Corruption and Endogenous Economic Growth", en *Journal of Political Economy*, 107, diciembre de 1999, pp. 270-292.
18. P. Mauro, "Corruption and Growth", en *Quarterly Journal of Economics*, núm. 110, 1995, pp. 681-712.
19. Los detalles se encuentran en [www.iit.edu/departments/csep/PublicWWW/codes/coe/Bus\\_Conduct\\_Dow\\_Corning\(1996\).html](http://www.iit.edu/departments/csep/PublicWWW/codes/coe/Bus_Conduct_Dow_Corning(1996).html).
20. S.A. Waddock y S.B. Graves, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", en *Strategic Management Journal*, 8, 1997, pp. 303-319.
21. Daniel Litvin, *Empires of Profit*, Nueva York, Texere, 2003.
22. Los detalles se encuentran en el sitio electrónico de BP, en [www.bp.com](http://www.bp.com).



23. Esto se conoce como "la perspectiva desde Roma". Thomas Donaldson, "Values in Tension: Ethics Away from Home".
24. De George, *Competing with Integrity in International Business*.
25. Para un análisis de la ética de utilizar fuerza laboral infantil, vea J. Isern, "Bittersweet Chocolate: The Legacy of Child Labor in Cocoa Production in Côte d'Ivoire", en *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 11, 2006, pp. 115-132.
26. Saul W. Gellerman, "Why Good Managers Make Bad Ethical Choices", en Kenneth R. Andrews (comp.), *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1989.
27. David Messick y Max H. Bazerman, "Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making", en *Sloan Management Review*, 37, invierno de 1996, pp. 9-20.
28. Robert Bryce, *Pipe Dreams: Greed, Ego and the Death of Enron*, Nueva York, Public Affairs, 2002.
29. Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits", en *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970. Reimpreso en Tom L. Beauchamp y Norman E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, Upper Saddle River, Nueva Jersey, Prentice Hall, 7a. ed., 2001.
30. Fuente: Joe Stephens, "Where Profits and Lives Hang in the Balance", en *Washington Post*, 17 de diciembre de 2000, p. A1; Andra Brichacek, "What Price Corruption?", en *Pharmaceutical Executive*, 21, núm. 11, noviembre de 2001, p. 94, y Scott Hensley, "Court Revives Suit against Pfizer on Nigeria Study", en *The Wall Street Journal*, 13 de octubre de 2004, p. B4.
31. Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits", p. 55.
32. Por ejemplo, vea Thomas Donaldson, "Values in Tension: Ethics Away from Home". Vea también Norman Bowie, "Relativism and the Moral Obligations of Multination Corporation", en Beauchamp y Bowie, *Ethical Theory and Business*.
33. Por ejemplo, vea De George, *Competing with Integrity in International Business*.
34. Los detalles se encuentran en [www.bp.com/sectiongenericarticle.do?category1d=79&contentId=20022369#2014689](http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?category1d=79&contentId=20022369#2014689).
35. Este ejemplo se repite en la bibliografía de la ética de los negocios internacionales. Lo presentó por vez primera Arthur Kelly en "Case Study—Italian Style Mores", impreso en Thomas Donaldson y Patricia Werhane (comps.), *Ethical Issues in Business*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1979.
36. Vea Tom L. Beauchamp y Norman E. Bowie, *Ethical Theory and Business*.
37. Thomas Donaldson, *The Ethics of International Business*, Oxford, Oxford University Press, 1989.
38. Se encuentra en [www.un.org/Overview/rights.html](http://www.un.org/Overview/rights.html).
39. Donaldson, *The Ethics of International Business*.
40. Vea el capítulo 10 de Beauchamp y Bowie, *Ethical Theory and Business*.
41. John Rawls, *A Theory of Justice*, Cambridge, Massachusetts, Belknap Press, ed. rev., 1999.
42. Se encuentra en la página electrónica de Unilever, [www.unilever.com/company/ourprinciples/](http://www.unilever.com/company/ourprinciples/).
43. Joseph Bower y Jay Dial, "Jack Welch: General Electric's Revolutionary", Harvard Business School Case, núm. 9-394-065, abril de 1994.
44. Por ejemplo, vea R. Edward Freeman y Daniel Gilbert, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1988; Thomas Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations", en *Academy of Management Review*, 16, 1991, pp. 366-395, y J.R. Rest, *Moral Development: Advances in Research and Theory*, Nueva York, Praeger, 1986.
45. *Ibid.*
46. Vea E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman Press, 1984; C. W.L. Hill y T.M. Jones, "Stakeholder Agency Theory", en *Journal of Management Studies*, 29, 1992, pp. 131-134, y J.G. March y H.A. Simon, *Organizations*, Nueva York, Wiley, 1958.
47. Hill y Jones, "Stakeholder Agency Theory", March y Simon, *Organizations*.
48. De George, *Competing with Integrity in International Business*.
49. Puede consultarse el código en el sitio electrónico de United Technologies, en [www.utc.com/profile/ethics/index.htm](http://www.utc.com/profile/ethics/index.htm).
50. Colin Grant, "Whistle Blowers: Saints of Secular Culture", en *Journal of Business Ethics*, septiembre de 2002, pp. 391-400.
51. Se encuentra en la página electrónica de Unilever, [www.unilever.com/company/ourprinciples/](http://www.unilever.com/company/ourprinciples/).
52. D. Roberts y P. Engardio, "Secrets, Lies and Sweatshops", en *BusinessWeek*, 27 de noviembre de 2006, pp. 50-54; A. Harney, "Falsified Records Show the Flaw in the Social Audit Culture", en *Financial Times*, 11 de enero de 2007, p. 1; Wal-Mart, "Sourcing Ethically through a Socially Responsible Program: 2006 Report on Ethical Sourcing", consultado el 16 de enero de 2008, en <http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=720>.



## parte dos **CASOS**



Google en China 148

Enlodado en la corrupción: Kellogg Brown  
& Root en Nigeria 149



## Google en China

Google, una compañía de búsqueda en internet de rápido crecimiento, fue fundada con un objetivo claro: organizar la información mundial y hacerla universalmente útil y aceptable. La empresa ha construido un negocio de publicidad muy rentable con base en su función como buscador, el cual es, con mucho, el que más se utiliza en el mundo. Bajo el modelo de negocios de pago por cliqueo, los anunciantes le pagan a Google cada vez que un usuario de su buscador hace clic en alguno de los vínculos pagados, que suelen aparecer en el lado derecho de la página de resultados de Google.

La compañía ha operado desde hace varios años bajo el lema “¡no seas malo!”. Cuando esta frase se acuñó, el mensaje central era que Google nunca comprometería la integridad de sus resultados de búsqueda. Por ejemplo, la empresa no permitió que las consideraciones comerciales contaminaran su sistema de clasificación. Por eso los vínculos pagados no están incluidos en su lista principal de resultados, pero sí al lado derecho de la página. Sin embargo, el lema “no seas malo” se ha convertido en más que eso para Google: se ha constituido en el principio básico de organización de la empresa y en una piedra de toque ética mediante la cual los administradores sopesan todas sus decisiones estratégicas.

El lema y la misión de Google elevan las esperanzas entre los activistas en pro de los derechos humanos, en el sentido de que el buscador será una herramienta inigualable para evitar la censura gubernamental, democratizar la información y permitir que las personas que viven en sociedades donde hay un alto grado de censura tengan acceso a información que sus gobiernos tratan de suprimir. Este enfoque incluye a China, el país más grande del planeta.

Google comenzó su servicio en lenguaje chino en 2000, aunque operado desde Estados Unidos. En 2002, el sitio fue bloqueado por las autoridades chinas. Quienes deseaban utilizar el buscador eran desviados a un competidor local. El bloqueo tomó a la gerencia de Google totalmente por sorpresa. De inmediato, uno de los fundadores, Sergey Brin, ordenó media docena de libros sobre China, y los leyó rápidamente en un esfuerzo por comprender a esa vasta nación. Dos semanas después, por motivos que nunca han sido aclarados, el servicio de Google fue restaurado. La compañía dijo que esto no cambiaba en nada su servicio, pero los usuarios chinos pronto descubrieron que no tenían acceso a sitios políticamente delicados que aparecían en la lista de resultados de Google, lo que sugería que la censura del gobierno era todavía más agresiva. Básicamente, el gobierno chino ha erigido una gigantesca barrera de fuego entre internet en China y el resto del mundo, lo cual permite que sus censores bloqueen los sitios extranjeros que son considerados subversivos.

A finales de 2004, Google tenía muy claro que China era un importante mercado estratégico. Sin embargo, la compañía se percató de que para explotar las oportunidades que el país ofrecía, tendría que establecer una base de operaciones

en China, con sus propios servidores y una página de inicio en chino. El servidor que atendía a los usuarios chinos desde Estados Unidos era demasiado lento, y el servicio se degradaba de manera notable debido a la censura impuesta. Esto creó un dilema para la compañía, a causa del lema “no seas malo”. Una vez que estableciese operaciones en China, estaría sujeta a las regulaciones de dicho país, entre éstas las que afectaban la libertad de información. Durante aproximadamente 18 meses, los altos ejecutivos de la compañía debatieron los pros y los contras de entrar a China directamente, en vez de dar servicio al mercado desde el sitio en Estados Unidos. Finalmente, decidieron que la oportunidad era demasiado grande como para hacer caso omiso. Con más de 100 millones de usuarios, cuyo número aumentaba con rapidez, China prometía convertirse en el mayor mercado de internet del mundo, y en una fuente principal de ganancias publicitarias para Google. Además, la compañía estaba en desventaja competitiva con respecto de sus rivales estadounidenses, Yahoo y MSN de Microsoft, que ya habían establecido operaciones en China, y con el propio buscador local, Baidu, líder en el mercado de búsquedas por internet en el país (en 2006, Baidu tenía aproximadamente 40% del mercado de búsqueda en China, comparado con 30% de Google).

A mediados de 2005, Google estableció una presencia de ventas directas en China. En enero de 2006, presentó su página de inicio en chino, alojada en servidores basados en China y mantenidos por empleados de esa nacionalidad en Beijing y Shangai. Después del lanzamiento, Google declaró que su objetivo era brindar a los usuarios chinos “la mayor cantidad de información posible”. De inmediato se apreciaba que esta frase no implicaba lo mismo que “acceso a toda la información”. De conformidad con las leyes chinas, Google había decidido realizar una autocensura, excluyendo aquellos resultados sobre temas políticamente sensibles, como la reforma democrática, la independencia taiwanesa, el prohibido movimiento Falun Gong y cualquier referencia a la masacre de manifestantes democráticos en la Plaza de Tiananmen en 1989. Los activistas en pro de los derechos humanos no tardaron en levantar su voz de protesta, bajo el argumento de que Google había abandonado sus principios para obtener mayores ganancias. Por su parte, los ejecutivos de la empresa sostuvieron que era mejor brindar a los usuarios chinos acceso a una cantidad limitada de información que no darles ninguna, o de atender el mercado desde servidores en Estados Unidos y permitir que el gobierno continuara censurando activamente sus resultados de búsqueda, lo cual resultaría en un servicio muy deteriorado. Sergey Brin justificó la decisión bajo el argumento de que “será mejor para los usuarios chinos de la red, porque finalmente obtendrán más información, aunque no toda”. Aún más, Google sostuvo que era el único buscador en China que permitía a los usuarios saber si los resultados de la búsqueda habían sido censurados (lo cual se realiza mediante la inclusión de un mensaje al pie de la página que indica que se ha ejercido censura).

## Preguntas para analizar el caso

1. ¿Qué principio filosófico adoptaron los administradores de Google cuando decidieron que los beneficios de operar en China sobrepasaban los costos?
2. ¿Piensa que Google debería haber entrado en China y autocensurarse, de cara al lema de la compañía de "No seas malo"? ¿Es mejor esta práctica a que sea el gobierno quien ejerza la censura?
3. Si todas las compañías buscadoras declinaran invertir directamente en China debido al asunto de la censura, ¿cuáles serían los resultados? ¿Quién se beneficiaría más con esta acción? ¿Quién saldría perdiendo?



## Enlodado en la corrupción: Kellogg Brown & Root en Nigeria

En 1998, Halliburton, importante empresa de servicios de gas y petróleo de Texas, compró Dresser Industries. Entonces el director ejecutivo de Halliburton era Dick Cheney, después vicepresidente de Estados Unidos en el régimen de George W. Bush. Entre otras empresas, Dresser era propietaria de M. W. Kellogg, uno de los contratistas generales más grandes del mundo para la construcción de proyectos en localidades remotas. Después de la compra, Kellogg se fusionó con una empresa de Halliburton y cambió su nombre por el de Kellogg Brown & Root, o KBR. En ese tiempo, pareció un buen convenio para Halliburton. Entre otras cosas, Kellogg participaba en un consorcio de cuatro empresas que construía una serie de plantas de gas natural licuado (GNL) en Nigeria. A comienzos de 2004, el valor total de esos contratos superaba los 8 mil millones de dólares.

Entonces, a comienzos de 2005, Halliburton puso a la venta KBR. La operación se consideró un intento de Halliburton por distanciarse de varios escándalos que rodeaban a KBR. Uno concernía a las acusaciones de que cobraba sistemáticamente de más al Pentágono por servicios prestados al ejército estadounidense en Irak. Otro se centraba en las plantas de GNL de Nigeria, y se relacionaba con empleados de KBR, ex funcionarios del gobierno nigeriano y un misterioso abogado británico, Jeffrey Tesler.

Las raíces del escándalo nigeriano se remontan a 1994, cuando Kellogg y sus socios intentaban ganar un contrato inicial con el gobierno nigeriano para construir dos plantas de GNL. El contrato se valuó en aproximadamente dos mil millones de dólares. Cada empresa del consorcio tenía una participación de 25% en la sociedad, y todas tenían el derecho de veto sobre las decisiones. Los empleados de Kellogg ocuparon muchos puestos directivos del consorcio, y dos de las empresas, Technip, de Francia, y JGC, de Japón, afirmaron que Kellogg manejaba el consorcio (la cuarta empresa, ENI, de Italia, no dio ninguna declaración en cuanto a la dirección).

El consorcio de Kellogg fue uno de los dos que concursaron para obtener el contrato inicial, y su oferta fue la más

## Fuentes

1. Andy Kessler, "Sellout.com", en *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 2006, p. A14.
2. D. Henninger, "Wonderland Google en China", en *The Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2006, p. A18.
3. J. Dean, "Limited Search: As Google Pushes into China, It Faces Clashes with Censors", en *The Wall Street Journal*, 16 de diciembre de 2005, p. A1.
4. Anónimo, "The Party, the People and the Power of Cyber Talk: China and the Internet", en *The Economist*, 29 de abril de 2006, pp. 28-30.

baja. A comienzos de 1995, el consorcio había avanzado mucho en las negociaciones del contrato cuando el ministro del petróleo nigeriano cayó de la gracia del dictador militar del país, el general Abacha, y lo sustituyó Dan Etete, quien resultó mucho menos complaciente con el grupo de Kellogg y de pronto todo el convenio se puso en peligro. De acuerdo con algunos observadores, Dan Etete era un cliente difícil que de inmediato aprovechó su influencia sobre el proyecto del GNL para beneficio personal. El consorcio contrató en seguida al abogado británico Jeffrey Tesler. En el contrato, firmado por un ejecutivo de Kellogg, se pedía que Tesler consiguiera las autorizaciones gubernamentales para el proyecto del GNL, sostuviera buenas relaciones con los funcionarios oficiales y ofreciera asesoría sobre la estrategia de ventas. Los honorarios de Tesler por estos servicios serían de 60 millones de dólares.

Tesler tenía de tiempo atrás contactos con una veintena de altos funcionarios y oficiales del ejército de Nigeria. Durante años manejó sus negocios en Londres, para que compraran bienes raíces y abrieran cuentas bancarias. La relación de Kellogg con Tesler databa de mediados de la década de 1980, cuando lo contrató para que vendiera al gobierno nigeriano un interés minoritario en una planta de fertilizantes en ese país.

Lo que ocurrió después es ahora tema de investigaciones gubernamentales en Francia, Nigeria y Estados Unidos. Se sospecha que Tesler prometió desviar sumas enormes a los funcionarios nigerianos si se cerraba el trato. Los investigadores basan sus sospechas en varios factores, como la patente corrupción del gobierno del general Abacha, la magnitud del pago a Tesler, que parece desproporcionada respecto de los servicios para los cuales se le contrató, y una serie de notas entregadas por investigadores internos de Halliburton. Estas notas, escritas de puño y letra por Wojciech Chodan, ejecutivo de Kellogg, documentan una junta de Chodan y Tesler en la que comentan la posibilidad de pasar 40 millones del pago de 60 millones de Tesler al general Abacha.

No se sabe si se pagó ese soborno. Lo que se sabe es que, en diciembre de 1995, Nigeria concedió el contrato de dos mil millones de dólares al consorcio de Kellogg. La planta de GLN fue un éxito. Nigeria contrató otra planta en 1999, dos en 2002, y la sexta, en julio de 2004. KBR contrató de nuevo a Tesler en 1999 y una vez más en 2001 para asegurar los nuevos contratos, y los ganó todos. En total, el consorcio pagó a Tesler alrededor de 132.3 millones de dólares de 1994 a comienzos de 2004.

La participación de Tesler en el proyecto habría pasado inadvertida de no ser por un acontecimiento relacionado. George Krammer, empleado de otra empresa del consorcio, Technip, fue acusado por el gobierno francés de desfalco. Cuando Technip se negó a defender a Krammer, él reaccionó y sacó a la luz lo que creía era la ropa sucia de Technip, en donde se incluían los pagos a Tesler para ganar los contratos de GLN en Nigeria.

Estas acusaciones llevaron a los funcionarios franceses y suizos a investigar las cuentas bancarias de Tesler en Suiza. Descubrieron que Tesler “trianguló” algunos fondos que recibió a ejecutivos del consorcio y a subcontratistas. Una de las supuestas “comisiones” fue una transferencia de cinco millones de dólares de la cuenta de Tesler a la de Albert J. Jack Stanley, jefe de M.W. Kellogg y, en ese entonces, de la unidad KBR de Halliburton. Tesler también transfirió alrededor de 2.5 millones de dólares a cuentas bancarias suizas que el ministro del petróleo nigeriano, Dan Etete, tenía abiertas con nombre falso. Entre otros pagos se incluían una transferencia de un millón a una cuenta controlada por Wojciech Chodan, el ex ejecutivo de Kellogg en cuyas extensas notas manuscritas se insinúa que se pagó un soborno al general Abacha, y cinco millones a un subcontratista alemán para el proyecto del GLN, a cambio de “información y asesoría”.

Cuando se descubrió esta maniobra, en junio de 2004, Halliburton despidió a Jack Stanley, dio por terminadas sus largas relaciones con Tesler y también le pidió a los tres asociados del consorcio de Nigeria su renuncia. El Departamento de Justicia de Estados Unidos llevó las cosas más lejos y abrió una investigación mediante un gran jurado para determinar si Halliburton, mediante su subsidiaria KBR, infringió la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero. En noviembre de 2004, el Departamento de Justicia amplió sus investigaciones para incluir pagos relacionados con la planta de fertilizantes de Nigeria en la que Kellogg participó en la década de 1980, cuando era dirigida por Jack Stanley. En marzo de 2005, el Departamento de Justicia anunció que también indagaba si Jack Stanley trató de coordinar las ofertas con sus rivales para fijar los precios de ciertos proyectos foráneos de construcción.

Para mediados de 2007, la investigación estadounidense seguía en marcha.

### Preguntas para analizar el caso

1. De acuerdo con la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, ¿se debería considerar que los supuestos pagos de sobornos por parte de Jeffrey Tesler a funcionarios del gobierno nigeriano fueron “pagos de facilitación” para acelerar los trámites?
2. Además de la cuestión de la legalidad de los pagos que haya hecho Tesler, ¿piensa usted que fue razonable que KBR lo contratara como intermediario?
3. Por la difundida corrupción del gobierno de Abacha en Nigeria, ¿Kellogg y su sucesora KBR debieron contar con alguna norma para enfrentar sobornos y corruptelas? ¿Cómo debería haber sido esa norma?
4. ¿Kellogg debió abandonar el proyecto de GLN de Nigeria en cuanto quedó claro que para asegurar el contrato tenía que pagar sobornos?
5. Hay pruebas de que Jack Stanley, ex director de M.W. Kellogg y KBR, recibió triangulaciones de pagos por parte de Tesler. Por lo menos otro empleado de Kellogg, Wojciech Chodan, recibió también estas comisiones. ¿Qué revela ello acerca de la posible situación ética en Kellogg y luego en KBR?
6. ¿Debe llamarse a cuentas a Halliburton si se prueba que su unidad KBR entregó sobornos para conseguir negocios en Nigeria? ¿En qué medida la corporación y sus funcionarios son responsables de actividades sospechosas de inmoralidad realizadas por administradores de una subsidiaria, en particular cuando muchas de esas actividades se iniciaron antes de que Halliburton comprara la subsidiaria?

### Fuentes

1. R. Gold y C. Flemming, “Out of Africa: In Halliburton Nigeria Inquiry, a Search for Bribes to a Dictator”, en *The Wall Street Journal*, 29 de septiembre de 2004, p. A1.
2. R. Gold, “Halliburton to Put KBR Unit on Auction Block”, en *The New York Times*, 31 de enero de 2005, p. A2.
3. T. Sawyer, “Citing Violations, Halliburton Cut Off Former KBR Chairman”, en *ENR*, 28 de junio de 2004, p. 16.
4. D. Ivanovich, “Halliburton: Contracts Investigated”, en *Houston Chronicle*, 2 de marzo de 2005, p. 1.
5. Nick Snow, “DOJ, SEC Probe Bonny Island Partners for Violations”, en *Oil & Gas Journal*, 13 de noviembre de 2006, pp. 26-28.





## tercera parte

### El comercio mundial y el entorno de las inversiones

#### El comercio textil de Bangladesh

Desde hace muchos años, Bangladesh, uno de los países más pobres del mundo, ha dependido en gran medida de las exportaciones de productos textiles para generar ingresos, empleo y crecimiento económico. La mayoría de estas exportaciones se componen de prendas terminadas de bajo costo, vendidas a detallistas masivos en Occidente, como Wal-Mart. Durante décadas, Bangladesh pudo sacar ventaja de un sistema de cuotas para las exportaciones textiles que le otorgaba, junto a otros países pobres, un acceso preferencial a los mercados ricos como Estados Unidos y la Unión Europea. Sin embargo, el 1o. de enero de 2005 ese sistema fue sustituido por otro que estaba basado en los principios del libre comercio. A partir de entonces, los exportadores de Bangladesh tuvieron que competir por el negocio contra productores de otras naciones como China e Indonesia. Muchos analistas predijeron el rápido colapso de la industria textil de Bangladesh, así como un brusco salto de la tasa de desempleo, una declinación de la balanza de pagos del país y un efecto negativo en su crecimiento económico.

El colapso nunca ocurrió. Por el contrario, las exportaciones textiles de Bangladesh han seguido en aumento, incluso cuando el resto del mundo se sumió en una crisis económica en 2008. Las exportaciones de prendas de vestir de Bangladesh se elevaron a 8.9 mil millones de dólares en 2006, a 9.3 mil millones en 2007 y a 10.7 mil millones en 2008. Aparentemente, el país posee una ventaja comparativa en la producción de textiles (es uno de los principales productores de bajo costo en el mundo), lo cual le ha permitido aumentar su participación en los mercados globales. En realidad, mientras una profunda recesión económica se apoderaba de las naciones desarrolladas en 2008, los grandes importadores como Wal-Mart aumentaron sus ventas de prendas de vestir de bajo costo para satisfacer a sus clientes, quienes buscaban precios bajos. Obviamente, esta circunstancia benefició a los productores de Bangladesh, pero también a los clientes de las naciones desarrolladas que ahorran en ropa y pueden utilizar ese dinero para comprar otros productos y servicios.

# Teoría del comercio internacional

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Entender por qué las naciones comercian entre sí.
- OA<sup>2</sup>** Familiarizarse con las distintas teorías que explican el flujo comercial entre los países.
- OA<sup>3</sup>** Comprender la razón de que muchos economistas crean que el libre comercio irrestricto entre las naciones elevará el bienestar económico de los países que participan en este sistema de libre comercio.
- OA<sup>4</sup>** Familiarizarse con los argumentos de quienes sostienen que el gobierno puede jugar un papel proactivo en la promoción de la ventaja competitiva en ciertas industrias.
- OA<sup>5</sup>** Entender las importantes repercusiones de la teoría del comercio internacional para la práctica de negocios.

La ventaja de Bangladesh se basa en diversos factores. Primero, los costos de mano de obra son bajos, debido en parte a índices bajos de salario por hora, y en parte a que los productores textiles invirtieron en tecnología impulsora de la productividad durante la última década. En la actualidad, los índices salariales en la industria textil son de entre 40 y 50 dólares al mes, casi la mitad del salario mínimo en China. Aunque estos rangos de salario parecen desalentadoramente bajos si los comparamos con los estándares occidentales, es un sueldo que alcanza para vivir en un país donde el ingreso bruto per cápita es de sólo 470 dólares al año, y constituye una fuente de empleo para cerca de 2.5 millones de personas, 85% de las cuales son mujeres con pocas oportunidades de empleo.

El segundo factor de ventaja para Bangladesh es que posee una vibrante red de industrias de apoyo que proporcionan materia prima e insumos a los fabricantes de ropa. Cerca de tres cuartas partes de todos los insumos se fabrican en el

país, lo cual permite a los fabricantes de ropa reducir costos de transporte y almacenamiento, impuestos de importación, y los largos tiempos de entrega inherentes a las telas tejidas importadas que se utilizan para hacer camisas y pantalones. En otras palabras, las industrias locales de apoyo ayudan a impulsar la productividad de los fabricantes de ropa de Bangladesh, otorgándoles una ventaja en costo que va más allá de bajos índices salariales.

Una tercera ventaja de Bangladesh: ¡no es China! Muchos importadores de Occidente son muy cautelosos con respecto del hecho de depender de China para las importaciones de bienes específicos, por temor de que algún inconveniente económico o de otro tipo pudiera diezmar su cadena de suministro a menos que tuvieran una fuente alterna de dónde abastecerse. Por todo ello, Bangladesh se ha beneficiado de la tendencia de los importadores occidentales al diversificar sus fuentes de suministro.<sup>1</sup>



## Introducción

El crecimiento de la industria del vestido en Bangladesh es un ejemplo impresionante de los beneficios del libre comercio y la globalización. Las bajas barreras al comercio han permitido a ese país explotar su ventaja comparativa en la producción de prendas de vestir, y hacer crecer sus importaciones, incluso durante una crisis económica global. Esto beneficia a Bangladesh, una de las naciones más pobres del mundo, cuyas sólidas exportaciones de ropa ayudan a sostener 2.5 millones de empleos y pueden contribuir a que el país logre un crecimiento económico sostenido. También beneficia a los consumidores de las naciones desarrolladas, quienes pueden ahorrar en ropa y, en consecuencia, tener más dinero disponible para gastar en otros bienes y servicios, lo cual contribuye a elevar sus estándares de vida. Si existen perdedores en este proceso, son los productores de ropa de alto costo de naciones más desarrolladas, quienes han perdido ventas ante las empresas de Bangladesh. Siempre hay ganadores y perdedores en el mundo del comercio internacional, pero, como los economistas han sostenido desde hace mucho tiempo, los beneficios para los ganadores superan los costos pagados por los perdedores, lo cual resulta en una ganancia neta para la sociedad. Aún más, los economistas afirman que en el largo plazo, el libre comercio estimula el crecimiento económico y eleva los estándares de vida más allá de las fronteras. Los debates económicos respecto de los beneficios e inconvenientes del libre comercio no son argumentaciones académicas abstractas. La teoría del comercio internacional ha influido en las políticas económicas de muchas naciones en los últimos 50 años, y es la causa de la formación de la Organización Mundial del Comercio y de los bloques comerciales regionales, como la Unión Europea y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En particular, durante la década de 1990 atestiguamos un cambio mundial en favor del libre comercio. Por consiguiente, es de crucial importancia entender estas teorías y por qué ejercen tanta influencia en las políticas económicas de tantas naciones y en el entorno competitivo propio de los negocios internacionales.

Este capítulo tiene dos objetivos que van al núcleo de esta polémica. El primero es revisar varias teorías que explican los beneficios de que un país se dedique al comercio internacional. El segundo es explicar el esquema del comercio internacional que observamos en la economía mundial. Respecto de este esquema comercial, nuestro principal interés está en analizar los movimientos de exportaciones e importaciones de bienes y servicios entre países. En el capítulo 7 expondremos el sistema de la inversión extranjera directa.



## Generalidades de la teoría del comercio

Iniciamos el capítulo con una exposición del mercantilismo. Esta doctrina se difundió en los siglos XVI y XVII, y dicta que los países deben alentar las exportaciones al mismo tiempo que desalientan las importaciones. El mercantilismo es una doctrina antigua y desacreditada, pero quedan ecos en el debate político moderno y en las políticas comerciales de muchos países. A continuación estudiaremos la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith, propuesta en 1776, la primera que pretendió explicar por qué el libre comercio sin restricciones es beneficioso para un país. El **libre comercio** existe cuando un gobierno no pretende influir mediante cuotas o aranceles en lo que sus ciudadanos compran de otros países ni en lo que producen y venden a otras naciones. Smith sostenía que la mano invisible de los mecanismos del mercado, más que las normas gubernamentales, era la que debía decidir qué importa y qué exporta un país. Sus argumentos implican que este apoyo al libre comercio de *laissez-faire* (dejar hacer, dejar pasar) era lo más conveniente para un país. De la obra de Smith surgieron dos teorías. Una es la teoría de la ventaja comparativa, propuesta por el economista inglés David Ricardo. Su teoría es la base intelectual del argumento moderno en favor del libre comercio sin restricciones. La segunda teoría surgió en el siglo XX, cuando dos economistas suecos, Eli Heckscher y Bertil Ohlin, perfeccionaron la obra de Ricardo, con el marco conceptual de teoría que lleva sus nombres.

### BENEFICIOS DEL COMERCIO

La gran virtud de las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin es que identifican con precisión los beneficios específicos del comercio internacional. El sentido común dicta que un poco de co-



mercio internacional beneficia a las naciones. Por ejemplo, nadie propondría que Islandia cultive sus propias naranjas, pero aun así este país saca provecho del comercio porque intercambia algo de lo que produce a bajo costo (peces) por bienes que no puede producir de ninguna manera (naranjas). De este modo, con base en el libre comercio, los islandeses agregan las naranjas a su dieta de pescado. Sin embargo, las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin superan estas nociones del sentido común y muestran por qué es beneficioso que un país practique el comercio exterior *incluso con los bienes que podría producir*. Es un concepto difícil de entender. Por ejemplo, en Estados Unidos muchas personas creen que los consumidores de ese país, en lo posible, deben preferir productos locales elaborados por compañías nacionales, para proteger los puestos de trabajo de sus compatriotas de la competencia extranjera. En muchos otros países se observan idénticos sentimientos nacionalistas.

Sin embargo, las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin indican que la economía de un país puede ganar si sus ciudadanos compran determinados productos a otros países, aunque puedan elaborarse internamente. La ganancia surge gracias a que el comercio internacional permite a un país especializarse en la manufactura y exportación de los bienes que produce más eficientemente, por lo cual puede importar productos que otros países produzcan a su vez con mayor eficiencia. En este sentido, es lógico que Estados Unidos se especialice en la producción y exportación de aviones comerciales, pues la eficiencia en la manufactura de este producto exige recursos que abundan en su territorio, como mano de obra muy especializada y capacidades tecnológicas de punta. Por otro lado, también es lógico que ese país importe textiles de China, pues la producción eficiente de estos bienes se basa en mano de obra barata, la cual tiene en abundancia.

Desde luego, para algunos sectores de la población de un país es difícil aceptar este argumento. Las compañías textiles estadounidenses y sus empleados, al ver su futuro amenazado por las importaciones, tratan de convencer al gobierno de que imponga cuotas y aranceles para limitar la importación de textiles. Estos controles benefician a determinados grupos, como a las empresas textiles poco rentables y a sus respectivos empleados; pero las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin indican que tales iniciativas dañan el conjunto de la economía. Los límites a las importaciones generan ventajas para los productores del país, pero no para los consumidores.

## ESQUEMA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin ayudan a explicar el esquema del comercio internacional que observamos en la economía mundial. Algunos aspectos de éste son claros. El clima y los recursos naturales explican por qué Ghana exporta cacao; Brasil, café; Arabia Saudita, petróleo, y China, langostino de río. Pero buena parte del esquema del comercio internacional no es tan diáfana. Así, ¿por qué Japón exporta automóviles, electrodomésticos y maquinaria pesada? ¿Por qué Suiza exporta compuestos químicos, productos farmacéuticos, relojes y joyería? ¿Por qué Bangladesh exporta prendas de vestir? La teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo lo explica en términos de las diferencias internacionales en la productividad de la mano de obra. En la teoría de Heckscher-Ohlin, más elaborada, se destaca la influencia recíproca de las proporciones en que los factores de producción (como tierra, mano de obra y capital) se consiguen en los países, y las proporciones en que se necesitan para la producción de determinados bienes. Esta explicación parte del supuesto de que los países tienen diferentes dotaciones de cada factor de producción. Sin embargo, en las comprobaciones de la teoría se observa que es una explicación de los esquemas reales menos sólida de lo que se pensaba.

Una de las primeras respuestas a la incapacidad de la teoría de Heckscher-Ohlin para explicar el esquema observado en el comercio internacional fue la teoría del ciclo de vida de los productos, que elaboró Raymond Vernon. Este enfoque afirma que, al comienzo de su ciclo de vida, los productos nuevos se elaboran y exportan en el país donde se idearon. Entonces, a medida que un producto se difunde y acepta internacionalmente, se empieza a producir en otros países. En consecuencia —sigue la teoría—, al final el producto es importado por el país donde se inventó.

En el mismo tenor, en la década de 1980, algunos economistas, entre ellos Paul Krugman, del Instituto Tecnológico de Massachusetts, concibieron la que se denominó **nueva teoría del comercio**, la cual afirma que en algunos casos los países se especializan en la elaboración y exportación de determinados bienes no por la cantidad y calidad de los factores de producción que posean, sino porque en sectores específicos el mercado mundial sólo puede sostener un límite de empresas

(se dice que así ocurre en la industria de la aviación comercial). En estos sectores, las empresas que entran primero en un mercado adquieren una ventaja competitiva que después es difícil de superar. Así, el esquema del comercio entre naciones se debe en parte a la capacidad de las empresas de un país de materializar las ventajas de moverse primero. Estados Unidos es el principal exportador de aviones comerciales porque empresas como Boeing se movieron primero en el mercado mundial. Boeing adquirió una ventaja competitiva que después fue difícil de superar para las empresas de países con factores de producción equivalentes (aunque Airbus Industries de Europa tiene éxito en este cometido). En una obra relacionada con la nueva teoría del comercio, Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, postuló la teoría de la ventaja competitiva nacional. Esta teoría pretende explicar por qué algunas naciones tienen éxito internacional en industrias específicas. Además de los factores de producción locales, Porter señala la importancia de factores propios del país, como la demanda interna y la rivalidad nacional, para explicar su preponderancia en la producción y la exportación de determinados bienes.

## TEORÍA DEL COMERCIO Y POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

Aunque todas estas teorías concuerdan en que el comercio internacional es beneficioso para un país, sus recomendaciones no coinciden sobre las políticas gubernamentales. El mercantilismo defiende a rajatabla la intervención del gobierno para promover las exportaciones y limitar las importaciones. Las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin defienden el libre comercio sin restricciones. La razón que esgrimen es que los controles a las importaciones y los incentivos a las exportaciones (como subsidios) son contraproducentes y desperdician recursos. Tanto la nueva teoría del comercio como la de Porter sobre la ventaja competitiva nacional justifican un apoyo limitado del gobierno al desarrollo de determinados sectores orientados a la exportación. En el capítulo 6 analizaremos las ventajas y desventajas de este enfoque (conocido como política estratégica de comercio), así como los pros y los contras de la defensa del libre comercio irrestricto.



### Mercantilismo

La primera teoría que trató de explicar el comercio internacional apareció en Inglaterra a mediados del siglo XVI: el *mercantilismo*. Su premisa básica consistía en que el oro y la plata eran los principales soportes de la riqueza nacional, y esenciales para un comercio vigoroso. En aquella época, esos metales eran la moneda de cambio en el comercio internacional; un país ganaba oro y plata cuando exportaba bienes. De la misma manera, importar bienes de otros países daría por resultado una salida de oro y plata en favor de éstos. El argumento del **mercantilismo** era que lo más conveniente para un país era mantener un superávit comercial, esto es, exportar más de lo que importaba. Con ello, el país acumularía oro y plata y, entonces, aumentaría su riqueza, prestigio y poder. Como el mercantilista inglés Thomas Mun escribió en 1630:

Por consiguiente, el medio común para aumentar y atesorar nuestra riqueza es el comercio exterior, en el que debemos seguir esta regla: cada año, vender a los extranjeros más del valor de lo que les consumimos.<sup>2</sup>

En concordancia con esta idea, la doctrina mercantilista defiende la intervención del gobierno para alcanzar un superávit en la balanza comercial. El mercantilista no ve la ventaja de un gran volumen de comercio; por el contrario, recomienda políticas para maximizar las exportaciones y minimizar las importaciones. Con este fin, las importaciones debían limitarse mediante cuotas y aranceles, mientras que se subsidiaban las exportaciones.

En 1752, el economista clásico David Hume señaló una incongruencia de la doctrina mercantilista. Según él, si Inglaterra tuviera un superávit en la balanza comercial con Francia (si le exportaba más de lo que importaba), la entrada de oro y plata aumentaría la oferta interna de dinero y produciría inflación en Inglaterra. Por el contrario, en Francia la salida de oro y plata tendría el efecto opuesto: al contraerse la oferta de dinero, los precios caerían. Este cambio de precios entre Francia e Inglaterra obligaría a los franceses a comprar menos mercancías inglesas (porque se habrían encarecido), y a los ingleses, a comprar más productos franceses (porque se habrían abaratado). El resultado sería el deterioro de la balanza comercial de Inglaterra y la mejora de la balanza comercial de



Francia, hasta eliminar el superávit inglés. Por consiguiente, a la larga ningún país podría conservar una balanza comercial superavitaria y acumular oro y plata, como imaginaban los mercantilistas.

El error del mercantilismo radicaba en que contemplaba al comercio como un **juego de suma cero**, es decir, una situación en la que la ganancia económica de un país proviene de la pérdida económica de otro. Tocó a Adam Smith y a David Ricardo demostrar la miopía de este enfoque y probar que el comercio es un juego de suma positiva, una situación en la que todos los países se benefician. Como sea, la doctrina mercantilista no está muerta. Los neomercantilistas equiparan el poder político con el poder económico, y a éste con un superávit en la balanza comercial. Los críticos sostienen que muchos países han adoptado una estrategia neomercantilista diseñada para impulsar las exportaciones al tiempo que limitan las importaciones.<sup>3</sup> Por ejemplo, los opositores acusan a China de aplicar una política neomercantilista, pues deliberadamente mantiene el valor de su moneda bajo con respecto del dólar estadounidense para poder vender más productos a Estados Unidos, y amasar así un superávit comercial y reservas en moneda extranjera (vea “Vistazo a un país”).



## Ventaja absoluta

En su conocido libro de 1776, *La riqueza de las naciones*, Adam Smith atacó la premisa mercantilista de que el comercio es un juego de suma cero. En éste afirmaba que los países tienen una capacidad variable de producir bienes. En su época, los ingleses, en virtud de sus mejores procesos de manufactura, eran los fabricantes de textiles más eficientes del mundo. Debido a la combinación de un clima favorable, buenos suelos y conocimientos acumulados, los franceses tenían la mejor industria vitivinícola. Los ingleses poseían una *ventaja absoluta* en la producción de textiles, mientras que los franceses la tenían en la elaboración de vino. Así, un país tiene una **ventaja absoluta** en la producción de un bien cuando es más eficiente que cualquier otro.

De acuerdo con Smith, los países deben especializarse en la producción de bienes para los cuales tienen una ventaja absoluta y luego cambiarlos por los productos que fabrican otros países. En la época de Smith, esto significaba que Inglaterra debía especializarse en la producción de textiles, y Francia, en la de vino. Inglaterra podría tener todo el vino que necesitara luego de vender sus textiles a Francia a cambio de vino. Del mismo modo, Francia tendría todos los textiles que le hicieran falta si vendía vino a Inglaterra y compraba a cambio los textiles. En consecuencia, el argumento básico de Smith es que un país nunca debe producir bienes que puede comprar a menor precio en otros países. Smith demostró que los dos países, al especializarse en la producción de bienes en los que cada uno tenga una ventaja absoluta, se benefician del comercio.

Consideremos los efectos del comercio entre otros dos países, Ghana y Corea del Sur. La elaboración de cualquier bien (producción) necesita recursos (insumos), como tierra, mano de obra y capital. Supongamos que Ghana y Corea del Sur tienen los mismos recursos, los cuales pueden destinarse a la producción de arroz o de cacao. Supongamos también que en cada país se cuenta con 200 unidades de cada recurso. Imaginemos que Ghana necesita 10 recursos para producir una tonelada de cacao y 20 recursos para producir una tonelada de arroz. De esta manera, Ghana podría producir 20 toneladas de cacao y nada de arroz, 10 toneladas de arroz y nada de cacao, o una proporción intermedia. Las combinaciones que podría producir Ghana se representan con la línea GG' de la figura 5.1. Esta línea representa el límite de las posibilidades de producción de Ghana (LPP). Del mismo modo, imaginemos que en Corea del Sur se necesitan 40 recursos para producir una tonelada de cacao y 10 recursos para producir una tonelada de arroz. Con base en estas cantidades, Corea del Sur podría producir cinco toneladas de cacao, sin arroz, o 20 toneladas de arroz, sin cacao, o alguna proporción intermedia. Las proporciones posibles de Corea del Sur se representan con la línea CC' de la figura 5.1, la cual es la Frontera de las Posibilidades de Producción (FPP) del país. Es evidente que Ghana tiene una ventaja absoluta en la producción de cacao (se necesitan más recursos para producir una tonelada de cacao en Corea del Sur que en Ghana). En el mismo sentido, Corea del Sur tiene una ventaja absoluta en la producción de arroz.

Ahora pensemos en una situación en la cual los países no comercien entre sí. Cada uno dedica la mitad de sus recursos a la producción de arroz y la otra mitad a la de cacao. Del mismo modo, cada país debe consumir lo que produce. Ghana produciría 10 toneladas de cacao y cinco toneladas de



## ¿Es China un país neomercantilista?

El rápido crecimiento del poder económico chino se ha generado con base en un aumento de las exportaciones. El país importa la materia prima de otros países, y luego, mediante el empleo de su mano de obra barata, la convierte en productos que vende a naciones desarrolladas como Estados Unidos. Durante años, las exportaciones chinas han crecido más rápido que sus importaciones, lo cual ha llevado a algunos críticos a decir que China aplica una política neomercantilista, pues trata de amasar un superávit comercial récord y divisas extranjeras que le darán poder económico sobre otras naciones desarrolladas. Esta retórica alcanzó nuevas alturas en 2008, cuando el superávit comercial de China alcanzó una cifra récord de 280 mil millones de dólares y sus reservas de divisas extranjeras excedieron los 1.95 trillones, de los cuales alrededor de 70% consiste en dólares estadounidenses. Los observadores están preocupados, pues si alguna vez China decide vender sus reservas de dólares, depreciaría el valor de dicha moneda en relación con otras divisas e incrementaría el precio de las importaciones a Estados Unidos.

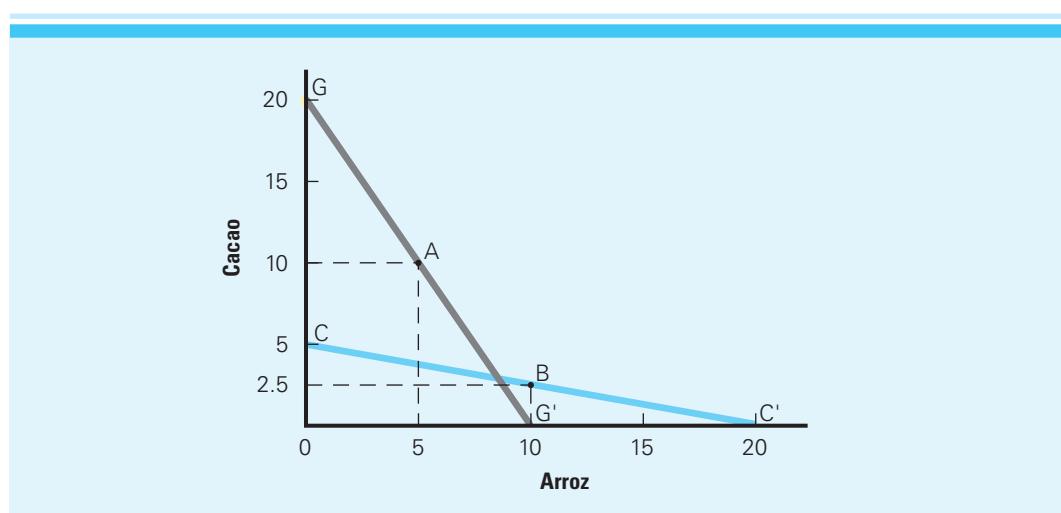
Durante el periodo de 2005 a 2008, las exportaciones chinas crecieron mucho más rápido que sus importaciones, lo cual movió a algunos a advertir que el país estaba limitando sus importaciones mediante una política de sustitución de importaciones, a la vez que alentaba la inversión interna en la producción de bienes como el acero, el aluminio y el papel, que históricamente solía importar de otras naciones. El

déficit comercial con Estados Unidos ha sido una causa principal de preocupación. En 2008, alcanzó los 260 mil millones de dólares, es decir, el déficit más grande jamás registrado en un solo país. Al mismo tiempo, China ha resistido desde hace mucho los intentos por dejar que su moneda flote libremente contra el dólar. Muchos sostienen que la moneda china es demasiado barata, y que esto mantiene los precios de los productos chinos artificialmente bajos, lo que impulsa sus exportaciones.

¿Es China una nación neomercantilista que desalienta de manera deliberada las importaciones y estimula las exportaciones para aumentar su superávit comercial y acumular reservas en divisas extranjeras, lo que le daría poder económico? El veredicto está sobre la mesa. Los escépticos sugieren que la disminución de las importaciones de China es temporal, y que el país no tendrá más remedio que elevarlas en algunos productos que le faltan, como el petróleo. También resaltan que China comenzó a permitir que el valor del *renminbi* (su moneda) se elevara ante el dólar en julio de 2005, y entre esa fecha y enero de 2009 aumentó 15% su valor. Aún más, aunque el superávit comercial general de China se elevó bruscamente en 2008, ese año el crecimiento de las importaciones superó al de las exportaciones, las cuales se frenaron de pronto hacia finales del periodo cuando se presentó la crisis económica mundial, lo cual sugiere que el superávit comercial chino puede haber alcanzado su máximo por el momento.<sup>4</sup>

**FIGURA 5.1**

Teoría de la ventaja absoluta



arroz (punto A de la figura 5.1), en tanto que Corea del Sur, 10 toneladas de arroz y 2.5 toneladas de cacao. Sin intercambio, la producción conjunta de los dos países sería de 12.5 toneladas de cacao (10 toneladas de Ghana más 2.5 toneladas de Corea del Sur) y 15 toneladas de arroz (cinco tonela-



das de Ghana y 10 toneladas de Corea del Sur). Si cada país se especializara en producir el bien en el que tiene una ventaja absoluta y luego lo intercambiara con el otro por el bien que le falta, Ghana produciría 20 toneladas de cacao y Corea del Sur 20 toneladas de arroz. De esta manera, mediante la especialización, se incrementaría la producción de ambos bienes. La producción de cacao aumentaría de 12.5 toneladas a 20, en tanto que la producción de arroz aumentaría de 15 a 20 toneladas. Por lo tanto, el incremento de la producción resultante de la especialización sería de 7.5 toneladas de cacao y cinco toneladas de arroz. En la tabla 5.1 se resumen estas cifras.

Al comerciar e intercambiar una tonelada de cacao por una tonelada de arroz, los productores de ambos países podrían consumir más cacao y más arroz. Imaginemos que Ghana y Corea del Sur intercambian cacao y arroz en proporción de uno a uno; es decir, el precio de una tonelada de cacao es igual al precio de una tonelada de arroz. Si Ghana decidiera exportar seis toneladas de cacao a Corea del Sur e importar seis toneladas de arroz, su consumo final sería de 14 toneladas de cacao y seis de arroz. Esto es, cuatro toneladas más de cacao de lo que habría consumido antes de la especialización y el comercio y una tonelada más de arroz. Del mismo modo, el consumo final de Corea del Sur después del intercambio sería de seis toneladas de cacao y 14 toneladas de arroz, lo que significa 3.5 toneladas más de cacao de lo que habría consumido antes de la especialización y el comercio, y cuatro toneladas más de arroz. Así, como resultado de la especialización y del comercio, se habría incrementado la producción de cacao y arroz, y los compradores de los dos países podrían consumir más. Vemos de esta manera que el comercio es un juego de suma positiva: produce ganancias netas para los participantes.



## Ventaja comparativa

David Ricardo hizo avanzar la teoría de Adam Smith cuando analizó lo que pasaría si un país tuviera una ventaja absoluta en la producción de todos los bienes.<sup>5</sup> La teoría de Smith de la ventaja abso-

<b>Recursos necesarios para producir una tonelada de cacao y arroz</b>		
	<b>Cacao</b>	<b>Arroz</b>
Ghana	10	20
Corea del Sur	40	10
<b>Producción y consumo sin comercio</b>		
	<b>Cacao</b>	<b>Arroz</b>
Ghana	10.0	5.0
Corea del Sur	2.5	10.0
Producción total	12.5	15.0
<b>Producción especializada</b>		
	<b>Cacao</b>	<b>Arroz</b>
Ghana	20.0	0.0
Corea del Sur	0.0	20.0
Producción total	20.0	20.0
<b>Consumo si Ghana cambia seis toneladas de cacao por seis toneladas de arroz coreano</b>		
	<b>Cacao</b>	<b>Arroz</b>
Ghana	14.0	6.0
Corea del Sur	6.0	14.0
<b>Aumento del consumo debido a la especialización y al comercio</b>		
	<b>Cacao</b>	<b>Arroz</b>
Ghana	4.0	1.0
Corea del Sur	3.5	4.0

**TABLA 5.1**

Ventaja absoluta y ganancias del comercio

luta indica que ese país no obtendría ninguna ventaja del comercio internacional. En su libro de 1817, *Principios de política económica y tributación*, Ricardo mostró que ello no sucedería. De acuerdo con su **teoría de la ventaja comparativa**, es conveniente que un país se especialice en los bienes que produce con mayor eficiencia y compre a otros países lo que produce menos eficientemente, aunque esto signifique comprar a otros países bienes que él mismo podría producir con más eficiencia.<sup>6</sup> No parece de sentido común, pero un ejemplo sencillo ilustrará su lógica.

Supongamos que Ghana es más eficiente en la producción tanto de cacao como de arroz; es decir, Ghana tiene una ventaja absoluta en la producción de los dos bienes. En Ghana se necesitan 10 recursos para producir una tonelada de cacao y 13.33 recursos para elaborar una tonelada de arroz. De este modo, con sus 200 unidades de recursos, Ghana puede producir 20 toneladas de cacao sin arroz, 15 toneladas de arroz sin cacao y cualquier proporción entre su FPP (la línea GG' de la figura 5.2). En Corea del Sur se necesitan 40 recursos para cosechar una tonelada de cacao y 20 para producir una tonelada de arroz. Así, Corea del Sur puede producir cinco toneladas de cacao sin arroz, 10 toneladas de arroz sin cacao, o cualquier proporción en su FPP (la línea CC' de la figura 5.2). Supongamos otra vez que, sin el comercio, cada país dedica la mitad de sus recursos a producir arroz y la otra mitad a producir cacao. En estas circunstancias, sin comercio, Ghana producirá 10 toneladas de cacao y 7.5 toneladas de arroz (punto A en la figura 5.2), mientras que Corea del Sur producirá 2.5 toneladas de cacao y cinco toneladas de arroz (punto B de la figura 5.2).

Si consideramos la ventaja absoluta de Ghana en la producción de ambos bienes, ¿por qué debe comerciar con Corea del Sur? Aunque Ghana tiene una ventaja absoluta en la producción de cacao y arroz, sólo tiene una ventaja comparativa en la producción de cacao: Ghana produce cuatro veces más cacao que Corea del Sur, pero sólo 1.5 veces más arroz. Ghana es *comparativamente* más eficiente en la producción de cacao que de arroz.

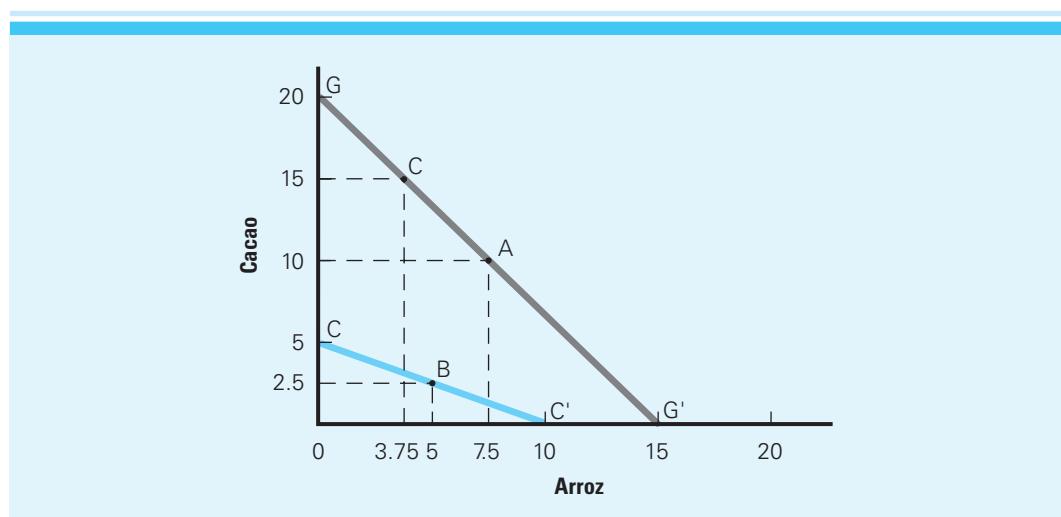
Sin comercio, la producción combinada de cacao sería de 12.5 toneladas (10 toneladas de Ghana y 2.5 toneladas de Corea del Sur), y la de arroz sería también de 12.5 toneladas (7.5 toneladas de Ghana y cinco toneladas de Corea del Sur). Sin comercio, cada país debe consumir lo que produce. Al comerciar, los dos países pueden incrementar su producción conjunta de arroz y cacao, y los consumidores de los dos pueden tener más de ambos bienes.

## LAS GANANCIAS DEL COMERCIO

Imaginemos que Ghana explota su ventaja comparativa en el cacao para aumentar la producción de 10 a 15 toneladas. Con esta medida consume 150 unidades de recursos y le quedan 50 unidades para producir 3.75 toneladas de arroz (punto C de la figura 5.2). Entre tanto, Corea del Sur se especializa en la producción de arroz y suma 10 toneladas. La producción combinada de cacao y arroz se incrementó. Antes de la especialización, la producción conjunta era de 12.5 toneladas de cacao y 12.5 de arroz. Después, sería de 15 toneladas de cacao y 13.75 de arroz (3.75 toneladas de Ghana y 10 de Corea del Sur), vea tabla 5.2.

**FIGURA 5.2**

Teoría de la ventaja comparativa





No sólo la producción aumenta, sino que además los dos países se benefician del comercio. Si Ghana y Corea del Sur cambian cacao por arroz en proporción de uno a uno y deciden intercambiar cuatro toneladas de exportaciones por otras tantas toneladas de importaciones, los dos pueden consumir más cacao y más arroz que antes de la especialización y el comercio (vea la tabla 5.2). Así, si Ghana intercambia cuatro toneladas de cacao a Corea del Sur por cuatro toneladas de arroz, todavía le quedan 11 toneladas de cacao, una tonelada más que antes de comerciar. Las cuatro toneladas de arroz que recibe de Corea del Sur a cambio de sus cuatro toneladas de cacao, cuando se suman a las 3.75 toneladas que produce, da un total de 7.75 toneladas de arroz, un cuarto de tonelada más que antes de la especialización. Del mismo modo, después de cambiar cuatro toneladas de arroz con Ghana, Corea del Sur termina con seis toneladas de arroz, más de lo que tenía antes de la especialización. Además, las cuatro toneladas de cacao que recibe a cambio son 1.5 toneladas más de lo que produjo antes de comerciar. Por lo tanto, el consumo de cacao y arroz aumentó en los dos países como resultado de la especialización y el comercio.

El mensaje básico de la teoría de la ventaja comparativa es que *la producción mundial potencial es mayor con el libre comercio sin restricciones que con un comercio restringido*. La teoría de Ricardo indica que los consumidores de todas las naciones pueden consumir más si no se imponen restricciones al comercio. Esto ocurre aun en países que no cuentan con una ventaja absoluta en la producción de algún bien. En otras palabras, incluso en grado mayor que la teoría de la ventaja absoluta, *la teoría de la ventaja comparativa indica que el comercio es un juego de suma positiva en el que todos los países que participan obtienen ganancias económicas*. Como tal, esta teoría da una razón sólida para alentar el libre comercio. Tan sólida es la teoría de Ricardo que todavía es la principal arma intelectual de quienes defienden el libre comercio.

## EXCEPCIONES Y SUPUESTOS

De un modelo tan simple, es una osadía extraer la conclusión de que el libre comercio es universalmente beneficioso. Nuestro modelo simple contiene varios supuestos irreales:

<b>Recursos necesarios para producir una tonelada de cacao y arroz</b>		
	<b>Cacao</b>	<b>Arroz</b>
Ghana	10	13.33
Corea del Sur	40	20
<b>Producción y consumo sin comercio</b>		
	<b>Cacao</b>	<b>Arroz</b>
Ghana	10.0	7.5
Corea del Sur	2.5	5.0
Producción total	12.5	12.5
<b>Producción especializada</b>		
	<b>Cacao</b>	<b>Arroz</b>
Ghana	15.0	3.75
Corea del Sur	0.0	10.0
Producción total	15.0	13.75
<b>Consumo si Ghana cambia cuatro toneladas de cacao por cuatro toneladas de arroz coreano</b>		
	<b>Cacao</b>	<b>Arroz</b>
Ghana	11.0	7.75
Corea del Sur	4.0	6.0
<b>Aumento del consumo debido a la especialización y al comercio</b>		
	<b>Cacao</b>	<b>Arroz</b>
Ghana	1.0	0.25
Corea del Sur	1.5	1.0

**TABLA 5.2**

Ventaja comparativa y ganancias del comercio

1. Supusimos un mundo simple con sólo dos países y dos productos. En el mundo real hay muchos países y muchos bienes.
2. Omitimos los costos del transporte internacional.
3. Omitimos las diferencias entre los precios de los recursos de diversos países. Nada dijimos sobre tipos de cambio, pues supusimos que el cacao y el arroz se intercambiaban a la par.
4. Supusimos que los recursos pueden cambiarse libremente de la producción de un bien a la de otro en el mismo país. En la realidad, no siempre es así.
5. Supusimos rendimientos constantes de escala; es decir, la especialización de Ghana o Corea del Sur no repercute en los recursos que se necesitan para producir una tonelada de cacao o de arroz. En la realidad, los rendimientos de la especialización aumentan y disminuyen. La cantidad de recursos que requiere un país para producir un bien se incrementan o se reducen en la medida en que ese país se especializa en ese bien.
6. Supusimos que cada país tiene un conjunto fijo de recursos y que el libre comercio no modifica la eficiencia con que los aprovecha. Este supuesto estático no contempla los cambios dinámicos en el abasto de recursos de un país ni la eficiencia para explotarlos que resulta del libre comercio.
7. Omitimos los efectos del comercio en la distribución del ingreso en un país.

Dados estos supuestos, ¿puede concluirse que el libre comercio es beneficioso para la realidad de muchos países, muchos bienes, costos de transporte, tipos de cambio volátiles, recursos nacionales inmóviles, rendimientos variables de la especialización y cambios dinámicos? Aunque una extensión detallada de la teoría de la ventaja comparativa trasciende el alcance de este libro, los economistas han demostrado que el resultado básico del modelo puede generalizarse a un mundo compuesto por muchos países que producen muchos bienes.<sup>7</sup> A pesar de las insuficiencias del modelo de Ricardo, en las investigaciones se ha comprobado que los datos sustentan la premisa básica de que los países exportan los bienes que producen con mayor eficiencia.<sup>8</sup>

Sin embargo, tras descartar todos los supuestos, algunos economistas ligados a la *nueva teoría del comercio* afirman que la defensa del libre comercio pierde un poco de fuerza.<sup>9</sup> Volveremos al tema más adelante, lo mismo que en el capítulo siguiente, cuando comentemos la nueva teoría del comercio. En un análisis reciente y muy comentado, el economista y premio Nobel Paul Samuelson sostuvo que, al contrario de la interpretación habitual, en determinadas circunstancias la teoría de la ventaja comparativa pronostica que un país rico estará *peor* si pasa a un régimen de libre comercio con un país pobre.<sup>10</sup> En la siguiente sección consideraremos la crítica de Samuelson.

## EXTENSIONES DEL MODELO DE RICARDO

Exploraremos el efecto de no adoptar tajantemente tres de las premisas ya indicadas del modelo de la ventaja comparativa. A continuación, no se tomará tal cual el supuesto de que los recursos pasan libremente de la producción de un bien a otro en un país, ni el que establece que el libre comercio no modifica el abasto de recursos de un país y tampoco el de la eficiencia con que los aprovecha.

### Recursos inmóviles

En nuestro modelo comparativo simple de Ghana y Corea del Sur supusimos que los productores (los agricultores) podían cambiar el uso de la tierra del cultivo de cacao al de arroz y viceversa. Este concepto es válido en el caso de determinados productos agrícolas, pero los recursos no siempre pasan rápidamente de la producción de un bien a la de otro, pues dicho cambio genera fricción. Por ejemplo, que una economía avanzada como la de Estados Unidos adopte un régimen de libre comercio implica muchas veces que produzca menos artículos que requieren mucha mano de obra, como textiles, y más bienes que requieren conocimientos, como software o productos biotecnológicos. Aunque el país en conjunto gane con el cambio, algunos productores de textiles perderán. No es probable que una trabajadora textil de Carolina del Sur sepa escribir software para Microsoft. Por ello, el cambio al libre comercio significaría el desempleo de esta trabajadora, o que tuviera que aceptar un empleo menos atractivo, como en un restaurante de comida rápida.

Los recursos no siempre se dejan trasladar fácilmente de una actividad económica a otra. El cambio genera fricción y sufrimiento a las personas. La teoría pronostica que los beneficios del libre comercio superan los costos por un margen significativo, pero esta diferencia no es de mucho



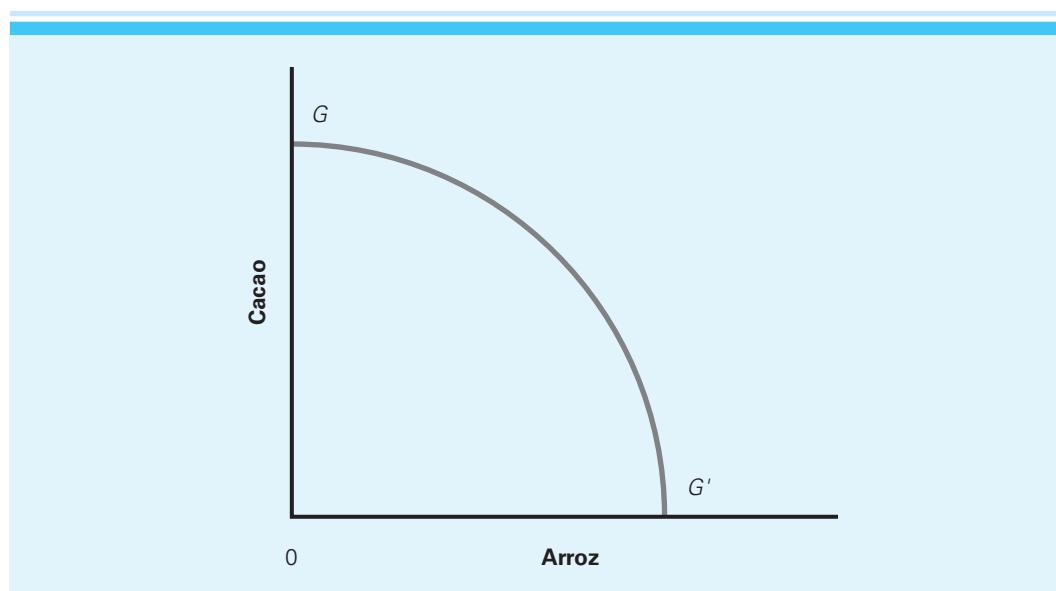
consuelo para quienes pagan esos costos. En consecuencia, la oposición política a la adopción del régimen de libre comercio proviene de quienes ven más peligro para su trabajo. Por ejemplo, en Estados Unidos, los trabajadores textiles y sus sindicatos se oponen desde hace mucho al libre comercio, precisamente porque este grupo tiene mucho que perder. Los gobiernos facilitan la transición al libre comercio cuando ofrecen capacitación a quienes perdieron su trabajo. El padecimiento que causa el paso a un régimen de libre comercio es un fenómeno de corta duración, mientras que las ganancias, una vez hecha la transición, son importantes y duraderas.

### Disminución de los rendimientos

El modelo simple de la ventaja comparativa que elaboramos antes supone que la especialización genera rendimientos constantes. Por **rendimientos constantes de la especialización** entendemos que las unidades de recursos necesarias para producir un bien (cacao o arroz) se consideran constantes, cualquiera que sea el límite de las posibilidades de producción de un país. En este entendido, supusimos que Ghana siempre necesitaba 10 unidades de recursos para producir una tonelada de cacao. Sin embargo, es más realista suponer que los rendimientos disminuyen a medida que aumenta la especialización. La reducción de rendimientos por especialización ocurre cuando se requieren más unidades para producir cada pieza adicional. Si bastan 10 unidades de recursos para aumentar la producción de cacao de Ghana de 12 a 13 toneladas, quizás se necesiten 11 unidades para pasar de 13 a 14 toneladas, 12 unidades para incrementar la producción de 14 a 15 toneladas, etc. La reducción de los rendimientos implica un LPP convexo en el caso de Ghana (vea la figura 5.3), más que la recta que se representa en la figura 5.2.

Es más realista anticipar la reducción de los rendimientos, por dos razones. En primer lugar, no todos los recursos son de la misma calidad. A medida que los países tratan de aumentar su producción de cierto bien, es más probable que exploten recursos más marginales, cuya productividad no es tan grande como la de los primeros recursos. El resultado es que se requieren todavía más recursos para producir un incremento igual de la producción. Por ejemplo, algunas tierras son más productivas que otras. A medida que Ghana trata de expandir su producción de cacao, quizás tenga que usar cada vez más tierra marginal, menos fértil que la que cultivaba antes. Conforme se reduce la cosecha por hectárea, Ghana debe sembrar más tierras para producir una misma tonelada de cacao.

La segunda causa de la reducción de los rendimientos es que los bienes requieren recursos en proporciones diferentes. Por ejemplo, imaginemos que el cultivo de cacao requiere más tierra y campesinos que el cultivo del arroz, y que Ghana quiere transferir recursos de la producción de arroz a la de cacao. El sector arrocero se desprenderá de demasiados trabajadores y muy poca tierra para un cultivo eficiente de cacao. Para absorber los recursos adicionales de mano de obra y tierra, el sector



**FIGURA 5.3**

Frontera de las posibilidades de producción de Ghana, con reducción de rendimientos

del cacao tendría que optar por métodos de producción con más trabajadores. El efecto es que se reduce la eficiencia con que aprovecha el trabajo, y los rendimientos disminuyen.

La reducción de los rendimientos muestra que no es viable que un país se especialice en el grado propuesto por el modelo simple de Ricardo que ya expusimos. La disminución de los rendimientos de la especialización indica que las ganancias que genera se agotan antes de que ésta se complete. En realidad, la mayoría de los países no se especializa, sino que produce artículos diversos. Sin embargo, la teoría pronostica que es valioso especializarse hasta el punto en que la disminución de los rendimientos supere a las ganancias resultantes del comercio. Así, no deja de ser válida la conclusión básica de que el libre comercio sin restricciones es beneficioso, pero, a causa de la mengua de los rendimientos, las ganancias no son tan grandes como se indica en el caso de los rendimientos constantes.

### Efectos dinámicos y crecimiento económico

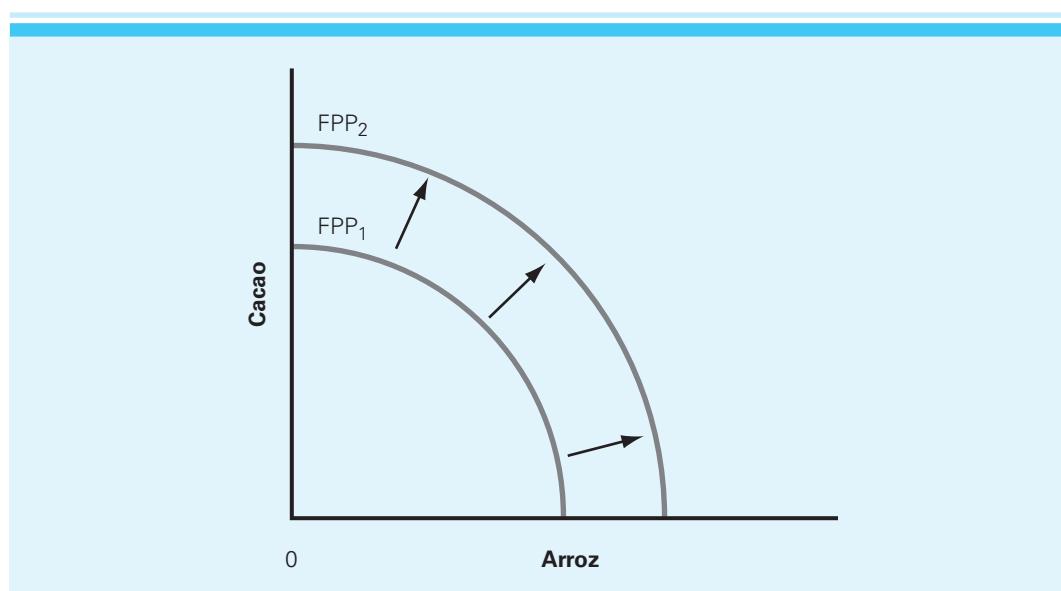
El modelo simple de la ventaja comparativa supone que el comercio no cambia el abasto de recursos de un país ni la eficiencia con que los aprovecha. Este supuesto estático no considera los cambios dinámicos que produce el comercio. Si lo omitimos, salta a la vista que abrir la economía al comercio va a generar ganancias dinámicas de dos clases.<sup>11</sup> En primer lugar, el libre comercio aumentaría el abasto de recursos de un país a medida que se dispone de mano de obra y capital extranjero. Por ejemplo, es lo que ocurre en Europa oriental desde comienzos de la década de 1990, porque muchas empresas occidentales hicieron cuantiosas inversiones de capital en los países ex comunistas.

En segundo lugar, el libre comercio también incrementa la eficiencia con que un país aprovecha sus recursos. Diversos factores pueden aumentar la eficiencia de la utilización de los recursos. Por ejemplo, se posibilitan las economías de escala en la producción cuando el comercio expande el tamaño total del mercado para las empresas nacionales. El comercio puede ofrecer a las compañías nacionales mejor tecnología del extranjero; la mejora de la tecnología incrementa la productividad de los trabajadores o de la tierra (la llamada *revolución verde* tuvo este efecto en la producción agrícola de los países en desarrollo). Asimismo, abrir una economía a la competencia extranjera puede incitar a los productores nacionales a incrementar su eficiencia. También se presenta este fenómeno en los mercados antes protegidos de Europa oriental, donde muchos viejos monopolios estatales incrementan la eficiencia de sus operaciones para sobrevivir en el competitivo mercado mundial.

Las ganancias dinámicas del abasto de recursos de un país y de la eficiencia con que se utilizan desplaza al frente la FPP de un país, como se ilustra en la figura 5.4, en la que el paso de FPP<sub>1</sub> a FPP<sub>2</sub> es el resultado de las ganancias dinámicas que surgen del libre comercio. Como consecuencia de este avance, el país de la figura 5.4 puede producir más de los dos bienes que antes de la apertura comercial. Según la teoría, abrir una economía al libre comercio genera no sólo ganancias estáticas

**FIGURA 5.4**

Influencia del libre comercio en la frontera de las posibilidades de producción



como las que ya vimos, sino también utilidades dinámicas que estimulan el crecimiento económico. En este caso, se podría pensar que se refuerza la defensa del libre comercio y, en general, así es. Sin embargo, como mencionamos, en un artículo reciente uno de los principales teóricos de la economía en el siglo xx, Paul Samuelson, afirmó que en ciertas circunstancias las ganancias dinámicas desembocan en resultados que no son beneficiosos.

### La crítica de Samuelson

La crítica de Paul Samuelson apunta a lo que ocurre cuando un país rico (Estados Unidos) establece un acuerdo de libre comercio con un país pobre (China) que mejora rápidamente su productividad con la introducción de un régimen de libre comercio (es decir, hay una ganancia dinámica en la eficiencia con que los recursos se aprovechan en el país pobre). Según el modelo de Samuelson, los precios más bajos que pagan los consumidores estadounidenses por los bienes importados de China al establecer el régimen de libre comercio no bastan para dar una ganancia neta a la economía estadounidense si el efecto dinámico del libre comercio es abatir los niveles salariales reales de Estados Unidos. Samuelson explicó en una entrevista al *New York Times* que “poder comprar las verduras 20% más baratas en Wal-Mart [por obra del comercio internacional] no compensa automáticamente las pérdidas de los salarios [en Estados Unidos]”.<sup>12</sup>

Samuelson indica que lo que más le preocupa es la posibilidad de exportar puestos de servicio que tradicionalmente no tenían movilidad internacional, como depuración de software, puestos en centros de atención, puestos contables e incluso diagnósticos médicos de escaneo de imágenes de resonancia magnética (para los detalles, vea “Vistazo a un país”). Los últimos adelantos en la tecnología de información lo han hecho posible, y esto amplió el mercado de trabajo para esos puestos a personas capacitadas de lugares como la India, Filipinas y China. De acuerdo con Samuelson, si el efecto sobre los salarios de las clases medias estadounidenses se aúna a los rápidos avances en la productividad de los trabajadores foráneos que mejoran su educación, esto sería semejante al efecto de una inmigración masiva a ese país: se deteriora el nivel salarial básico del mercado, *quizás* en grado suficiente para cancelar los beneficios del comercio internacional.

Samuelson acepta que, históricamente, el libre comercio ha beneficiado a los países ricos (como lo confirman los datos que expondremos a continuación). También advierte que las medidas proteccionistas (por ejemplo, barreras comerciales) para preaverse de la posibilidad teórica de que el libre comercio dañe al país, pueden provocar una situación peor que la enfermedad que pretenden controlar. Para citar a Samuelson, “paradójicamente, acaso el libre comercio sea todavía lo mejor para cada región, si se compara con las tarifas y cuotas fijadas por cabildo, y que consisten tanto en una perversión de la democracia como en pérdidas por distorsiones gruesas y vastas”.<sup>13</sup>

Algunos economistas se han apresurado a disipar los temores de Samuelson.<sup>14</sup> Aunque no ponen en tela de juicio sus análisis, observan el aspecto práctico de que las naciones en desarrollo no van a elevar el nivel de competencia de su fuerza de trabajo con la suficiente rapidez como para dar lugar a la situación del modelo de Samuelson. En otras palabras, sus rendimientos disminuirán con rapidez. Para citar una de las refutaciones: “La idea de que la India y China educarán pronto a 300 millones de sus nacionales para que adquieran las habilidades complejas de las que se habla ronda en lo absurdo. Los sectores educativos de esos países enfrentan dificultades enormes”.<sup>15</sup> Sin embargo, a pesar de las impugnaciones, la estatura de Samuelson es tal que su obra será objeto de debates durante mucho tiempo.

### Pruebas de la relación entre comercio y crecimiento

Se han dedicado muchos estudios especializados a la relación entre comercio y crecimiento económico.<sup>16</sup> En general, en estos estudios se indica que, como lo pronostica la teoría estándar de la ventaja comparativa, los países que adoptan una actitud más abierta hacia el comercio internacional tienen mayores tasas de crecimiento que aquellos que lo rechazan (en el caso inicial acerca del comercio textil de Bangladesh se da un ejemplo del vínculo entre comercio y crecimiento). Jeffrey Sachs y Andrew Warner crearon una medida de la “apertura” de una economía al comercio internacional, y entre 1970 y 1990 examinaron la relación entre “apertura” y crecimiento económico en una muestra de 100 países.<sup>17</sup> Entre otros resultados, señalan:

Descubrimos una fuerte asociación entre apertura y crecimiento en el grupo de países en desarrollo y en el de los desarrollados. En el grupo de países en desarrollo, las economías abiertas crecieron



## Exportación de empleos de oficina de Estados Unidos

Desde hace mucho, los economistas sostienen que el libre comercio produce ganancias para todos los países que participan en el sistema, pero a medida que la siguiente ola de globalización barre la economía estadounidense, muchas personas se preguntan si esto es verdad, en particular quienes, como resultado de ello pueden perder su fuente de trabajo. En la imaginación popular de los últimos 25 años, el libre comercio se asocia con el desplazamiento de los trabajos fabriles menos calificados de países ricos, como Estados Unidos, a países pobres de salarios bajos: textiles a Costa Rica, tenis a Filipinas, acero a Brasil, electrónicos a Malasia, etc. Al tiempo que muchos observadores lamentaban el "vaciamiento" de la manufactura estadounidense, los economistas explicaban que los puestos de trabajo calificado de salarios altos propios de una economía del conocimiento se quedarían en Estados Unidos. Las computadoras se armarían en Malasia, pero todavía serían diseñadas en Silicon Valley por ingenieros estadounidenses muy capacitados.

Los acontecimientos recientes llevan a algunas personas a poner en tela de juicio esta afirmación. Cuando la economía mundial se desaceleró después de 2000 y se desplomaron las utilidades de las corporaciones, muchas compañías estadounidenses respondieron mudando puestos "de conocimiento" a países en desarrollo, donde podían desempeñarlos por una fracción de su costo. Durante el largo auge económico de la década de 1990, el Bank of America tuvo que competir con otras organizaciones por los escasos especialistas en tecnología de información, lo cual aumentó sus salarios a más de 100 000 dólares anuales. Pero con los negocios pioneros, el banco eliminó casi 5 000 puestos de su grupo de tecnología de información de 25 000 empleados estadounidenses. Algunos de estos puestos se transfirieron a la India, donde el trabajo que en Estados Unidos cuesta 100 dólares por hora, puede hacerse por 20.

Un beneficiario de la reducción de tamaño de Bank of America fue Infosys Technologies, Ltd., de Bangalore, India,

empresa de tecnología de información, en la cual 250 ingenieros desarrollan aplicaciones para el banco. Otros empleados de Infosys se dedican a procesar solicitudes de hipotecas inmobiliarias para Greenpoint Mortgage, de Novato, California. Cerca, en las oficinas de otra empresa india, Wipro Ltd., cinco radiólogos interpretan 30 tomografías computarizadas al día para el Hospital General de Massachusetts, que se envían por internet. En otra empresa de Bangalore, los ingenieros ganan 10 000 dólares al año en el diseño de chips semiconductores de tecnología de vanguardia para Texas Instruments. Pero la India no es el único beneficiario de estos cambios. Accenture, gran empresa estadounidense de consultoría administrativa y tecnología de información, acaba de trasladar 5 000 puestos de desarrollo de software y contabilidad a Filipinas. Asimismo, en este país, Procter & Gamble emplea a 650 profesionales, quienes preparan las declaraciones de impuestos de la compañía en todo el mundo. Este trabajo se hacía en Estados Unidos, y ahora se realiza en Manila. Sólo la entrega final a las autoridades fiscales de diversos países se maneja localmente.

También se subcontratan ciertos trabajos de arquitectura a lugares baratos. Flour Corp., una constructora de California, da trabajo a aproximadamente 1 200 ingenieros y dibujantes en Filipinas, Polonia y la India, para que conviertan planos de instalaciones industriales en especificaciones detalladas. Para una planta de compuestos químicos que Flour diseña en Arabia Saudita, 200 jóvenes ingenieros filipinos que ganan menos de 3 000 dólares al año colaboran en tiempo real mediante internet con ingenieros de élite de Estados Unidos e Inglaterra que se llevan al año 90 000 dólares. ¿Por qué Flour recurre a estos profesionales? De acuerdo con la compañía, la respuesta es sencilla. De esta manera se reducen 15% los precios de un proyecto, lo cual da a la compañía una ventaja competitiva en el mercado mundial de diseño de construcción.<sup>18</sup>

4.49% al año, en tanto que las economías cerradas, 0.69%. En el grupo de economías desarrolladas, las abiertas crecieron al año 2.29%, y las cerradas, 0.74 por ciento.<sup>19</sup>

En un estudio, Wacziarg y Welch actualizaron los datos de Sachs y Warner hasta finales de la década de 1990. Descubrieron que, en el periodo de 1950 a 1998, los países que liberalizaron su régimen económico tuvieron, en promedio, incrementos anuales de las tasas de crecimiento económico de 1.5%, en comparación con la época anterior a la liberalización.<sup>20</sup>

El mensaje de los estudios es patente: adoptar una economía abierta y practicar el libre comercio reportan para un país, al paso del tiempo, mayores tasas de crecimiento económico. El estímulo del crecimiento eleva los niveles de ingreso y la calidad de vida. Se confirmó este último punto en



un estudio que investigó la relación entre comercio y aumento de los ingresos. La investigación, emprendida por Jeffrey Frankel y David Romer, comprobó que, en promedio, un incremento de un punto porcentual en la proporción de un país entre su comercio y el producto interno bruto aumenta el ingreso por persona cuando menos medio punto porcentual.<sup>21</sup> Por cada incremento de 10% en la importancia del comercio internacional en una economía, los niveles de ingreso promedio aumentan por lo menos 5%. A pesar de los costos a corto plazo en que se incurre para adaptarse al régimen de libre comercio, a la larga éste produce un crecimiento económico mayor y eleva la calidad de vida, tal como prevé la teoría de Ricardo.<sup>22</sup>



## La teoría de Heckscher-Ohlin

La teoría de Ricardo subraya que la ventaja comparativa surge de diferencias entre las productividades de los diferentes países. Ricardo destacaba la productividad laboral y afirmaba que las diferencias nacionales en este rubro eran la base de la noción de ventaja comparativa. Los economistas suecos Eli Heckscher (en 1919) y Bertil Ohlin (en 1933) propusieron otra explicación de la ventaja comparativa. Afirman que esta ventaja es resultado de que los países tienen distintos factores de producción.<sup>23</sup> La **dotación de factores** es la cantidad de recursos como tierra, mano de obra y capital con que cuenta un país. Las naciones están dotadas de diversos factores, lo cual explica las disimilitudes en los costos de un factor; en particular, cuando más abunda un factor, más barato resulta. La teoría de Heckscher-Ohlin predice que los países exportarán los bienes que aprovechan más los factores que abundan en su suelo y que importarán los que son elaborados con los factores escasos. Así, esta teoría pretende explicar el esquema del comercio internacional que observamos en la economía mundial. Como la teoría de Ricardo, ésta afirma que el libre comercio es beneficioso; pero a diferencia de Ricardo, Heckscher y Ohlin aseveran que el esquema del comercio internacional está determinado por las diferencias en la dotación de factores, más que por diferencias entre productividad.

La teoría de Heckscher-Ohlin convence al sentido común. Por ejemplo, Estados Unidos es desde hace mucho un exportador notable de productos agrícolas, lo cual refleja en parte su gran abundancia de tierra cultivable. En contraste, China sobresale en la exportación de bienes que se producen con base en mano de obra extensiva, como textiles o zapatos, lo cual obedece a que en ese país este factor abunda. Estados Unidos, que no cuenta con una abundante mano de obra barata, ha sido importador de esos productos. Las dotaciones relativas, no las absolutas, son importantes; un país puede tener más tierra y más trabajadores que otro, pero ser relativamente abundante en uno de los dos factores.

## LA PARADOJA DE LEONTIEF

La teoría de Heckscher-Ohlin ha sido una de las más influyentes de la economía internacional. En general los economistas la prefieren a la de Ricardo, porque tiene menos premisas simplificadoras. Por su influencia, ha sido sometida a muchas pruebas empíricas. Desde el famoso estudio publicado en 1953 por Wassily Leontief (ganador del premio Nobel de Economía en 1973), muchas pruebas han arrojado dudas sobre su validez.<sup>24</sup> Sobre la base de esa teoría, Leontief postuló que como Estados Unidos gozaba de abundancia de capital en comparación con otras naciones, debería ser un exportador de bienes de capital y un importador de bienes que requirieran mucha mano de obra. Sin embargo, para su sorpresa descubrió que las exportaciones estadounidenses de capital eran de menor entidad que las importaciones. Como este resultado era una variación de las predicciones de la teoría, se conoció como la paradoja de Leontief.

Nadie conoce con certeza la causa de la paradoja de Leontief. Una posible explicación es que Estados Unidos tiene una ventaja especial en la elaboración de productos o bienes nuevos hechos con tecnologías innovadoras. Estos productos requieren menos capital que los bienes cuya tecnología ha tenido tiempo para madurar y adecuarse a la producción en masa. Así, Estados Unidos estaría exportando bienes que requieren mucho trabajo capacitado y espíritu emprendedor, como software, al tiempo que importaría productos con mucha manufactura, que requieren grandes sumas de capital, situación que fue confirmada por algunos estudios empíricos.<sup>25</sup> Las pruebas de la teoría de

Heckscher-Ohlin que toman datos de muchos países también confirman la existencia de la paradoja de Leontief.<sup>26</sup>

Esta circunstancia ha puesto a los economistas ante un dilema difícil. Prefieren la teoría de Heckscher-Ohlin por sus bases teóricas, aunque no es muy buena para pronosticar las pautas del comercio internacional. En cambio, una teoría que les parece muy limitada, la de la ventaja comparativa de Ricardo, pronostica mejor los esquemas comerciales. Quizá, la mejor solución al dilema sería volver a la idea de Ricardo de que los esquemas del comercio obedecen sobre todo a diferencias de productividad entre países. Así, se diría que Estados Unidos exporta aviones comerciales e importa textiles no porque su dotación de factores se preste para la fabricación de aviones y no para la elaboración de textiles, sino porque es más eficiente para producir aviones que textiles. Una premisa básica de la teoría de Heckscher-Ohlin es que las tecnologías son las mismas en todos los países. No es por fuerza así. Las diferencias tecnológicas pueden provocar diferencias de productividad que determinen los esquemas del comercio internacional.<sup>27</sup> Esta perspectiva explica que el éxito de Japón como exportador de automóviles de 1970 a 1980 se basó no sólo en la abundancia relativa de capital, sino también en su desarrollo de tecnología innovadora de manufactura, con la cual alcanzó una productividad mayor en ese sector que otros países donde también abunda el capital. En las investigaciones empíricas más recientes se indica que esta explicación teórica puede ser la correcta.<sup>28</sup> En estos estudios se demuestra que cuando se controlan las diferencias tecnológicas entre los países, éstos exportan los bienes que aprovechan más los factores que abundan en el lugar, al tiempo que importan los que hacen uso intensivo de los factores que escasean. En otras palabras, después de descontar el efecto de la tecnología en la productividad, la teoría de Heckscher-Ohlin mejora su capacidad de pronóstico.



## La teoría del ciclo de vida del producto

A mediados de la década de 1960, Raymond Vernon propuso la teoría del ciclo de vida del producto,<sup>29</sup> que se basa en la observación de que durante la mayor parte del siglo xx, una considerable proporción de los nuevos productos del mundo fueron idea de empresas estadounidenses y se vendieron primero en ese mercado (por ejemplo, los automóviles de producción en masa, los televisores, las cámaras instantáneas, las fotocopiadoras, las computadoras personales y los semiconductores). Para explicar este fenómeno, Vernon sostuvo que la riqueza y el tamaño del mercado estadounidense daban a las empresas de ese país un gran incentivo para desarrollar nuevos productos de consumo. Además, los costos elevados de la mano de obra interna estimularon a las empresas para que concibieran innovaciones que ahorraran costos.

Pero si una empresa estadounidense inventa un producto y lo vende primero en Estados Unidos, no significa que deba elaborarse en ese país. Podría producirse en otro más barato y luego exportarse a Estados Unidos. Sin embargo, Vernon señaló que la mayoría de los nuevos productos se elaboraban primero en ese país. Al parecer, las empresas innovadoras consideran que es mejor tener las instalaciones de producción cerca del mercado y de los centros de toma de decisiones, debido a la incertidumbre y los riesgos que implica introducir productos nuevos. Asimismo, la demanda de éstos no se basa en factores relativos al precio. En consecuencia, las empresas pueden cobrar precios relativamente altos por los productos nuevos, lo cual elimina la necesidad de buscar lugares de producción barata en otros países.

Además, Vernon aseguró que al comienzo del ciclo de vida de un producto nuevo característico, mientras que la demanda crece con celeridad en Estados Unidos, en otros países avanzados se limita a los grupos de altos ingresos. Debido a esta demanda inicial restringida en otros países avanzados, a sus empresas no les conviene producir el nuevo artículo, sino que se recurre a las importaciones desde Estados Unidos.

Con el tiempo, la demanda del nuevo producto crece en otros países avanzados (como Gran Bretaña, Francia, Alemania y Japón). En consecuencia, a los productores de esos países ya les resulta conveniente producir para sus mercados nacionales. Además, las empresas estadounidenses pueden establecer centros de producción en esos países avanzados donde la demanda se incrementa. Por consiguiente, la producción en éstos limita la posibilidad de exportar desde Estados Unidos.

A medida que madura el mercado en Estados Unidos y otras naciones avanzadas, el producto se normaliza y el precio se convierte en la principal arma competitiva. Cuando esto ocurre, las consi-



deraciones de costos empiezan a representar una parte mayor en el esquema de la competencia. Los productores establecidos en países avanzados donde los costos de mano de obra son menores que en Estados Unidos (como Italia o España) quedan en posición de exportar a aquel país. Si las presiones de los costos se incrementan, el ciclo no se detiene aquí. Se repite el ciclo por el que Estados Unidos pierde su ventaja ante otros países avanzados, pues los países en desarrollo (como Tailandia) adquieren una ventaja de producción sobre los países avanzados. Así, la sede de la producción mundial pasa de Estados Unidos a otros países avanzados y luego a países en desarrollo.

La consecuencia de estas tendencias para el esquema del comercio mundial es que con el paso del tiempo Estados Unidos pasa de ser exportador del producto a importarlo, conforme la producción se concentra en lugares baratos del extranjero. En la figura 5.5 se muestra el crecimiento de la producción y el consumo en Estados Unidos, en otros países avanzados y en países en desarrollo.

## EVALUACIÓN DE LA TEORÍA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Históricamente, la teoría del ciclo de vida del producto da una explicación correcta del esquema del comercio internacional. Tomemos como ejemplo las fotocopiadoras. Xerox las inventó a comienzos de la década de 1960 en Estados Unidos y las vendió primero a usuarios de ese país. Al principio, la empresa exportaba las fotocopiadoras de Estados Unidos a Japón y otros países desarrollados de Europa occidental. Cuando la demanda se incrementó en esos países, Xerox estableció joint ventures (alianzas estratégicas) para iniciar la producción en Japón (Fuji-Xerox) y Gran Bretaña (Rank-Xerox). Además, cuando caducaron las patentes de Xerox del proceso de fotocopia, otros competidores foráneos entraron en el mercado (por ejemplo, Canon en Japón y Olivetti en Italia). En consecuencia, las exportaciones estadounidenses se redujeron y los usuarios de ese país compraron sus fotocopiadoras a proveedores baratos, en particular de Japón. Más adelante, las compañías japonesas vieron que en su país los costos de manufactura eran muy elevados, por lo cual trasladaron la producción a países en desarrollo, como Singapur y Tailandia. Así, primero Estados Unidos, y luego otros países avanzados (como Japón y Gran Bretaña), pasaron de ser exportadores de fotocopiadoras a importadores. Esta evolución del esquema del comercio internacional de las fotocopiadoras es congruente con los pronósticos de la teoría del ciclo de vida del producto de que las industrias maduras salen de Estados Unidos y se trasladan a lugares de montaje barato.

Sin embargo, la teoría del ciclo de vida del producto no carece de puntos débiles. Desde la perspectiva asiática o europea, el razonamiento de Vernon de que la mayoría de los productos nuevos se inventan y presentan en Estados Unidos es etnocéntrica. Quizá es verdad que durante su dominio de la economía mundial (1945-1975) casi todos los productos nuevos se presentaron en ese país, pero siempre ha habido excepciones notables, las cuales se han hecho más comunes en los últimos años. En la actualidad, se introducen muchos productos nuevos en Japón (por ejemplo, las consolas de videojuegos) o Europa (los nuevos celulares). Asimismo, debido a la creciente globalización e integración de la economía del mundo que estudiamos en el capítulo 1, cada vez más productos nuevos (computadoras portátiles, discos compactos, cámaras digitales) se introducen al mismo tiempo en Estados Unidos, Japón y las naciones europeas desarrolladas. Esto provoca una producción dispersa, de acuerdo con la cual los componentes de un nuevo producto se fabrican en los lugares del mundo donde es más favorable la mezcla de habilidades y costos de los factores (como lo pronostica la teoría de la ventaja comparativa). En síntesis, aunque la teoría de Vernon explica el esquema del comercio internacional en el breve periodo del dominio mundial estadounidense, su pertinencia para el mundo moderno es limitada.



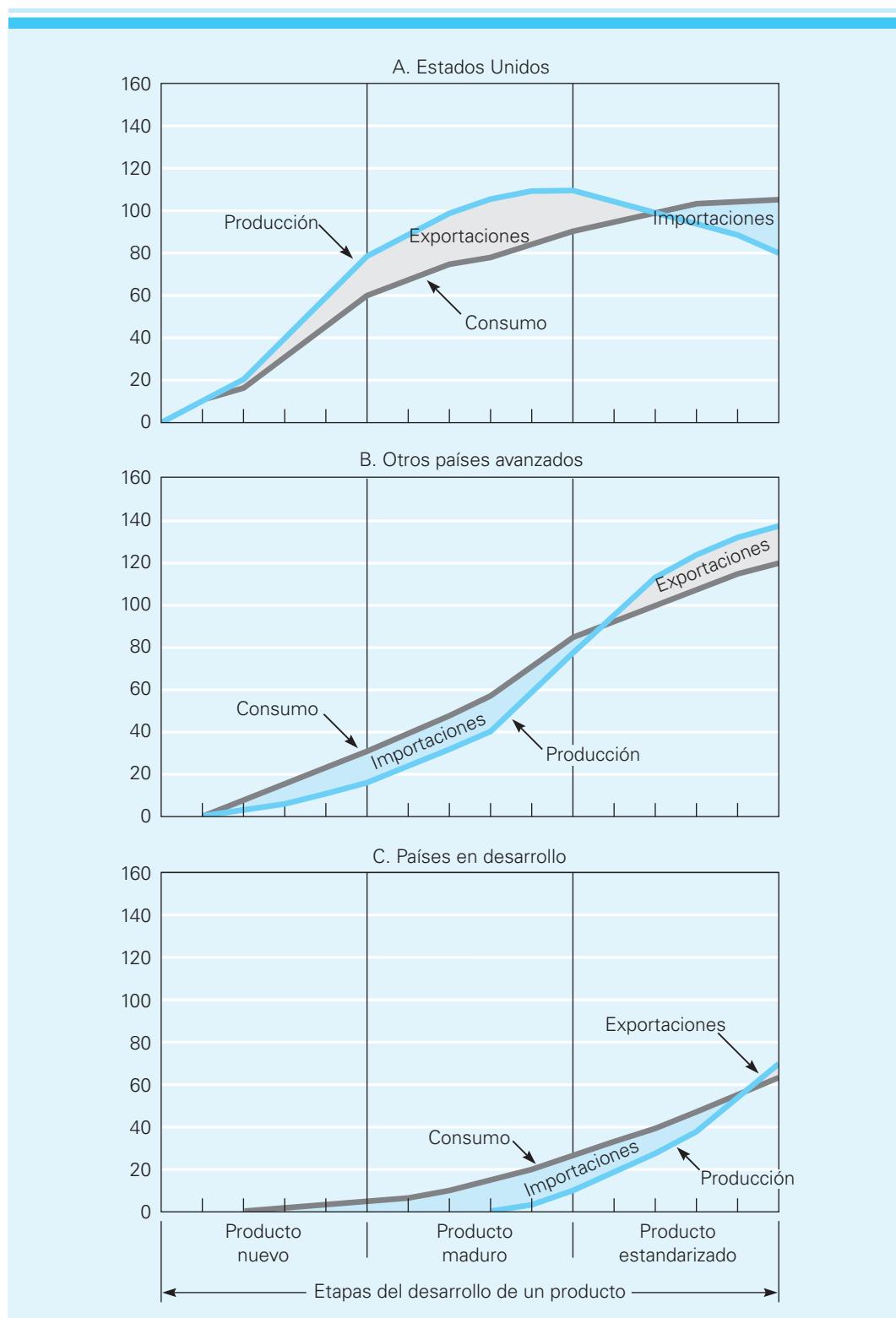
## La nueva teoría del comercio

La **nueva teoría del comercio** apareció en la década de 1970, cuando varios economistas señalaron que la capacidad de las empresas de alcanzar economías de escala tendría implicaciones importantes para el comercio internacional.<sup>30</sup> Las **economías de escala** son reducciones de los costos unitarios que se obtienen con grandes volúmenes de producción. Las economías de escala proceden de varios orígenes, como la capacidad de prorrtear los costos fijos en un volumen cuantioso, y la

**FIGURA 5.5**

Teoría del ciclo de vida del producto

Fuente: Adaptada de R. Vernon y L.T. Wells, *The Economic Environment of International Business*, 4a. ed., Copyright © 1986. Reimpresa con autorización de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, Nueva Jersey.



de los grandes productores de recurrir a trabajadores y equipo especializados más productivos. Las economías de escala son una causa importante de reducción de costos en muchos sectores: software, automóviles, productos farmacológicos y el sector aeroespacial. Por ejemplo, Microsoft consigue economías de escala al prorrtear los costos fijos de desarrollar nuevas versiones de su sistema ope-

rativo Windows (que son del orden de 5 000 millones de dólares) entre las aproximadamente 250 millones de computadoras personales en las que se instalan los programas. Del mismo modo, las compañías automovilísticas obtienen economías de escala al producir un volumen alto de vehículos en una línea de montaje en la cual cada empleado tiene una tarea especializada.

La nueva teoría del comercio presenta dos puntos importantes. En primer lugar, el comercio, por su efecto en las economías de escala, aumenta la variedad de productos que se ofrece a los consumidores y reduce sus costos. En segundo, en los sectores en que el requisito de que la producción alcance economías de escala representa una proporción significativa de la demanda mundial total, el mercado mundial sólo soporta pocas empresas. Por ello, el comercio mundial de determinados productos es dominado por países cuyas empresas iniciaron su producción.

## MAYOR VARIEDAD DE PRODUCTOS Y COSTOS MENORES

Imaginemos primero un mundo sin comercio. En los sectores en que son importantes las economías de escala, la variedad de bienes que puede producir una nación y la escala de esa producción están limitadas por el tamaño del mercado. Si un mercado nacional es pequeño, no hay demanda suficiente para que los productores materialicen economías de escala en la fabricación de determinados productos. En consecuencia, quizás no sea posible elaborar esos productos, lo cual limita el surtido de lo que se ofrece a los consumidores. También es posible producirlos, pero en volúmenes tales que los costos unitarios y los precios son mucho mayores de lo que serían con economías de escala.

Ahora pensemos en lo que ocurre cuando las naciones comercian. Los mercados nacionales se unen en un mercado mundial mayor. Como el mercado se expande por obra del comercio, las empresas están en posición de conseguir economías de escala mayores. La implicación, de acuerdo con la nueva teoría del comercio, es que cada nación puede especializarse en una gama limitada de productos, lo cual no haría si no hubiera comercio; pero, al mismo tiempo, al comprar los bienes de otros países, cada nación aumenta la variedad de bienes que se ofrece a los consumidores y se reducen los costos de esos bienes. El comercio abre la oportunidad de ganancias para todos, aunque los países no difieran en cuanto a recursos y tecnología.

Supongamos que hay dos países, cada uno con un mercado anual para un millón de automóviles. Al comerciar entre ellos, estos países pueden formar un mercado combinado de dos millones de autos. En este mercado, debido a que se pueden crear mayores economías de escala, se produce más variedad (más modelos) de autos y con un costo menor que en cualquiera de los mercados por separado. Por ejemplo, digamos que la demanda de autos deportivos se limita a 55 000 unidades en cada mercado; una producción total de por lo menos 100 000 unidades al año requeriría importantes economías de escala. Del mismo modo, la demanda de camionetas compactas sería de 80 000 unidades en cada mercado nacional y se requeriría también una producción de por lo menos 100 000 al año para alcanzar economías de escala. Ante la demanda limitada del mercado interno, las empresas de cada nación deciden no producir autos deportivos, porque es excesivo el costo de fabricación con un volumen tan bajo. Aunque produzcan las camionetas compactas, su costo es mayor, lo mismo que los precios, de lo que habrían sido con economías de escala significativas. Pero cuando los dos países deciden comerciar, una empresa de una nación puede especializarse en la producción de autos deportivos, mientras que una empresa de la otra produciría las camionetas compactas. La demanda aunada de 110 000 deportivos y 160 000 camionetas permitiría a cada empresa obtener economías de escala. Los consumidores se beneficiarían al tener un producto (autos deportivos) que no conseguían antes del comercio internacional, y también aprovecharían el precio bajo de un producto (camionetas compactas) que no era posible fabricar antes en el volumen más eficiente. Desde esta perspectiva, el comercio es beneficioso para los dos países porque favorece la especialización de la producción, economías de escala, producción de más variedad de productos y precios más bajos.

## ECONOMÍAS DE ESCALA, VENTAJAS DEL PRIMERO EN ACTUAR Y ESQUEMA DEL COMERCIO

El segundo tema de la nueva teoría del comercio es que el esquema del comercio que observamos en la economía mundial es el resultado de economías de escala y de las ventajas del primero en

actuar. Las **ventajas del primero en actuar** son las ventajas económicas y estratégicas que cosechan quienes entran primero en un sector de la economía.<sup>31</sup> La capacidad de alcanzar economías de escala antes que otros, y con ello beneficiarse de una estructura de costos más bajos, es una ventaja importante de actuar primero. La nueva teoría del comercio afirma que en los productos en que las economías de escala son significativas y representan una parte sustancial de la demanda mundial, quienes actúan primero en ese sector adquieren una ventaja de costos que es casi imposible que alcancen quienes llegan después. De esta manera, el esquema del comercio de esos productos sería un reflejo de las ventajas del primero en actuar. Hay países que dominan en la exportación de determinados bienes porque las economías de escala son importantes en su producción y porque las empresas situadas en éstos fueron las primeras en lograr economías de escala, lo cual les dio esa ventaja.

Por ejemplo, consideremos la industria aeroespacial comercial, la cual saca provecho de unas economías de escala cuantiosas como resultado de su capacidad de prorrtear los costos fijos que se generan al desarrollar un avión nuevo entre un gran número de ventas. A Airbus Industries le cuesta alrededor de 14 000 millones de dólares desarrollar su nuevo avión jumbo de 550 asientos, el A380. Para recuperar esos costos y llegar al punto de equilibrio, Airbus tendrá que vender por lo menos 250 aviones A380. Pero se calcula que la demanda total de ese avión en los próximos 20 años será de 400 a 600 unidades. Por lo tanto, el mercado mundial sólo soporta con provecho un productor de aviones en la categoría jumbo. La Unión Europea podría llegar a dominar la exportación de aviones muy grandes, sobre todo porque una empresa europea, Airbus, fue la primera en producir un avión de 550 asientos y alcanzar economías de escala. Otros posibles productores, como Boeing, quedarían fuera del mercado porque carecerían de las economías de escala que disfruta Airbus. Al entrar primero en esta categoría del mercado, Airbus conquistó una ventaja sobre la base de economías de escala. Es difícil que sus competidores lo alcancen, lo cual dará por resultado que la Unión Europea se convierta en el *principal exportador* de aviones muy grandes. Hay que destacar que Boeing no cree que el mercado sea lo bastante amplio como para sustentar la rentabilidad ni siquiera de un productor. Como resultado, Boeing ha decidido no construir una aeronave similar, y en su lugar se ha concentrado en su modelo súper eficiente, el 787.

## REPERCUSIONES DE LA NUEVA TEORÍA DEL COMERCIO

La nueva teoría del comercio tiene repercusiones importantes, sobre todo cuando afirma que las naciones deben beneficiarse del comercio aunque sus recursos y su tecnología no varíen. El comercio permite a una nación especializarse en la producción de determinados productos, alcanzar economías de escala y reducir los costos de producción, al mismo tiempo que compra los bienes que no produce a otras naciones que se especialicen en éstos. Gracias a este mecanismo, aumenta la variedad de productos que se ofrece a los consumidores de cada país, mientras que sus costos promedio bajan, lo mismo que el precio, y así se liberan recursos para producir otros bienes y servicios.

La teoría indica también que un país puede dominar en la exportación de un bien tan sólo porque una o más de sus empresas lo produjeron primero. Como logran economías de escala, quienes actúan primero en un sector económico ponen sobre el mercado mundial un cerrojo que desalienta la entrada de otros. La capacidad de quienes actúan primero de aprovechar el incremento de los rendimientos levanta una barrera a la entrada. En el sector de la aviación comercial, el hecho de que Boeing y Airbus ya estén presentes y exploten las bondades de las economías de escala, desalienta las nuevas entradas y refuerza el dominio de Estados Unidos y Europa en el comercio de aviones medianos y grandes. Este dominio se ve aún más fortalecido porque la demanda global puede ser insuficiente para sustentar rentablemente a otro productor de aviones grandes y medianos en la industria. Por ello, aunque las empresas japonesas sean capaces de competir en el mercado, decidieron no entrar, sino aliarse como subcontratistas importantes de los principales productores (por ejemplo, Mitsubishi Heavy Industries es uno de los principales subcontratistas de Boeing para los proyectos 777 y 787).

La nueva teoría del comercio es una variación de la teoría de Heckscher-Ohlin, la cual afirma que un país predominará en la exportación de un producto si tiene una mayor cantidad de los factores que se usan intensivamente en su producción. Los teóricos del nuevo comercio explican que Estados Unidos es el principal exportador de aviones comerciales no porque tenga más factores requeridos para la producción de aeronaves, sino porque una de las primeras empresas en entrar en el sector, Boeing, es estadounidense. La nueva teoría del comercio no presenta variaciones respecto



de la teoría de la ventaja comparativa. Las economías de escala incrementan la productividad. Así, la nueva teoría del comercio identifica una fuente importante de esta ventaja comparativa.

Esta teoría es muy útil para explicar los esquemas del comercio. Los estudios empíricos prestan apoyo a las predicciones de la teoría de que el comercio incrementa la especialización de la producción en un sector, aumenta la variedad de productos para los consumidores y reduce en promedio los precios.<sup>32</sup> Respecto de las ventajas del primero en actuar y el comercio internacional, en un estudio del historiador de negocios de Harvard Alfred Chandler se indica que las ventajas del primero en actuar son una explicación sólida del dominio de las empresas de algunas naciones en determinados sectores.<sup>33</sup> La cantidad de empresas es muy pequeña en varias industrias mundiales: compuestos químicos, maquinaria pesada de construcción, camiones, llantas, electrodomésticos, motores de avión y software.

Quizá la repercusión más discutible de la nueva teoría del comercio sea el argumento que esgrime en cuanto a la intervención del gobierno y las políticas de comercio estratégico.<sup>34</sup> Los teóricos del nuevo comercio subrayan el papel de la suerte, el espíritu emprendedor y la innovación para dar a una empresa las ventajas de actuar primero. De acuerdo con este razonamiento, el motivo por el que Boeing fue el primero en entrar en la manufactura de aviones comerciales (y no empresas británicas como DeHavilland y Hawker Siddley, o Fokker, de Holanda, que estaban en la misma posición) fue que Boeing tuvo suerte y fue innovadora. Boeing tuvo suerte en que DeHavilland perdió el paso cuando resultó que su avión comercial Comet, que había presentado dos años antes que el primer avión de Boeing, el 707, estaba plagado de deficiencias técnicas graves. Si DeHavilland no hubiera cometido errores tecnológicos considerables, Gran Bretaña se habría convertido en el primer exportador mundial de aviones comerciales. La innovación de Boeing se demostró por su desarrollo independiente de las capacidades técnicas necesarias para construir un avión comercial. Sin embargo, varios teóricos del nuevo comercio puntualizan que el gobierno estadounidense pagó en gran parte los costos de investigación y desarrollo de Boeing. El 707 surgió de un programa militar con fondos gubernamentales (la entrada de Airbus en el sector también recibió el apoyo de cuantiosos subsidios gubernamentales). He aquí la lógica de la intervención gubernamental: mediante subsidios complejos y bien pensados, ¿puede un gobierno incrementar las posibilidades de que sus empresas nacionales sean las primeras en ingresar en nuevos sectores, como hizo el gobierno de Estados Unidos con Boeing y la Unión Europea con Airbus? Si este mecanismo es posible, y la nueva teoría del comercio indica que lo es, tenemos una razón económica para una política comercial activa que se aparta de las recomendaciones de libre comercio que hacen las teorías comerciales que estudiamos hasta aquí. En el capítulo 6 analizaremos las repercusiones políticas de este tema.



## Ventaja competitiva nacional: diamante de Porter

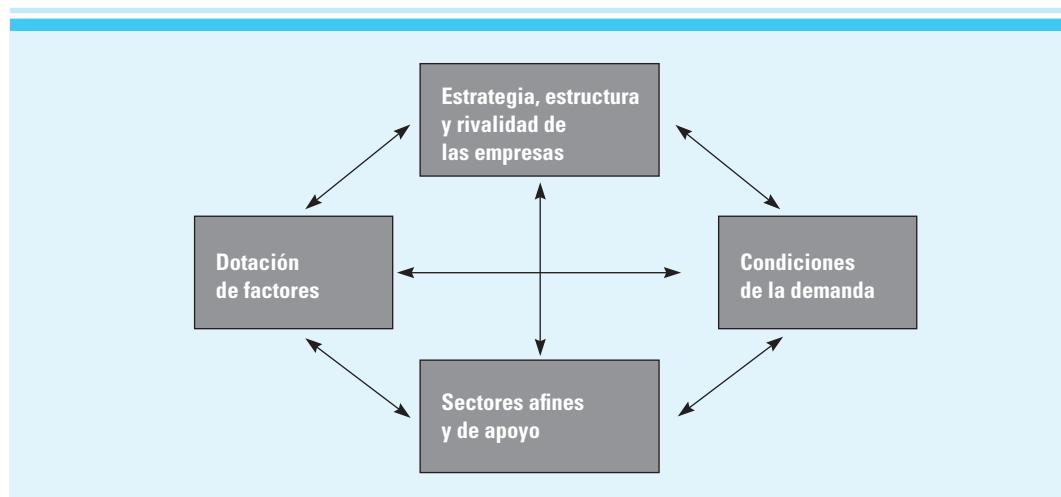
En 1990, Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, publicó los resultados de una extensa investigación con la que se quería determinar por qué algunas naciones prosperan y otras fracasan en la competencia internacional.<sup>35</sup> Porter y su equipo estudiaron 100 industrias de 10 naciones. Como la obra de los teóricos del nuevo comercio, este trabajo partía de la convicción de que las teorías del comercio internacional sólo explicaban un lado de la situación. Para Porter, la tarea fundamental era explicar por qué una nación prospera internacionalmente en un sector determinado. ¿Qué hace tan bien Japón en la industria automovilística? ¿Por qué Suiza destaca en la producción y exportación de instrumentos de precisión y productos farmacéuticos? ¿Por qué Alemania y Estados Unidos lideran el negocio de los compuestos químicos? La teoría de Heckscher-Ohlin no da una respuesta inmediata, y la teoría de la ventaja comparativa ofrece apenas una explicación parcial. La teoría de la ventaja comparativa diría que Suiza destaca en la producción y exportación de instrumentos de precisión porque aprovecha productivamente sus recursos en ese sector. Sin duda es cierto, pero no se explica por qué Suiza es más productiva en este sector que Gran Bretaña, Alemania o España. Porter trata de resolver el acertijo.

Porter plantea que cuatro atributos generales de una nación definen el entorno en que compiten las empresas locales, y que esos atributos promueven u obstaculizan la creación de una ventaja competitiva (vea la figura 5.6). Los atributos son:

## FIGURA 5.6

Factores de la ventaja competitiva nacional: el diamante de Porter

Fuente: Reimpreso con autorización de la *Harvard Business Review*. Figura de “The Competitive Advantage of Nations”, de Michael E. Porter, marzo-abril de 1990, p. 77. Copyright © 1990 por la Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.



- **Dotación de factores.** Situación de un país en cuanto a factores de producción, como trabajadores capacitados o la infraestructura necesaria para competir en una industria.
- **Condiciones de la demanda.** Características de la demanda interna del producto o servicio.
- **Sectores afines y de apoyo.** Presencia o falta de proveedores y empresas afines competitivas en el plano internacional.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** Condiciones que determinan cómo se crean, organizan y manejan las empresas, así como el carácter de la rivalidad nacional.

Estos cuatro atributos forman el *diamante* de Porter. Su autor afirma que las empresas tienen más probabilidades de prosperar en sectores económicos en los cuales el diamante es más favorable. También explica que el diamante establece un sistema de refuerzos recíprocos. El efecto de un atributo depende del estado de los demás. Por ejemplo, Porter sostiene que las condiciones favorables de la demanda no producirán una ventaja competitiva a menos que el estado de rivalidad sea suficiente para que las empresas reaccionen.

Porter sostiene que otras dos variables pueden influir de varias maneras en el diamante nacional: acontecimientos fortuitos y el gobierno. Los acontecimientos fortuitos, como las grandes innovaciones, pueden alterar el perfil de la estructura de una industria y abrir la oportunidad para que las empresas de una nación sustituyan a las de otra. El gobierno, al escoger sus políticas, estimula u obstaculiza la ventaja nacional. Por ejemplo, las diversas regulaciones alteran las condiciones de la demanda interna, las leyes en contra de los monopolios influyen en la intensidad de la rivalidad en un sector económico, y las inversiones públicas en educación cambian la dotación de factores.

## DOTACIÓN DE FACTORES

La dotación de factores está en el centro de la teoría de Heckscher-Ohlin. Porter no postula nada radicalmente nuevo, sino que analiza las características de los factores de producción. Detecta jerarquías entre los factores, de modo que distingue entre *factores básicos* (recursos naturales, clima, ubicación y datos demográficos) y *factores avanzados* (infraestructura de comunicaciones, trabajadores especializados, centros de investigación y capacidades tecnológicas). Porter afirma que los factores avanzados son los más importantes para tener una ventaja competitiva. A diferencia de los factores básicos, los factores avanzados son producto de las inversiones de individuos, compañías y gobiernos. Así, las inversiones públicas en educación básica y superior, al mejorar el nivel general de habilidades y conocimientos de la población y estimular la investigación avanzada en instituciones de educación superior, elevan la calidad de los factores avanzados.

La relación entre factores básicos y avanzados es complicada. Los factores básicos proporcionan una ventaja inicial que luego se refuerza y extiende mediante inversiones en los factores avanzados. Por otro lado, las desventajas de factores básicos generan presiones para invertir en factores avanzados. Un ejemplo claro del fenómeno es Japón, donde no hay tierras para sembrar ni yacimientos



minerales y que, mediante inversión, ha acumulado un caudal importante de factores avanzados. Porter observa que el gran fondo de ingenieros de Japón (que se expresa en una cifra de ingenieros titulados per cápita más elevada que en casi cualquier otra nación) ha sido vital para el éxito de Japón en muchas industrias de manufactura.

## CONDICIONES DE LA DEMANDA

Porter subraya el papel que tiene la demanda interna en el mejoramiento de la ventaja competitiva. Las empresas están más atentas a las necesidades de sus clientes más cercanos. Así, las características de la demanda interna son muy importantes para determinar los atributos de los productos nacionales y para generar presiones por innovar y aumentar la calidad. Porter explica que las empresas de una nación adquieren una ventaja competitiva si los consumidores de su país son exigentes. Estos consumidores presionan a las empresas locales para que satisfagan sus elevadas normas de calidad de productos y para que produzcan artículos innovadores. Porter observa que los compradores japoneses de cámaras, selectos y conocedores, estimularon la industria japonesa para que mejorara la calidad de sus productos e introdujera modelos novedosos. Un ejemplo parecido se encuentra en el sector del equipo de telefonía inalámbrica, en el que clientes escandinavos selectos y exigentes impulsaron a Nokia de Finlandia y Ericsson de Suecia a invertir en tecnología celular mucho antes de que la demanda de esos teléfonos despegara en otros países desarrollados. En la próxima sección de “Panorama administrativo” se revisa más a fondo el caso de Nokia.

## SECTORES AFINES Y DE APOYO

El tercer atributo general de la ventaja nacional de un sector es la presencia de proveedores o sectores afines que compitan en el plano internacional. Los beneficios de inversiones en factores avanzados de producción en sectores afines y de apoyo pueden extenderse a otros sectores, lo cual contribuye a conseguir una firme posición competitiva internacional. La potencia de Suecia en la fabricación de productos de acero (como balines o herramientas de corte) se apoya en la fuerza de su industria siderúrgica. El liderazgo tecnológico de Estados Unidos en el sector de los semiconductores fue la base del éxito de ese país en las computadoras personales y otros productos electrónicos avanzados. Del mismo modo, la prosperidad de Suiza en los productos farmacéuticos guarda una relación estrecha con su éxito internacional anterior en una industria de tintes tecnologizada.

Una consecuencia de lo anterior es que las industrias prósperas de un país se agrupan en categorías afines: fue uno de los resultados más generales del estudio de Porter; uno de los agrupamientos que descubrió comprende el sector de textiles y ropa de Alemania, que incluye algodón de calidad, lana, fibras sintéticas, agujas para máquinas de coser y una amplia gama de maquinaria textil. Estos agrupamientos son importantes porque entre las empresas que los componen se transmiten conocimientos valiosos que las benefician a todas. La transmisión de conocimientos se produce cuando los empleados cambian de empresa dentro de una región y cuando las asociaciones sectoriales nacionales reúnen a empleados de varias compañías en conferencias o talleres periódicos.<sup>36</sup>

## ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

El cuarto atributo general de la ventaja competitiva nacional del modelo de Porter es la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas de una nación. Al respecto Porter hace dos señalamientos importantes. En primer lugar, las naciones tienen diferentes ideologías administrativas, que estimulan u obstaculizan el logro de una ventaja competitiva nacional. Por ejemplo, Porter se percató de la predominancia de ingenieros en la dirección de las empresas alemanas y japonesas. Lo atribuyó a que estas empresas ponen el acento en mejorar los procesos de manufactura y en el diseño de productos. En contraste, vio que en las empresas estadounidenses privan las personas con estudios de finanzas, lo cual relacionó con su desatención a la mejora de los procesos de manufactura y el diseño de productos. Porter explicó que el dominio de las finanzas ponía un acento excesivo en maximizar los rendimientos económicos en el corto plazo. De acuerdo con Porter, una consecuencia de estas diferencias ideológicas administrativas es la pérdida de competitividad estadounidense en los sectores ingenieriles, donde los temas relativos a los procesos de manufactura y diseño de productos son los más importantes (por ejemplo, la industria automovilística).

El segundo punto de Porter es que existe una asociación sólida entre una vigorosa rivalidad interna, y la creación y persistencia de una ventaja competitiva en un sector. La vigorosa rivalidad interna orilla a las empresas a buscar los medios para mejorar la eficiencia, lo cual las hace mejores competidoras internacionales. La rivalidad interna genera presiones para innovar, mejorar la calidad, reducir costos e invertir en la modernización de los factores avanzados. Todo esto crea competidores de clase mundial. Porter cita el caso de Japón:

En ningún lugar es más evidente el papel de la rivalidad interna que en Japón, donde se libra una guerra acérrima en la que muchas compañías no consiguen ser rentables. Con metas dirigidas a la participación de mercado, las compañías japonesas están en constante lucha por superarse entre sí. Las participaciones fluctúan notablemente. La situación se cubre profusamente en la prensa de negocios. En elaboradas clasificaciones se mide qué compañías son más populares entre los estudiantes de posgrado. Es impresionante el ritmo de aparición de nuevos productos y de desarrollo de procesos.<sup>37</sup>

Puede decirse otro tanto sobre los efectos estimulantes de una fuerte competencia interna relacionada con el ascenso de Nokia, de Finlandia, a la preeminencia mundial en el mercado de equipo para telefonía móvil (vea el “Panorama administrativo”).

## EVALUACIÓN DE LA TEORÍA DE PORTER

Porter afirma que el grado en que es probable que otra nación prospere internacionalmente en determinada industria depende del efecto combinado de dotación de factores, condiciones de la demanda interna, sectores afines y de apoyo, y rivalidad interna. Explica que se requiere la presencia de los cuatro componentes para que el diamante estimule el desempeño competitivo (aunque hay excepciones). También sostiene que el gobierno puede ejercer una influencia, positiva o negativa, en los cuatro componentes del diamante. Repercuten en la dotación de factores los subsidios, las políticas públicas respecto de los mercados de capital, las políticas educativas, etc. El gobierno puede delinear la demanda interna mediante normas de producción o con leyes que dicten las necesidades de los clientes o influyan en éstas. Las normas del gobierno pueden afectar los sectores afines y de apoyo mediante regulación, y en la rivalidad entre empresas, por medio de mecanismos como la regulación de los mercados de capital, políticas fiscales y leyes en contra de los monopolios.

Si Porter tiene razón, esperaríamos que el modelo pronosticara el esquema del comercio internacional que observamos en el mundo real. Los países deben exportar productos de los sectores en que los cuatro atributos del diamante son favorables, e importar los de sectores en los que no lo son. ¿Es así? No lo sabemos. La teoría de Porter no se ha sometido a pruebas empíricas detalladas. Mucho de lo que dice suena verosímil, pero lo mismo puede decirse de la nueva teoría del comercio, de la ventaja comparativa y de la de Heckscher-Ohlin. Quizá cada teoría, como son complementarias, explique una parte del esquema del comercio internacional.

## REPERCUSIONES PARA LOS ADMINISTRADORES



¿Qué importancia tiene todo esto para las empresas? Las tres principales repercusiones para las empresas internacionales del material que expusimos en este capítulo son las que se relacionan con la localización, las ventajas del primero en actuar y las políticas gubernamentales.

### LOCALIZACIÓN

En la base de las teorías que estudiamos se encuentra la noción de que los países tienen ventajas diferentes en distintas actividades productivas. En consecuencia, desde el punto de vista



## El auge de Nokia de Finlandia

El mercado de la telefonía inalámbrica es una de las grandes historias de crecimiento de la década pasada. A partir de una base muy magra en 1990, las ventas anuales de teléfonos inalámbricos llegaron a 1.3 mil millones de unidades en 2008. A finales de 2007, en todo el mundo había más de 4 000 millones de suscriptores de esta telefonía, cuando en 1990 había menos de 10 millones. Nokia es una presencia dominante en las ventas del mercado de celulares. Las raíces de esta empresa están en Finlandia, que no es necesariamente el país en el que uno piensa cuando habla de compañías de tecnología de punta. En la década de 1980, Nokia era un laberíntico conglomerado finlandés con actividades que abarcaban la fabricación de llantas, producción de papel, electrodomésticos y equipo de telecomunicaciones. En 2008 se había transformado en un fabricante concentrado en el equipo de telecomunicaciones, con alcance mundial, y ventas de más de 45 000 millones de dólares. ¿Cómo ascendió este antiguo conglomerado para asumir una posición de liderazgo mundial en equipos de telecomunicación inalámbrica? Parte de la respuesta se encuentra en la historia, geografía y política económica de Finlandia y de sus vecinos nórdicos.

En 1981, los países nórdicos se reunieron para crear la primera red del mundo de telefonía inalámbrica internacional. Con pocos habitantes y un frío inhóspito, tenían una buena razón para ser los pioneros: es demasiado caro tender el servicio tradicional de cableado telefónico. Las mismas características que dificultaban las telecomunicaciones las hacían valiosísimas: las personas que viajaban por el invierno ártico y los dueños de remotas casas septentrionales necesitaban un teléfono para pedir ayuda si tenían problemas. Por consiguiente, Suecia, Noruega y Finlandia se convirtieron en las primeras naciones del mundo que tomaron en serio las telecomunicaciones inalámbricas. Por ejemplo, descubrieron que en las locaciones distantes cuesta hasta 800 dólares por suscriptor llevar el servicio tradicional de líneas telefónicas, y que esos mismos lugares podían enlazarse mediante celulares por sólo 500 dólares por persona. En consecuencia, en 1994, 12% de los escandinavos tenía celulares, en comparación con menos del 6% de los estadounidenses, el segundo mercado

más grande del mundo. Esta tendencia continuó durante los siguientes 10 años. En 2008, 90% de la población de Finlandia poseía un teléfono inalámbrico, en comparación con 70% de la de Estados Unidos.

Nokia, proveedor durante mucho tiempo de equipo de telecomunicaciones, estaba en un buen lugar para aprovechar estos sucesos desde el principio, pero también operaron otras fuerzas que impulsaron a la empresa para que alcanzara su ventaja competitiva. A diferencia del resto de las naciones desarrolladas, Finlandia nunca ha tenido un monopolio telefónico nacional, sino que los servicios telefónicos han sido prestados tradicionalmente por aproximadamente 50 compañías autónomas, en las que consejos electos fijan los precios por referendo (cosa que, naturalmente, significa precios bajos). Este ejército de compañías telefónicas independientes y preocupadas por los costos impidió que Nokia se confiara dentro de sus fronteras. Con el pragmatismo que caracteriza a los finlandeses, los clientes estaban listos para comprarle al proveedor más barato, llámense Nokia, Ericsson, Motorola u otro. La situación contrastaba con la que prevaleció en el resto de las naciones desarrolladas hasta finales de la década de 1980 y comienzos de la siguiente, en que los monopolios telefónicos nacionales compraban equipo a un proveedor destacado o lo fabricaban por su cuenta. Ante esta presión competitiva, Nokia hizo cuanto pudo por reducir sus costos de manufactura sin dejar de estar a la vanguardia de la tecnología inalámbrica.

Las consecuencias son claras. Nokia hoy es el líder de la tecnología inalámbrica digital. Muchos consideran que Finlandia es el mercado líder de servicios de telefonía inalámbrica. Si uno quiere ver el futuro de los celulares, no va a Nueva York ni a San Francisco, sino a Helsinki, donde los finlandeses usan sus aparatos no sólo para llamarse, sino también para navegar en internet, realizar transacciones de comercio electrónico, controlar los sistemas de calefacción e iluminación de su casa o comprar un refresco en una máquina adaptada para celulares. Nokia se ha ganado este liderazgo porque Escandinavia empezó la transición a la tecnología digital cinco años antes que el resto del mundo.<sup>38</sup>

de las utilidades, es lógico que una empresa disperse sus actividades de producción en los países donde, según la teoría del comercio internacional, las ejecute con mayor eficiencia. Si el diseño se hace mejor en Francia, ahí es donde deben situarse las instalaciones de diseño. Si la manufactura de los componentes básicos es más eficiente en Singapur, ahí es donde deben fabricarse. Si el montaje final se hace mejor en China, ahí debe realizarse. El resultado es una red mundial de actividades productivas, las cuales se realizan en diferentes lugares del mundo, según las consideraciones so-

bre ventajas competitivas, dotación de factores, etc. Si una empresa no lo hace, se encontrará en desventaja competitiva frente a las empresas que sí lo hacen.

Consideremos la producción de una computadora portátil, la cual procede en cuatro fases: 1) investigación y desarrollo básicos del diseño del producto, 2) fabricación de componentes electrónicos homogéneos (como los chips de memoria), 3) fabricación de los componentes avanzados (como pantallas planas cromáticas y microprocesadores) y 4) armado final. La etapa de investigación y desarrollo básicos requiere de un grupo de trabajadores muy capacitados y escolarizados con conocimientos de microelectrónica. Los dos países con una ventaja comparativa en diseño y en investigación y desarrollo básicos de microprocesadores son Japón y Estados Unidos, así que la mayoría de los productores de computadoras portátiles sitúan sus instalaciones en uno de esos países, o en los dos (Apple, IBM, Motorola, Texas Instruments, Toshiba y Sony tienen centros importantes de investigación y desarrollo tanto en Japón como en Estados Unidos).

La fabricación de componentes electrónicos homogéneos requiere mucho capital y trabajadores semicalificados; las presiones por reducir los costos son intensas. En la actualidad, los mejores sitios para esas actividades son Taiwán, Malasia y Corea del Sur; estos países tienen fondos de trabajadores con ciertas calificaciones y de costo moderado. Así, muchos productores de computadoras portátiles producen estos componentes homogéneos (como los chips de memoria) en esos lugares.

La manufactura de componentes avanzados (como los microprocesadores) también requiere de mucho capital y, además, de trabajadores calificados. Como las presiones por reducir los costos no son tan intensas en esta etapa, estos componentes se fabrican muchas veces en países con mano de obra cara y muy calificada (como Japón y Estados Unidos).

Por último, el montaje es un proceso que requiere mucho trabajo de mano de obra no calificada. Las presiones por reducir los costos son intensas. Como resultado, el armado final se puede realizar, por ejemplo, en México, donde abunda la mano de obra barata no calificada. Una computadora portátil producida por una empresa estadounidense puede ser diseñada en California, sus componentes homogéneos producirse en Taiwán y Singapur, sus componentes avanzados fabricarse en Japón y Estados Unidos, y armarse en México, para venderse en Estados Unidos o en cualquier otro lugar del mundo. Al dispersar las actividades de producción, el fabricante estadounidense aprovecha las diferencias entre países según lo indican las teorías del comercio internacional.

## VENTAJAS DEL QUE ACTÚA PRIMERO

De acuerdo con la nueva teoría del comercio, las empresas que consiguen una ventaja por actuar primero en la producción de un artículo nuevo, luego pueden dominar el comercio mundial de ese bien. Lo anterior es cierto sobre todo en sectores en los cuales el mercado mundial sólo soporta pocas empresas, como el mercado de la aviación. Pero también es importante dedicarse pronto a sectores menos concentrados, como el mercado del equipo de telefonía celular (vea el "Panorama administrativo" sobre Nokia). Para una empresa, el mensaje es que rinde frutos invertir sustanciales recursos económicos en tratar de adquirir una ventaja por actuar primero o al principio, aunque eso signifique años de pérdidas importantes antes de que el nuevo negocio sea rentable; la idea es adueñarse de la demanda que haya, ganar ventajas de costos por volumen, consolidar una marca duradera antes de que lleguen los competidores y, así, establecer una ventaja competitiva sustentable en el largo plazo. Aunque los detalles de este mecanismo superan el alcance de este libro, muchas publicaciones ofrecen estrategias para explotar las ventajas de actuar primero y evitar las trampas de ser pioneros en un mercado (las desventajas de actuar primero).<sup>39</sup>

## POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

Las teorías del comercio internacional también interesan a las empresas internacionales porque éstas son actores importantes en el escenario del comercio internacional. Son empresas las que producen artículos de exportación, y empresas las que importan productos de otros países. Por su papel fundamental en el comercio internacional, las empresas ejercen una fuerte influencia en las políticas comerciales gubernamentales y cabillean para promover el libre comercio o restricciones comerciales. Las teorías del comercio internacional dicen que favorecer el libre comercio es lo que más le conviene a un país, aunque no siempre sea lo mejor para una empresa en particular. Muchas compañías lo saben y cabillean para abrir los mercados.



Por ejemplo, cuando el gobierno estadounidense anunció en la década de 1990 su intención de cobrar aranceles a las importaciones de pantallas de cristal líquido de Japón, IBM y Apple protestaron enérgicamente. Las dos empresas señalaron que: 1) Japón era el proveedor más barato de pantallas de cristal líquido, 2) compran estas pantallas para sus computadoras portátiles y 3) los aranceles propuestos, al aumentar los costos de las pantallas, aumentarían el costo de las portátiles producidas por IBM y Apple, lo cual las haría menos competitivas en el mercado mundial. En otras palabras, los aranceles, destinados a proteger a las empresas estadounidenses, resultaban contraproducentes. En respuesta a estas presiones, el gobierno revirtió la medida.

Sin embargo, a diferencia de IBM y Apple, las empresas no siempre cabildean por el libre comercio. Por ejemplo, en Estados Unidos, las restricciones a las importaciones de acero son el resultado de la presión de compañías de ese país sobre su gobierno. En algunos casos, éste responde a la presión y logra convencer a las compañías extranjeras para que impongan limitaciones "voluntarias" a sus exportaciones, mediante la amenaza implícita de establecer barreras comerciales formales más generales (históricamente, esto ha ocurrido en el sector automovilístico). En otros casos, el gobierno aplica medidas llamadas *antidumping*, con el fin de justificar aranceles a las importaciones de productos de otras naciones (en el capítulo siguiente estudiaremos con más detalle estos mecanismos).

Como lo pronostica la teoría del comercio internacional, muchos de estos acuerdos han sido contraproducentes, como la restricción voluntaria de importar maquinaria pesada a la que se llegó en 1985. Debido a la limitada competencia de las importaciones procedentes de los proveedores foráneos más eficientes, los precios en Estados Unidos de este tipo de maquinaria subieron más de lo que habría sido con el libre comercio. Como la maquinaria pesada se usa en toda industria de manufactura, el resultado fue el incremento de los costos de las fabricaciones estadounidenses en general, lo cual trajo una correspondiente pérdida de competitividad en el mercado mundial. Resguardada de la competencia internacional por barreras a las importaciones, la industria estadounidense de maquinaria pesada no tenía incentivos para aumentar su eficiencia. Por consiguiente, perdió muchos mercados de exportación ante competidores foráneos más eficientes. Un resultado de esta acción equivocada fue que la industria estadounidense de maquinaria pesada se hundió durante la vigencia del acuerdo. Para cualquiera que conociera la teoría del comercio internacional, esta consecuencia no fue ninguna sorpresa.<sup>40</sup> Una situación semejante aconteció en la industria estadounidense del acero, donde las barreras arancelarias levantadas por el gobierno en 2001 elevaron el costo del acero para importantes clientes estadounidenses, como las compañías de automóviles y los fabricantes de artículos domésticos, de modo que sus productos fueron menos competitivos.

Por último, la teoría de Porter de la ventaja competitiva nacional también tiene repercusiones políticas, pues indica que lo mejor para los negocios de una empresa es invertir en actualizar los factores avanzados de producción; por ejemplo, invertir en mejorar la capacitación de sus empleados, y aumentar sus actividades de investigación y desarrollo. También es conveniente para las empresas que presionen al gobierno para que adopte políticas que tengan un efecto favorable en cada componente del diamante nacional. Así, siempre de acuerdo con Porter, las empresas deben insistir en que su gobierno aumente la inversión pública en educación e infraestructura en investigación básica (pues todo esto refuerza los factores avanzados), y que adopte políticas que promuevan una competencia intensa en los mercados nacionales (pues con esto las empresas se fortalecen como competidoras internacionales, según los resultados de Porter).

## RESUMEN

En este capítulo revisamos varias teorías que explican los beneficios que para un país genera el comercio internacional y explicamos el esquema del comercio internacional que se observa en la economía del mundo. Vimos que las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin defienden el libre comercio sin restricciones. En contraste, la doctrina mercantilista

y, en menor medida, la nueva teoría del comercio apoyan la intervención del gobierno para promover las exportaciones mediante subsidios y limitar las importaciones con cuotas y aranceles. Al explicar el esquema del comercio internacional (el segundo objetivo de este capítulo), vimos que, con excepción del mercantilismo, que guarda silencio sobre el tema,

las teorías ofrecen explicaciones que se complementan. Aunque ninguna teoría explica en su totalidad el esquema del comercio internacional, tomadas en conjunto, la teoría de la ventaja comparativa, de Heckscher-Ohlin, del ciclo de vida del producto, la teoría nueva del comercio y de la ventaja competitiva nacional de Porter, indican los factores importantes. La ventaja comparativa señala como importantes las diferencias entre productividades nacionales; la de Heckscher-Ohlin da preponderancia a la dotación de factores; la teoría del ciclo de vida del producto indica que es importante dónde se introduce un nuevo producto; la nueva teoría del comercio subraya el incremento de los rendimientos por la especialización y las ventajas de actuar primero, y Porter explica que todos estos factores son importantes siempre que incidan en los cuatro componentes del diamante nacional. En el capítulo señalamos estos puntos:

1. Los mercantilistas afirmaban que lo más conveniente para un país es obtener un superávit en su balanza comercial. Consideraban que el comercio es un juego de suma cero en el que las ganancias de un país son producto de las pérdidas de otro.
2. La teoría de la ventaja absoluta afirma que los países difieren por su capacidad de producir bienes con eficiencia. Esta teoría indica que un país debe especializarse en producir bienes de categorías en las que tiene una ventaja absoluta e importar los de categorías en que otros países tienen tal ventaja.
3. La teoría de la ventaja comparativa indica que un país debe especializarse en producir los bienes que elabora con mayor eficiencia y comprar a otros países los bienes que produce con menos eficiencia, aunque eso signifique comprar en el extranjero mercancía que podría producir con mayor eficiencia.
4. La teoría de la ventaja comparativa señala que el libre comercio sin restricciones aumenta la producción mundial; es decir, el comercio es un juego de suma positiva.
5. La teoría de la ventaja comparativa sugiere también que abrir un país al libre comercio estimula su crecimiento económico, de modo que el comercio genera ganancias dinámicas. Las pruebas empíricas concuerdan con esta aseveración.
6. La teoría de Heckscher-Ohlin afirma que el esquema del comercio internacional está determinado por las dife-

rencias de dotación de factores. Pronostica que los países exportarán los bienes que aprovechan factores locales abundantes e importarán los productos que hacen uso intensivo de factores que en ese lugar escasean.

7. La teoría del ciclo de vida del producto afirma que en los esquemas comerciales influye el lugar donde se introducen los productos. En una economía mundial cada vez más integrada, la teoría del ciclo de vida del producto tiene menos fuerza de pronóstico que antes.
8. La nueva teoría del comercio afirma que, gracias al comercio, una nación se especializa en la producción de determinados bienes, alcanza economías de escala y disminuye los costos de elaborar esos artículos; al mismo tiempo, compra los bienes que no produce a otras naciones también especializadas. Con este mecanismo, aumenta el surtido de bienes al alcance de los consumidores de cada país, al tiempo que, en promedio, reduce los costos de esos bienes.
9. La nueva teoría del comercio afirma también que en los sectores en los cuales economías de escala importantes significan que el mercado mundial sólo da cabida a pocas empresas, los países predominan en la exportación de ciertos productos porque tienen una empresa que fue la primera en moverse en uno de esos sectores.
10. Algunos teóricos del nuevo comercio defienden la idea de que es necesario implementar políticas de comercio estratégicas. El argumento es que el gobierno, mediante subsidios complejos y bien pensados, puede incrementar las posibilidades de que las empresas nacionales entren primero en los nuevos mercados.
11. La teoría de Porter de la ventaja competitiva nacional afirma que cuatro atributos de un país influyen en el esquema del comercio: *a)* dotación de factores, *b)* condiciones de la demanda interna, *c)* sectores afines y de apoyo y *d)* estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.
12. Las teorías del comercio internacional son importantes para las empresas sobre todo porque les ayudan a decidir dónde establecer sus distintas actividades productivas.
13. Las empresas dedicadas al comercio internacional pueden ejercer una enorme influencia en las políticas comerciales de su gobierno. Mediante cabildos, las empresas promueven el libre comercio o las restricciones comerciales.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. El mercantilismo es una teoría en retirada que no tiene lugar en el mundo moderno. Comente esta aseveración.
2. ¿Es justo el libre comercio? Explique su respuesta.
3. En las naciones desarrolladas, los sindicatos se oponen a importar artículos de países de salarios bajos y piden barreras comerciales para defender las fuentes de trabajo de lo que llaman “competencia desleal” de las importaciones.

¿Es “desleal” esta competencia? ¿Cree usted que este argumento es lo que más conviene a: *a)* los sindicatos, *b)* los trabajadores que representan y *c)* el país en su conjunto?

4. ¿Cuáles son los posibles costos de adoptar un régimen de libre comercio? ¿Los gobiernos deben hacer algo para reducir estos costos? ¿Qué deben hacer?



5. Vuelva a leer la sección “Vistazo a un país” sobre si China es una nación neomercantilista.
    - a) ¿Piensa que China aplica una política económica que puede ser catalogada como neomercantilismo?
    - b) ¿Qué deben hacer Estados Unidos y otros países con respecto de las políticas económicas chinas?
  6. Vuelva a leer la sección “Vistazo a un país” sobre la subcontratación de puestos de servicio.
    - a) ¿Quién se beneficia de la subcontratación de puestos capacitados a las naciones subdesarrolladas? ¿Quién pierde?
    - b) Los países desarrollados como los Estados Unidos sufren la pérdida de los empleos altamente capacitados y altamente pagados de los países en desarrollo. ¿Cómo afecta esto?
    - c) ¿Hay una diferencia entre la transferencia de puestos de oficina con sueldo elevado, como los de programación de cómputo y contabilidad, a naciones en desa-
- trollo, y la transferencia de puestos fabriles de poca paga? Si la hay, ¿en qué consiste? ¿Debe hacer algo el gobierno para detener el flujo de empleos de oficina a países como la India?
7. Con base en la nueva teoría del comercio y en la teoría de Porter de la ventaja competitiva nacional, esboce la defensa de políticas gubernamentales que fomenten la ventaja competitiva nacional en biotecnología. ¿Qué políticas recomendaría que adoptara el gobierno? ¿Estas políticas son una variante de las doctrinas básicas del libre comercio?
  8. Los países más pobres del mundo tienen una desventaja competitiva en todos los sectores de su economía. Tienen poco que exportar. No tienen capital, sus tierras son menos fértiles, tienen demasiados habitantes frente a sus oportunidades de trabajo y les falta escolarización. De ninguna manera puede interesarles el libre comercio. Comente este párrafo.

## Proyecto de investigación

### Teoría del Comercio Internacional



globaledge.msu.edu

Consulte la página electrónica de globalEDGE™ para realizar los ejercicios.

#### Ejercicio 1

El *International Trade Statistics* de la OMC es un informe anual con estadísticas generales, comparativas y actualizadas del comercio de mercancías y servicios comerciales. El informe toma en cuenta una evaluación de los flujos del comercio mundial por país, región y principales grupos de productos o categorías de servicio. Tome las estadísticas más recientes e identifique los cinco principales países en el rubro de exportación e importación de mercancías.

#### Ejercicio 2

Los alimentos son una parte integral para entender los distintos países, culturas y estilos de vida. Su compañía se interesa en importar vino australiano a Estados Unidos. Como parte del análisis inicial, usted quiere identificar las ventajas del sector vitivinícola de Australia. El sitio oficial de la Comisión de Comercio Australiano (*Australian Trade Commission*) es un recurso que puede serle de utilidad. Ofrezca una breve descripción de la situación actual de esas exportaciones por variedad y enliste los principales países importadores de vino australiano.

## CASO FINAL

### La industria ecuatoriana de las rosas

Son las 6:20 de la mañana del 7 de febrero en el pueblo ecuatoriano de Cayambe. María Pacheco acaba de bajarse del autobús de la compañía para empezar a trabajar. Se pone unos gruesos guantes de plástico y se envuelve en un delantal que cubre su vestido tradicional, blanco y bordado. Por último, toma sus tijeras y está lista para otra larga jornada. En cualquier otra época del año, trabajaría hasta las dos de la tarde, pero es

la semana anterior al Día de San Valentín y María, con sus 84 compañeras de la rosaleda, estará ocupada hasta las cinco. Para entonces, habrá cortado más de 1 000 tallos de rosas.

Las rosas que cortó María se refrigeran y envían por avión unos días después, para venderse a precios de lujo en tiendas de Nueva York o Londres. Las rosas ecuatorianas se convirtieron con rapidez en el Rolls-Royce de las rosas. Son enor-

mes y de colores vibrantes, entre éstos diez rojos diferentes, del púrpura del corazón sangrante al suave rubor de la amada.

La mayoría de las aproximadamente 460 granjas productoras de rosas de Ecuador se localiza en las regiones de Cayambe y Cotopaxi, a más de 3 000 metros de altura en los Andes y a una hora por carretera de la capital, Quito. Los rosales se plantan en enormes llanos al pie de volcanes nevados que se elevan a más de 6 000 metros de altura. Están protegidos por doseles de láminas de plástico que alcanzan seis metros de alto. La combinación de intensa luz solar, fértil suelo volcánico, latitud ecuatorial y gran altura produce las condiciones de cultivo ideales, de modo que las rosas florecen casi todo el año. En apariencia, Ecuador tiene una ventaja comparativa en la producción de estas flores.

El negocio de las rosas de Ecuador se inició hace unos 20 años y se expande desde entonces. El país es ahora el cuarto productor mundial de rosas, el quinto producto de exportación del país, con clientes en todo el mundo. Las granjas de rosas generan ventas por 240 millones de dólares y significan decenas de miles de puestos de trabajo. En 10 años, la población de Cayambe creció de 10 000 a 70 000 habitantes, sobre todo a causa de las rosas. Los ingresos e impuestos de los cultivadores sirvieron para pavimentar calles, construir escuelas y tender elaborados sistemas de riego.

María trabaja de lunes a sábado y gana 210 dólares al mes, que según dice es un salario promedio en Ecuador, muy por encima del salario mínimo del país, de 120 dólares mensuales. La granja también le ofrece servicios médicos y una pensión. Al dar empleo a mujeres como María, el sector fomenta una revolución social por la que madres y esposas tienen más control sobre el gasto de su familia, que dedican en especial a la educación de sus hijos.

Con todos los beneficios que las rosas han traído a Ecuador, donde el ingreso nacional bruto per cápita es de apenas 1 080 dólares anuales, el rubro se ha sometido a los ataques de los ambientalistas. Se acusa a los grandes cultivadores de abusar de una mezcla tóxica de pesticidas, fungicidas y fumigantes para cultivar y exportar rosas inmaculadas, sin parásitos. En los informes se dice que los trabajadores fumigan las rosas en ropa de calle, sin equipo protector. Algunos médicos y científicos aseveran que muchos de los 50 000 empleados del sector tienen graves problemas de salud como resultado de la exposición a los tóxicos. En un estudio publicado por la Organización Internacional del Trabajo se señala que las

trabajadoras sufren más abortos espontáneos que el promedio, y que alrededor de 60% de todos los trabajadores sufren jaquecas, náuseas, visión borrosa y fatiga. Con todo, los críticos dicen que para sus estudios se les impidió el acceso a las rosaledas y que no conocen la verdadera situación. La Organización Internacional del Trabajo también señaló que algunos cultivadores explotan el trabajo infantil, afirmación que rechazan tajantemente los cultivadores y dependencias gubernamentales ecuatorianas.

En Europa, algunos grupos de consumidores exhortan a la Unión Europea para que exija mejoras en la protección ambiental. En respuesta, algunos cultivadores ecuatorianos se han unido en un programa voluntario para que los clientes identifiquen a los cultivadores responsables. La certificación significa que el cultivador entrega equipo de protección, capacita a los trabajadores en el uso de sustancias químicas y contrata médicos para que los visiten por lo menos una vez a la semana. Otros grupos ambientalistas presionan para aplicar sanciones más fuertes, incluso de carácter comercial, a los cultivadores de rosas de Ecuador que no obtengan un certificado de responsabilidad ambiental, expedido por una dependencia confiable. Sin embargo, el 14 de febrero los consumidores olvidan estos problemas; lo único que quieren es mostrar su afecto por su esposa o su novia con un ramo de rosas perfectas.<sup>41</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cuál es la base de la ventaja comparativa de Ecuador en la producción de rosas?
2. La mayoría de las rosas ecuatorianas se vende en Estados Unidos o Europa. ¿Quién se beneficia en estos países de la importación de rosas ecuatorianas, y en qué manera lo hace? ¿Quién pierde? ¿Piensa que los beneficios superan a los costos?
3. ¿Cómo beneficia la industria exportadora de rosas a Ecuador? ¿Tienen estos beneficios alguna repercusión para Estados Unidos y Europa?
4. ¿Cómo deberían responder las naciones desarrolladas a los reportes sobre las malas condiciones laborales en esta industria? ¿Deberían certificar los importadores de alguna manera a los productores ecuatorianos e importar sólo de aquellos que se adhieran a estrictos estándares laborales y medioambientales?

## Apéndice: El comercio internacional y la balanza de pagos

El comercio internacional implica la venta de bienes y servicios a residentes de otros países (exportaciones) y la compra de bienes y servicios de residentes en otros países (impor-

taciones). La **contabilidad de la balanza de pagos** lleva un registro de los pagos y los cobros a otros países por un periodo en particular. Estas cuentas incluyen los pagos reali-



	Millones de dólares
<b>Cuenta corriente</b>	
<b>Exportaciones de bienes, servicios e ingresos</b>	2 463 505
Bienes	1 148 481
Servicios	497 245
Ingresos	817 779
<b>Importaciones de bienes, servicios y pagos</b>	-3 082 014
Bienes	-1 967 853
Servicios	-378 130
Pagos	-736 030
<b>Transferencias corrientes unilaterales (netas)</b>	-112 705
<b>Balance de la cuenta corriente</b>	-731 215
<b>CUENTA DE CAPITAL</b>	
<b>Transacciones a cuenta de capital (netas)</b>	-1 843
<b>CUENTA FINANCIERA</b>	
<b>Activos foráneos</b>	-1 289 854
Activos de la reserva oficial	122
Activos del gobierno	22 273
Activos privados	-1 267 459
<b>Activos propiedad de extranjeros en Estados Unidos</b>	2 057 703
Activos extranjeros oficiales en Estados Unidos	411 058
Otros activos extranjeros en Estados Unidos	1 646 645
<b>Discrepancia estadística</b>	-41 287

**TABLA A1**

Contabilidad de la Balanza de Pagos de Estados Unidos en 2007 (en millones de dólares)

Fuente: Buró de Análisis Económico

zados a extranjeros por la importación de bienes y servicios, y pagos de dichos extranjeros por bienes y servicios que se les exportaron. La tabla A1 muestra un resumen de la contabilidad de la balanza de pagos de Estados Unidos de 2007. Cualquier transacción que resulte en un pago a otros países se ingresa en esta contabilidad como un débito y se le otorga un signo negativo (-). Cualquier transacción que resulte en la recepción de un pago proveniente de otros países ingresa como crédito y recibe un signo positivo (+). En este apéndice describiremos brevemente la manera en que se realiza la contabilidad de la balanza de pagos, y explicaremos si un déficit en la cuenta corriente, que a menudo es causa de gran preocupación para la prensa popular, es realmente algo que deba agobiarnos.



## Contabilidad de la balanza de pagos

La contabilidad de la balanza de pagos se divide en tres secciones principales: la cuenta corriente, la cuenta de capital y la cuenta financiera (para enredar las cosas, lo que ahora se llama *cuenta de capital* fue hasta hace poco parte de la cuenta corriente, y la cuenta financiera recibía el nombre de *cuenta de capital*). La **cuenta corriente** registra las transacciones correspondientes a tres categorías, las cuales pueden apreciarse en la tabla A1. La primera categoría, *bienes*, se refiere a la exportación o importación de bienes físicos (como pro-

ductos agrícolas, automóviles, computadoras, químicos). La segunda categoría es la exportación o importación de *servicios* (productos intangibles como servicios bancarios o de seguros). La tercera categoría, *recibos de ingresos y pagos*, designa a los ingresos provenientes de inversiones en el extranjero y a pagos que deben hacerse a extranjeros que invierten en el país. Por ejemplo, si un ciudadano estadounidense es dueño de una parte de una empresa finlandesa y recibe un pago de dividendos de 5 dólares, dicho pago se refleja en la cuenta corriente de Estados Unidos como la recepción de 5 dólares de ingreso por inversión. También se incluyen en la cuenta corriente las transferencias corrientes unilaterales, como las donaciones del gobierno de Estados Unidos a extranjeros (lo cual incluye ayuda extranjera) y pagos privados a extranjeros (como cuando un migrante que trabaja en Estados Unidos envía dinero a su país de origen).

Occurre un **déficit en la cuenta corriente** cuando un país importa más bienes, servicios e ingresos de los que exporta. Un **superávit en la cuenta corriente** se logra cuando un país exporta más bienes, servicios e ingresos de los que importa. La tabla A1 muestra que, en 2007, Estados Unidos tuvo un déficit en la cuenta corriente de -731 215 dólares, lo cual, por lo general, constituye una noticia principal, y es reportado ampliamente en los medios informativos. En años recientes, el déficit en la cuenta corriente de Estados Unidos ha crecido de forma permanente, debido principalmente al hecho de que el país importa muchos más bienes físicos de los que exporta (notará que Estados Unidos tiene un superávit

en el comercio de servicios, y está cerca del punto de equilibrio en los pagos por ingresos).

El déficit en la cuenta corriente de 2006 fue el más grande de hasta ahora, equivalente a cerca de 6.3% del PIB (disminuyó un poco en 2007). Mucha gente piensa que estas cifras son preocupantes, y el supuesto común es que el aumento de la importación de bienes desplaza la producción interna, provoca el desempleo y reduce el crecimiento de la economía de Estados Unidos. Por ejemplo, *The New York Times* publicó esto con respecto del déficit récord en la cuenta corriente de 2006:

El creciente déficit en el comercio actúa como un lastre para el conjunto de la economía. Los economistas esperan que, a la luz de las nuevas cifras, el gobierno tendrá que revisar su estimación del producto nacional bruto del cuarto trimestre, para que refleje una expansión ligeramente más lenta.<sup>42</sup>

Sin embargo, el problema es un poco más complejo de lo que denota este tipo de declaraciones. Para entender en su totalidad las implicaciones de un déficit grande y persistente necesitamos contemplar el resto de la contabilidad de la balanza de pagos.

La **cuenta de capital** registra los cambios únicos en la reserva de activos. Como ya mencionamos, este renglón fue incluido recientemente en la cuenta corriente. La cuenta de capital abarca las transferencias de capital, tales como la condonación de adeudos y las transferencias de los migrantes (los bienes y activos financieros que llevan los migrantes que entran o salen del país). En el esquema total, esta cifra es relativamente pequeña: sumó 1 843 millones en 2007.

La **cuenta financiera** (antes cuenta de capital) registra las transacciones que involucran la compra o venta de activos. Así, cuando una empresa alemana compra acciones de una compañía estadounidense, la transacción entra en la balanza de pagos de Estados Unidos como un crédito a la cuenta de capital. Cuando el capital fluye fuera de Estados Unidos, entra en la cuenta corriente como un débito.

La cuenta financiera está integrada por diversos elementos. El cambio neto en los activos de Estados Unidos en el extranjero incluye el cambio en los activos del gobierno (los activos de la reserva oficial y los del gobierno), y el cambio en los activos propiedad de individuos y corporaciones privadas. Como se aprecia en la tabla A1, en 2007 hubo una reducción de 1 289 millones de dólares en los activos de Estados Unidos en el extranjero, debido principalmente a una caída de 1 267 millones en la cantidad de activos extranjeros propiedad de corporaciones e individuos estadounidenses. En otras palabras, las entidades privadas de Estados Unidos fueron vendedoras netas de activos extranjeros en 2007, incluyendo acciones, bonos e inmuebles que poseían fuera de las fronteras.

Los activos extranjeros en Estados Unidos también se incluyen en la cuenta financiera. Éstos se dividen en activos propiedad de gobiernos extranjeros (activos extranjeros

oficiales) y activos propiedad de otras entidades extranjeras como corporaciones e individuos (otros activos extranjeros en Estados Unidos). Como puede apreciarse, en 2007 los extranjeros incrementaron sus patrimonios de activos estadounidenses, incluyendo bonos del tesoro, acciones y bonos corporativos e inversiones directas en el país en 2 057 billones de dólares. Cerca de 411 mil millones de esta cantidad se debieron a un incremento en la propiedad de activos estadounidenses por parte de gobiernos extranjeros, y el resto a inversiones de individuos y corporaciones privadas en activos estadounidenses.

En este punto, es importante entender que un principio básico en la contabilidad de la balanza de pagos es la contabilidad de doble entrada. Cada transacción internacional ingresa automáticamente a la balanza de pagos por partida doble: como crédito y como débito. Imagine que compra un auto producido por Toyota en Japón a un precio de 20 000 dólares. Como su compra representa un pago a otro país a cambio de un bien, ingresará en la balanza de pagos como un débito en la cuenta corriente. Ahora Toyota tiene ese dinero y debe hacer algo con él. Si lo deposita en un banco estadounidense, entonces ha adquirido un activo en este país (un depósito bancario que vale 20 000 dólares), y la transacción se reflejará como un crédito de 20 000 dólares en la cuenta financiera. O bien, Toyota puede depositar el efectivo en un banco japonés, convirtiéndolo en yenes. Ahora el banco japonés debe decidir qué hacer con ese dinero. Cualquier acción que tome al respecto resultará finalmente en un crédito para la balanza de pagos estadounidense. Por ejemplo, si el banco le presta los 20 000 dólares a una firma japonesa que los utiliza para importar computadoras personales de Estados Unidos, entonces el dinero debe ser acreditado a la cuenta corriente de la balanza de pagos de Estados Unidos. O el banco japonés puede usar el dinero para comprar bonos del gobierno estadounidense, en cuyo caso la cifra se reflejará como un crédito en la cuenta financiera de la balanza de pagos de ese país.

De esta manera, cualquier transacción internacional genera automáticamente dos entradas distintas en la balanza de pagos. Debido a esta característica, *la suma del balance de la cuenta corriente, la cuenta de capital y la cuenta financiera siempre debe dar como resultado cero*. En la práctica, esto no siempre ocurre, debido a la existencia de una “discrepancia estadística”, cuyo origen no debe preocuparnos por ahora (observe que la discrepancia estadística de 2007 fue de 41 mil millones).



## ¿Importa el déficit en la cuenta corriente?

Como ya se dijo, existe preocupación cuando un país presenta un déficit en la cuenta corriente de su balanza de pagos.<sup>43</sup> En años recientes, varios países ricos, entre ellos, notable-



mente, Estados Unidos, tuvieron déficits crecientes y persistentes en sus cuentas corrientes. Cuando un país está en esta situación, otras naciones pueden utilizar el flujo de dinero que ingresa para comprar activos en el país que se halla en déficit. Así, cuando Estados Unidos presenta un déficit comercial con China, los habitantes de este país pueden usar el dinero que reciben de los consumidores estadounidenses para comprar activos de Estados Unidos, tales como acciones y bonos. Puesto de otra manera, el déficit en la cuenta corriente es financiado mediante la venta de activos a otros países, esto es, mediante un superávit en la cuenta financiera. Por ello, el déficit persistente en la cuenta corriente de Estados Unidos es financiado por la venta continua de activos estadounidenses (acciones, bonos, inmuebles y corporaciones enteras) a otras naciones. En resumen, los países con déficits en sus cuentas corrientes se convierten en deudores netos.

Por ejemplo, como resultado del financiamiento de su déficit en la cuenta corriente mediante la venta de activos, Estados Unidos debe enviar un flujo de pagos de intereses a propietarios extranjeros de bonos, rentas a terratenientes extranjeros y dividendos a accionistas extranjeros. Se podría decir que dichos pagos a extranjeros drenan recursos de un país y limitan los fondos disponibles para invertir en éste. Como la inversión interna es necesaria para estimular el crecimiento económico, un déficit persistente en la cuenta corriente puede ahogar el futuro crecimiento económico de un país. Ésta es la base del argumento que sostiene que los déficits persistentes son malos para la economía.

Sin embargo, las cosas no son tan simples. Por una parte, y en una era de mercados globales de capital, el dinero se dirige eficientemente hacia sus usos de mayor valor; y durante el último cuarto de siglo, muchos de los más altos usos de valor del capital se han logrado en Estados Unidos. Por lo tanto, aunque el capital fluye hacia afuera de dicho país en forma de pagos a extranjeros, gran parte regresa para solventar inversiones internas productivas. Es decir, no está claro si el déficit en la cuenta corriente obstaculiza su crecimiento eco-

nómico. En realidad, la economía estadounidense ha crecido a un ritmo impresionante en los últimos 25 años, a pesar de la presencia de un déficit persistente en la cuenta corriente y de financiar ese déficit mediante la venta de activos estadounidenses a los extranjeros. Ésta es precisamente la razón por la cual los extranjeros reinvierten en Estados Unidos muchos de los ingresos obtenidos de activos estadounidenses, y de exportaciones a esa nación. Esta perspectiva revisionista, que ha cobrado popularidad en los años recientes, sugiere que un déficit persistente en la cuenta corriente no puede ser el lastre que alguna vez se pensó que era para el crecimiento económico.<sup>44</sup>

Sin embargo, existe también un temor pertinaz de que en algún momento podría declinar el apetito de los extranjeros por los activos estadounidenses. ¿Qué ocurriría si ellos de pronto redujeran sus inversiones en Estados Unidos? En vez de reinvertir en este país los dólares que obtienen de las exportaciones e inversiones en ese país, cambiarían esos dólares por otras monedas, euros o yenes, por ejemplo, e invertirían en activos en esas divisas. Este mecanismo provocaría una caída del dólar en los mercados cambiarios extranjeros, lo que a su vez incrementaría el precio de las importaciones y reduciría el precio de las exportaciones estadounidenses, lo cual las haría más competitivas; todo esto permitiría reducir el nivel total del déficit en la cuenta corriente. De modo que, a largo plazo, el déficit persistente en la cuenta corriente de Estados Unidos se corregiría mediante de la reducción del valor del dólar. La preocupación es que dichos ajustes no serían muy suaves. En vez de una reducción controlada del valor del dólar, éste podría perder de repente una cantidad significativa de su valor en un plazo muy corto, lo que podría precipitar una “crisis del dólar”.<sup>45</sup> Como el dólar estadounidense es la principal moneda de reserva mundial, y compone el patrimonio de muchos gobiernos y bancos extranjeros, cualquier crisis que lo afecte sería un golpe bajo a la economía global y, cuando menos, desencadenaría una desaceleración económica mundial, lo cual no sería bueno.

## Referencias

1. K. Bradsher, “Jobs Vanish as Exports Fall in Asia”, en *The New York Times*, 22 de enero de 2009, p. B1; “Knitting Pretty”, en *The Economist*, 18 de julio de 2008, p. 54; y K. Bradsher, “Competition Means Learning to Offer More Than Just Low Wages”, en *The New York Times*, 14 de diciembre de 2004, P. C1.
2. H.W. Spiegel, *The Growth of Economic Thought*, Durham, Carolina del Norte, Duke University Press, 1991.
3. M. Solis, “The Politics of Self-Restraint: FDI Subsidies and Japanese Mercantilism”, en *The World Economy*, 26 de febrero de 2003, pp. 153-170.
4. Browne, “China’s Wild Swings Can Roil the Global Economy”, en *The Wall Street Journal*, 24 de octubre de 2005, p. A2; S.H. Hanke, “Stop the Mercantilists”, en *Forbes*, 20 de junio de 2005, p. 164; G. Dyer y A. Balls, “Dollar Threat As China Signals Shift”, en *Financial Times*, 6 de enero de 2006, p. 1; Tim Annett, “Righting the Balance”, en *The Wall Street Journal*, 10 de enero de 2007, p. 15; y “China’s Trade Surplus Peaks”, en *Financial Times*, 12 de enero de 2008, p. 1.
5. S. Hollander, *The Economics of David Ricardo*, Buffalo, Nueva York, The University of Toronto Press, 1979.
6. D. Ricardo, *The Principles of Political Economy and Taxation*, Homewood, Illinois, Irwin, 1967 (ed. original, 1817).
7. Por ejemplo, R. Dornbusch, S. Fischer y P. Samuelson, “Comparative Advantage: Trade and Payments in a Ricardian Model with a Continuum of Goods”, en *American Economic Review*, 67, diciembre de 1977, pp. 823-839.



8. B. Balassa, "An Empirical Demonstration of Classic Comparative Cost Theory", en *Review of Economic and Statistics*, 1963, p. 231-238.
9. Vea P.R. Krugman, "Is Free Trade Passé?", en *Journal of Economic Perspectives*, 1, otoño de 1987, pp. 131-144.
10. P. Samuelson, "Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economist Supporting Globalization", en *Journal of Economic Perspectives*, 18, núm. 3, verano de 2004, pp. 135-146.
11. P. Samuelson, "The Gains from International Trade Once Again", en *Economic Journal*, 72, 1962, pp. 820-829.
12. S. Lohr, "An Elder Challenges Outsourcing's Orthodoxy", en *The New York Times*, 9 de septiembre de 2004, p. C1.
13. P. Samuelson, "Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economist Supporting Globalization", p. 143.
14. Vea A. Dixit y G. Grossman, "Samuelson Says Nothing about Trade Policy", en Universidad de Princeton, 2004, en [www.princeton.edu/~dixitak/home/](http://www.princeton.edu/~dixitak/home/).
15. J. Bhagwati, A. Panagariya y T. N. Srinivasan, "The Muddles over Outsourcing", en *Journal of Economic Perspectives*, 18, núm. 4, otoño de 2004, pp. 93-114.
16. Por ejemplo, J.D. Sachs y A. Warner, "Economic Reform and the Process of Global Integration", en *Brookings Papers on Economic Activity*, 1995, pp. 1-96; J.A. Frankel y D. Romer, "Does Trade Cause Growth?", en *American Economic Review*, 89, núm. 3, junio de 1999, pp. 379-399; y D. Dollar y A. Kraay, "Trade, Growth and Poverty", documento de trabajo, Grupo de Investigación del Desarrollo, Banco Mundial, junio de 2001. También, para una exposición accesible de la relación entre libre comercio y crecimiento económico, vea T. Taylor, "The Truth about Globalization", en *Public Interest*, primavera de 2002, pp. 24-44.
17. Sachs y Warner, "Economic Reform and the Process of Global Integration".
18. Fuentes: P. Engardio, A. Bernstein y M. Kripalani, "Is Your Job Next?", en *BusinessWeek*, 3 de febrero de 2003, pp. 50-60; "America's Pain, India's Gain", en *The Economist*, 11 de enero de 2003, p. 57; M. Schroeder y T. Aeppl, "Skilled Workers Mount Opposition to Free Trade, Swaying Politicians", en *The Wall Street Journal*, 10 de octubre de 2003, pp. A1, A11.
19. *Ibid.*, pp. 35-36.
20. R. Wacziarg y K.H. Welch, "Trade Liberalization and Growth: New Evidence", en *NBER Working Paper Series*, núm. 10152, diciembre de 2003.
21. Frankel y Romer, "Does Trade Cause Growth?".
22. Una reciente revisión escéptica del trabajo empírico sobre la relación entre comercio y crecimiento pone en tela de juicio estos resultados. Vea Francisco Rodríguez y Dani Rodrik, "Trade Policy and Economic Growth: A Skeptic's Guide to the Cross-National Evidence", en *National Bureau of Economic Research*, documento de trabajo núm. 7081, abril de 1999. Sin embargo, ni siquiera estos autores encuentran pruebas de que el comercio dañe el crecimiento económico o los niveles de ingreso.
23. B. Ohlin, *Interregional and International Trade*, Cambridge, Harvard University Press, 1933. Para un resumen, vea R.W. Jones y J.P. Neary, "The Positive Theory of International Trade", en R.W. Jones y P.B. Kenen (comps.), *Handbook of International Economics*, Amsterdam, North Holland, 1984.
24. W. Leontief, "Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-Examined", en *Proceedings of the American Philosophical Society*, 97, 1953, pp. 331-349.
25. R.M. Stern y K. Maskus, "Determinants of the Structure of U.S. Foreign Trade", en *Journal of International Economics*, 11, 1981, pp. 207-244.
26. Vea H.P. Bowen, E.E. Leamer y L. Sveikaskas, "Multicountry, Multifactor Tests of the Factor Abundance Theory", en *American Economic Review*, 77, 1987, pp. 791-809.
27. D. Trefler, "The Case of the Missing Trade and Other Mysteries", en *American Economic Review*, 85, diciembre de 1995, pp. 1029-1046.
28. D.R. Davis y D.E. Weinstein, "An Account of Global Factor Trade", *American Economic Review*, diciembre de 2001, pp. 1423-1452.
29. R. Vernon, "International Investments and International Trade in the Product Life Cycle", en *Quarterly Journal of Economics*, mayo de 1966, pp. 190-207, y R. Vernon y L.T. Wells, *The Economic Environment of International Business*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, 4a. ed., 1986.
30. Para un buen resumen de esta literatura, vea E. Helpman y P. Krugman, *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy*, Boston, MIT Press, 1985. Vea también P. Krugman, "Does the New Trade Theory Require a New Trade Policy?", en *World Economy* 13, núm. 4, 1992, pp. 423-441.
31. M.B. Lieberman y D.B. Montgomery, "First-Mover Advantages", en *Strategic Management Journal*, 9, verano de 1988, p. 41-58, y W.T. Robinson y Sungwook Min, "Is the First to Market the First to Fail?", en *Journal of Marketing Research*, 29, 2002, pp. 120-128.
32. J.R. Tybout, "Plant and Firm Level Evidence on New Trade Theories", en *National Bureau of Economic Research*, Working Paper Series núm. 8418, agosto de 2001. Trabajo disponible en [www.nber.org](http://www.nber.org), y S. Deraniyagala y B. Fine, "New Trade Theory versus Old Trade Policy: A Continuing Enigma", en *Cambridge Journal of Economics*, noviembre de 2001, pp. 809-825.
33. A.D. Chandler, *Scale and Scope*, Nueva York, Free Press, 1990.
34. Krugman, "Does the New Trade Theory Require a New Trade Policy?".
35. M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Free Press, 1990. Para una buena reseña del libro, vea R.M. Grant, "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment", en *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp. 535-548.
36. Kogut (ad.), *Country Competitiveness: Technology and the Organizing of Work*, Nueva York, Oxford University Press, 1993.
37. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, p. 121.
38. Fuentes: "Lessons from the Frozen North", en *The Economist*, 8 de octubre de 1994, pp. 76-77; "A Finnish Fable", en *The Economist*, 14 de octubre de 2000; D. O'Shea y K. Fitchard, "The First 3 Billion Is Always the Hardest", en *Wireless Review*, 22 de septiembre de 2005, pp. 25-31; P. Taylor, "Big Names Dominate in Mobile Phones", en *Financial Times*, 26 de septiembre de 2006, p. 26; y el sitio en internet de Nokia, en [www.nokia.com](http://www.nokia.com).
39. Lieberman y Montgomery, "First-Mover Advantages". Vea también Robinson y Min, "Is the First to Market the First to Fail?"; W. Boulding y M. Christen, "First Mover Disadvantage", en *Harvard Business Review*, octubre de 2001, pp. 20-21, y



- R. Agarwal y M. Gort, "First Mover Advantage and the Speed of Competitive Entry", en *Journal of Law and Economics*, 44, 2001, pp. 131-159.
40. C.A. Hamilton, "Building Better Machine Tools", en *Journal of Commerce*, 30 de octubre de 1991, p. 8, y "Manufacturing Trouble", en *The Economist*, 12 de octubre de 1991, p. 71.
41. Fuentes: G. Thompson, "Behind Roses' Beauty, Poor and Ill Workers", en *The New York Times*, 13 de febrero de 2003, pp. A1, A27; J. Stuart, "You've Come a Long Way Baby", en *The Independent*, 14 de febrero de 2003, p. 1; V. Marino, "By Any Other Name, It's Usually a Rosa", en *The New York Times*, 11 de mayo de 2003, p. A9; A. DePalma, "In Trade Issue, the Pressure Is on Flowers", en *The New York Times*, 24 de enero de 2002, p. 1; y *The Economist*. "The Search for Roses without Thorns", 18 de febrero de 2006, p. 38.
42. J.W. Peters, "U.S. Trade Deficit Grew to Another Record in 06", en *The New York Times*, 14 de febrero de 2007, p. 1.
43. P. Krugman, *The Age of Diminished Expectations*, Cambridge, MA: MIT Press, 1990.
44. Griswold, "Are Trade Deficits a Drag on U.S. Economic Growth?", en *Free Trade Bulletin*, 12 de marzo de 2007, Cato Institute; O. Blanchard, "Current Account Deficits in Rich Countries", NBER Working Paper núm. 12925, febrero de 2007.
45. S. Edwards, "The U.S. Current Account Deficit: Gradual Correction or Abrupt Adjustment?", NBER Working Paper núm. 12154, abril de 2006.



## La crisis financiera global y el proteccionismo

Dos factores han caracterizado al comercio internacional durante los últimos 25 años. En primer lugar, su volumen ha crecido cada año, lo cual ha generado una economía global cada vez más independiente; y, en segundo, se han reducido progresivamente las barreras que lo obstaculizaban. Entre 1990 y 2007, el comercio internacional creció 6% por año compuesto, mientras que los aranceles a los bienes cayeron de un promedio de 26% en 1986 a 8.8% en 2007. Como consecuencia de la crisis financiera global que comenzó en Estados Unidos en 2008, y que se extendió con rapidez por todo el planeta, estos factores básicos del comercio internacional han cambiado. A medida que la demanda global se desplomó y el financiamiento para el comercio global se redujo de cara a las rígidas condiciones del crédito, disminuyó también el volumen del comercio internacional, que cayó 2% en 2008, su primera declinación desde 1982, y la Organización Mundial del Comercio (OMC) predijo que dicho volumen se reduciría otro 9% en 2009.

Lo alarmante de esta contracción es que en el pasado, las bruscas reducciones del comercio desencadenaban de-

mandas por un mayor proteccionismo contra la competencia extranjera, a medida que los gobiernos trataban de proteger los empleos internos para enfrentar la disminución de la demanda. Ciertamente, esto fue lo que ocurrió en la década de 1930, cuando a la contracción del comercio siguió un rápido incremento de las barreras comerciales, principalmente en forma de mayores aranceles. En realidad, estas medidas empeoraron la situación y provocaron la Gran Depresión.

Muchas cosas han cambiado desde los años treinta. Ahora existen tratados que limitan la capacidad de los gobiernos para erigir barreras comerciales. En particular, los lineamientos de la OMC teóricamente limitan la capacidad de los países para implementar nuevas barreras comerciales. Pero estos lineamientos no son perfectos, y hay muchas evidencias de que los países han encontrado maneras de elevarlas. Las reglas de la OMC otorgan a varios países en desarrollo libertad para incrementar algunos aranceles y, de acuerdo con el Banco Mundial, en 2008 y principios de 2009 lo hicieron. Por ejemplo, Ecuador elevó los impuestos a 600 bienes, Rusia incrementó los aranceles de importación de los autos usados,

# Política económica del comercio internacional

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Describir los instrumentos políticos que utilizan los gobiernos para influir sobre los flujos de comercio internacional.
- OA<sup>2</sup>** Entender por qué, en ocasiones, los gobiernos intervienen en el comercio internacional.
- OA<sup>3</sup>** Explicar los argumentos contra la política comercial estratégica.
- OA<sup>4</sup>** Describir el desarrollo del sistema mundial de comercio y su actualidad

y la India los impuso en algunos tipos de importaciones de acero.

No obstante, y siempre de acuerdo con el Banco Mundial, dos terceras partes de las medidas protecciónistas que se tomaron en 2008 y a principios de 2009 consisten en diferentes clases de barreras no arancelarias diseñadas para burlar las disposiciones de la OMC. Por ejemplo, Indonesia especificó que algunos tipos de bienes, como ropa, zapatos y juguetes, sólo podían entrar por cinco puertos. Como estos puertos tienen capacidad limitada, se reduce la capacidad de las compañías extranjeras para vender en el mercado de ese país. Argentina ha impuesto requisitos discrecionales para otorgar licencias de importación de bienes como autopartes, textiles y televisores. Si usted no puede obtener una licencia, no puede vender en ese país. China ha suspendido una amplia gama de importaciones de alimentos y bebidas elaborados en Europa, acogiéndose a reglas de seguridad y preocupaciones ambientales, mientras que la India ha prohibido las importaciones de juguetes chinos por razones de seguridad.

En general, las naciones desarrolladas no han emprendido acciones similares, pero han incrementado drásticamente los subsidios a productores nacionales en problemas para otorgarles una ventaja contra sus competidores internacionales, lo cual distorsiona el comercio. El ejemplo clave de las turbulencias que ocurrieron en 2008 y 2009 se presentó en la industria automotriz. Con el fin de proteger a los productores nacionales, mantener los empleos y conjurar las bancarrotas, los países ricos como Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, Francia, Alemania, Italia y Suecia otorgaron más de 45 000 millones de dólares en subsidios a las fábricas de autos entre mediados de 2008 y principios de 2009. El problema de los subsidios es que pueden provocar que la producción cambie de plantas más eficientes a plantas menos eficientes que tienen ventaja gracias al apoyo del Estado. Aunque la OMC tiene reglas contra los subsidios que distorsionan el comercio, sus mecanismos de implementación son más débiles que en el caso de los aranceles y, hasta ahora, los países que han aumentado los subsidios no han sido cuestionados.<sup>1</sup>



## Introducción

En nuestra reseña de las teorías comerciales clásicas de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin del capítulo 5, vimos que, en un mundo sin barreras comerciales, los esquemas del comercio se determinan por la productividad relativa de los factores de producción de cada país. Las naciones se especializan en los productos que fabrican con mayor eficiencia, mientras que importan los que producirían con menos eficiencia. En el capítulo 5 también expusimos las bases teóricas del libre comercio. Recorremos que el **libre comercio** es la situación en la cual el gobierno no restringe lo que los ciudadanos pueden comprar en otro país ni lo que pueden vender al extranjero. Como vimos en el capítulo 5, las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin pronostican que las consecuencias del libre comercio incluyen ganancias económicas estáticas (porque el libre comercio activa el consumo interno y fomenta el aprovechamiento eficiente de los recursos) y dinámicas (porque el libre comercio estimula el crecimiento económico y la creación de riqueza).

En este capítulo estudiaremos las realidades políticas del comercio internacional. Muchas naciones se comprometen de palabra con el libre comercio, pero intervienen en el comercio internacional para defender a los grupos que tienen peso político. En el “Caso inicial” se ilustra la naturaleza de estas realidades políticas. A resultas de la desaceleración de la economía global posterior a la crisis financiera de 2008, muchos países han incrementado las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio internacional en un intento por proteger a sus productores y mantener los empleos. Si bien dichas acciones son comprensibles desde un punto de vista político, la teoría del comercio internacional nos enseña que pueden resultar contraproducentes. La protección a ultranza de productores inefficientes eleva el precio de los bienes y servicios, y genera un menor crecimiento económico.

En este capítulo exploraremos los argumentos políticos y económicos que esgrimen los gobiernos para intervenir en el comercio internacional. Cuando intervienen, por lo general restringen la importación de bienes y servicios, al tiempo que adoptan medidas para promover la producción nacional y las exportaciones. Como ocurrió en 2008 y 2009, sus motivos suelen ser proteger a sus propios productores. Sin embargo, en los últimos años se entremezclaron temas sociales en el cálculo de las decisiones. Por ejemplo, en Estados Unidos crece un movimiento que prohíbe las importaciones de bienes de países que no se apeguen a los mismos criterios estadounidenses en materia de mano de obra, salud y normas ambientales.

Empezaremos por describir la variedad de instrumentos de políticas que aplican los gobiernos para intervenir en el comercio internacional. Seguiremos con una revisión detallada de sus motivaciones políticas y económicas para hacerlo. En la tercera sección del capítulo consideraremos la situación del libre comercio ante las diversas justificaciones de los gobiernos para intervenir en el comercio internacional. Despues estudiaremos la aparición del sistema de comercio internacional moderno, el cual se basa en el Acuerdo General sobre Tarifas y Aranceles (*General Agreement on Tariffs and Trade*, GATT) y su sucesor, la OMC. El GATT y la OMC son creación de varios tratados multinacionales. El más reciente se concluyó en 1995, abarcó a más de 120 países y dio por resultado la fundación de la OMC. El propósito de estos tratados es eliminar las barreras al libre tránsito de bienes y servicios entre naciones. Como antes en el GATT, la OMC promueve el libre comercio mediante la limitación de la capacidad de los gobiernos nacionales de adoptar políticas que restrinjan sus importaciones. En la última sección del capítulo expondremos las repercusiones de estos temas para la práctica de la administración.



## Instrumentos de las políticas comerciales

Las políticas comerciales se basan en siete instrumentos principales: aranceles, subsidios, cuotas de importación, limitación voluntaria de las exportaciones, requisitos de contenido local, políticas administrativas y políticas contra el dumping. Los aranceles son el instrumento más antiguo y simple de las políticas comerciales; como veremos más adelante, también son el instrumento que el GATT y la OMC mejor han podido limitar. En los últimos años, la caída de las barreras arancelarias ha estado acompañada de la erección de barreras no arancelarias, como subsidios, cuotas, limitaciones voluntarias a las exportaciones y políticas contra el dumping.



## ARANCELES

Un **arancel** es un impuesto a las importaciones (o a las exportaciones). Los aranceles son de dos clases: los **aranceles específicos**, que se cobran como cargo fijo por cada unidad de un bien importado (por ejemplo, tres dólares por barril de petróleo), y los **aranceles *ad valorem***, que se determinan como proporción del valor del artículo importado. En la mayor parte de los casos, se fijan aranceles a las importaciones para defender a los productores internos de la competencia extranjera, pues de esta manera el precio de los bienes importados aumenta. Además, los aranceles generan ingresos para el gobierno. Por ejemplo, hasta que Estados Unidos estableció el impuesto sobre la renta, recibía la mayor parte de sus ingresos por aranceles.

Lo que es importante entender sobre los aranceles a las importaciones es a quién benefician y a quién perjudican. El gobierno gana, porque los aranceles aumentan sus ingresos. Los productores nacionales ganan, porque los aranceles les brindan protección contra competidores foráneos, pues aumentan el costo de las mercancías importadas. Los consumidores pierden, porque tienen que pagar más por éstas. Por ejemplo, en marzo de 2002, el gobierno estadounidense fijó un arancel *ad valorem* de 8 a 30% sobre las importaciones de acero extranjero. La idea era proteger a las acerías locales de importaciones baratas. Sin embargo, el efecto fue que los precios del acero en Estados Unidos aumentaron de 30 a 50%. Varios compradores de acero de ese país, desde fabricantes de artículos domésticos hasta compañías de automóviles, advirtieron que los aranceles al acero incrementarían sus costos de producción y les dificultarían aún más competir en el mercado mundial. Que las ganancias del gobierno y los productores internos superen las pérdidas de los consumidores depende de varios factores, como el monto de los aranceles, la relevancia de los artículos importados para los consumidores nacionales, la cantidad de fuentes de trabajo salvadas en el sector protegido, etc. En el caso del acero, muchos opinaron que las pérdidas para los consumidores superaban las ganancias de los productores. En noviembre de 2003, la Organización Mundial del Comercio declaró que los aranceles violaban el tratado de la OMC. Estados Unidos los suprimió en diciembre del año siguiente.

En general, cabe extraer dos conclusiones del análisis económico del efecto de los aranceles a las importaciones.<sup>2</sup> En primer lugar, los aranceles favorecen a los productores y perjudican a los consumidores. Protegen a los productores de los competidores foráneos, pero esta restricción del abasto también eleva los precios en el interior del país. Por ejemplo, en un estudio, algunos economistas japoneses calcularon que, en 1989, los aranceles a las importaciones de productos alimenticios, cosméticos y compuestos químicos costaron al consumidor japonés promedio más o menos 890 dólares anuales en forma de precios más elevados.<sup>3</sup> En casi todos los estudios se aprecia que los aranceles a las importaciones imponen costos significativos a los consumidores nacionales en forma de precios más elevados.<sup>4</sup>

En segundo lugar, los aranceles a las importaciones reducen la eficiencia general de la economía mundial. Reducen la eficiencia porque los aranceles proteccionistas alientan a las empresas nacionales a elaborar en el país bienes que, en teoría, se producirían con más eficiencia en el extranjero. La consecuencia es un aprovechamiento ineficiente de los recursos. Por ejemplo, los aranceles que impuso Corea del Sur sobre la importación de arroz provocaron que las tierras de los agricultores coreanos se usen de manera improductiva. Sería más lógico que los surcoreanos compraran su arroz a productores foráneos baratos y dedicaran las tierras que hoy son arrozales a otros productos, como los cultivos que en otro lugar no se cosechan con más eficiencia, o para fines residenciales o industriales.

A veces un país impone aranceles a la exportación de un producto. Los aranceles a las exportaciones son mucho menos comunes que a las importaciones. En general, estos gravámenes tienen dos objetivos: aumentar los ingresos del gobierno y reducir las exportaciones de un sector, casi siempre por razones políticas. Por ejemplo, en 2004 China impuso aranceles a sus exportaciones de textiles. El principal objetivo era moderar el crecimiento de las exportaciones de este sector para aliviar las tensiones con otros socios comerciales.

## SUBSIDIOS

Un **subsidio** es un pago por parte del gobierno a un productor nacional. Los subsidios adoptan muchas formas, como subvenciones en efectivo, préstamos blandos, facilidades fiscales y participación

de capital público en empresas privadas. Al reducir los costos de producción, los subsidios sirven a los productores de un país de dos maneras: 1) para competir contra las importaciones foráneas y 2) para ganar mercados de exportación. Según la OMC, a mediados de la década del 2000 los países gastaban cerca de 300 000 millones de dólares en subsidios, de los cuales 250 000 millones eran erogados por 21 países desarrollados.<sup>5</sup> Aún más: como se aprecia en el “Caso inicial” sobre la crisis financiera global, entre mediados de 2008 y principios de 2009 algunas naciones desarrolladas otorgaron 45 000 millones de dólares en subsidios a sus fabricantes de autos. Aunque el propósito de los subsidios era ayudarles a sobrevivir en un clima económico extremadamente difícil, una de las consecuencias fue conceder a las compañías subsidiadas una ventaja competitiva injusta en la industria global del automóvil.

La agricultura tiende a ser la gran beneficiaria de los subsidios en la mayoría de los países (como se exemplifica en el “Caso inicial”). A mediados de la década de 2000, la Unión Europea pagaba alrededor de 44 000 millones de euros anuales en subsidios agrícolas. Para no quedarse atrás, en mayo del 2002 George W. Bush firmó una ley que contemplaba subsidios por más de 180 000 millones de dólares para agricultores estadounidenses durante 10 años. A esta medida siguió en 2007 un paquete agrícola que contenía 286 000 millones de dólares en subsidios por los siguientes 10 años. Los japoneses también tienen una larga historia de apoyo a los productores locales ineficientes mediante subsidios agrícolas. En la sección “Vistazo a un país” nos ocupamos de los subsidios a los productores japoneses de trigo.

Los subsidios no agrícolas son mucho menores, pero de cualquier manera sustanciales. Por ejemplo, se han otorgado subsidios a Boeing y Airbus para que reduzcan los costos de desarrollar nuevos aviones comerciales. En el caso de Boeing, los subsidios se dan en forma de créditos fiscales por gastos en investigación y desarrollo, o de fondos del Pentágono destinados a desarrollar tecnología militar, que luego se transfieren a los proyectos de aviación civil. En el caso de Airbus, los subsidios adoptan la forma de préstamos de la Unión Europea con tasas de interés más bajas que las del mercado.

Las principales ganancias benefician a los productores de un país, cuya competitividad internacional aumenta. Los defensores de políticas estratégicas de comercio (que, como recordará del capítulo 5, proceden de la nueva teoría de comercio) favorecen los subsidios para que las empresas nacionales tengan una posición dominante en los sectores en los que las economías de escala son importantes y cuando el mercado mundial da cabida a pocas empresas (como en el caso de la aviación y los de semiconductores). De acuerdo con este razonamiento, los subsidios ayudan a las empresas a gozar de las ventajas de entrar primero en un nuevo sector (así como se supone que los subsidios del gobierno estadounidense, en forma de subvenciones jugosas para investigación y desarrollo, sirvieron a Boeing). Si este objetivo se logra, la economía del país obtiene más ganancias por los empleos e impuestos sobre la renta que genera una importante compañía mundial. Sin embargo, alguien tiene que pagar los subsidios. Los gobiernos lo hacen con los impuestos de los contribuyentes.

Es materia de debate que los subsidios generen beneficios superiores a lo que le cuestan a un país. En la práctica, muchos subsidios no son tan útiles para incrementar la competitividad de los productores nacionales, sino que más bien protegen a los ineficientes y fomentan los excesos de producción. Por ejemplo, los subsidios agrícolas: 1) impiden que los agricultores ineficientes salgan del negocio, 2) alientan a los países a generar excesos de los productos agrícolas muy subsidiados, 3) estimulan a los países a cultivar productos que se cultivan e importan a menor costo de otras naciones y, por ende, 4) reducen el comercio internacional de productos agrícolas. Un estudio calculó que si los países avanzados dejaran de subsidiar a los agricultores, el comercio mundial de productos agrícolas sería 50% mayor, y el mundo en conjunto sería 160 000 millones de dólares más rico.<sup>6</sup> Otro estudio estimó que quitar todas las barreras comerciales al comercio agrícola (tanto subsidios como aranceles), incrementaría el ingreso mundial en 182 000 millones de dólares.<sup>7</sup> Este incremento de la riqueza se debería al uso más eficiente del suelo agrícola (para un ejemplo específico, vea “Vistazo a un país” sobre los subsidios al trigo en Japón).



### Subsidios a la producción de trigo en Japón

Japón no cuenta con un ambiente muy favorable para cultivar trigo. El trigo que se produce en los grandes campos de Estados Unidos, Australia y Argentina es mucho más barato y de calidad muy superior al de Japón, lo cual lo obliga a importar más o menos 80% del trigo que consume. Sin embargo, decenas de miles de agricultores japoneses todavía cultivan este cereal, por lo regular en campos pequeños de poco rendimiento y costos altos; y la producción aumenta. La razón radica en los subsidios gubernamentales para mantener en operación a los ineficientes productores japoneses. A mediados de la década de 2000, los agricultores japoneses vendían su producción a precios de mercado, nueve dólares por bushel (35.24 litros), pero recibieron un promedio de, por lo menos, 35 dólares por bushel por su producción. La diferencia (26 dólares por bushel) fueron subsidios que les otorgó el gobierno. Se calcula que el costo de estos subsidios fue de más de 700 millones de dólares al año.

Para financiar los subsidios a la producción, Japón opera un arancel-cuota sobre las importaciones de trigo en las que se impone un arancel más elevado cuando las importaciones exceden la cuota. El arancel dentro de la cuota es de cero; la tasa del excedente es de 500 dólares por tonelada. Los aranceles aumentan tanto los costos, que desalientan las importaciones que superen la cuota, lo cual tiene el efecto de restringir la oferta y aumentar el precio del trigo en el país. El Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca (MASP) tiene el derecho exclusivo de comprar trigo importado dentro de la cuota (y como hay muy pocas importaciones que superen la cuota, el MASP es un comprador monopolista). El MASP

compra trigo a precios mundiales y lo revende a los molinos de Japón a los precios artificialmente elevados por las restricciones de la oferta impuestas por las cuotas. Se calcula que en 2004 el precio en el mercado mundial del trigo fue de 5.96 dólares por bushel, pero en Japón el precio promedio del trigo importado fue de 10.23 por bushel. El aumento de 4.27 dólares por bushel le rindió al MASP un excedente de utilidades de 450 millones de dólares. Estas "utilidades" sirvieron para costear los 700 millones de subsidios a ineficientes cultivadores de trigo (el resto de los fondos procedieron del impuesto sobre la renta general del gobierno).

Gracias a estas políticas, el precio del trigo en Japón es de 80 a 120% más alto que el precio mundial, y la producción japonesa de trigo, de más de 850 000 toneladas en 2004, es mucho mayor de lo que sería si se tolerara la operación de un mercado libre. En efecto, en las condiciones del mercado libre, prácticamente no habría producción de trigo en Japón, pues los costos de cultivarlo serían demasiado altos. Los beneficiarios de esta política son los miles de pequeños agricultores japoneses que lo cultivan. Entre los perdedores se cuentan los consumidores japoneses, que deben pagar más por los productos que contienen trigo y que financian los subsidios al cereal mediante impuestos, así como los productores foráneos, a quienes se les niega el acceso a una parte del mercado japonés por medio del arancel-cuota. ¿Por qué sostiene esta política el gobierno japonés? Porque los pequeños agricultores son un grupo importante y los políticos japoneses quieren sus votos.<sup>8</sup>

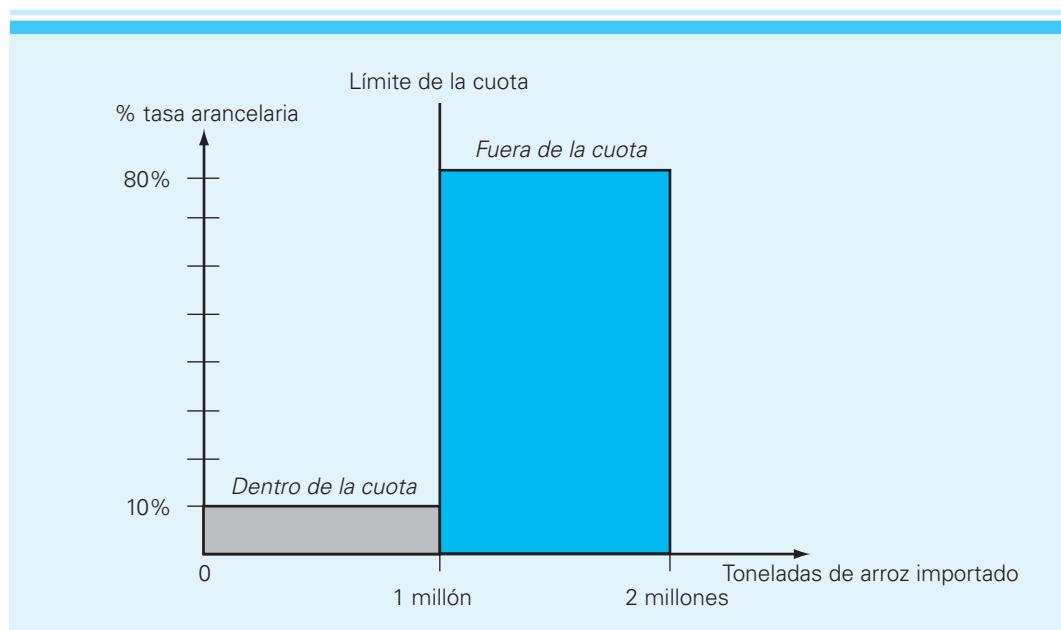
### CUOTAS DE IMPORTACIÓN Y LIMITACIÓN VOLUNTARIA DE LAS EXPORTACIONES

Una **cuota de importación** es una restricción directa a la cantidad de un bien que puede importarse a un país. Por lo regular, la restricción opera mediante la expedición de licencias de importación a grupos de particulares o empresas. Por ejemplo, Estados Unidos ha fijado una cuota para las importaciones de queso. Sólo pueden importarlo ciertas compañías comerciales; a cada una se le concede el derecho de importar una cifra máxima de kilos de queso al año. En algunos casos, el derecho de venta se concede a los gobiernos de los países exportadores. Históricamente, éste ha sido el caso de las importaciones de azúcar y textiles en Estados Unidos. Ahora bien, el acuerdo internacional que rige la imposición de cuotas en los textiles, el Acuerdo Multifibras, expiró en diciembre de 2004.

Un híbrido común de cuotas y aranceles es el **arancel-cuota**, mediante el cual se aplica un arancel más bajo a las importaciones que no superan determinada cuota, lo cual no sucede con aquellas que la superan. Por ejemplo, como se ilustra en la figura 6.1, digamos que se impone un arancel *ad valorem* de 10% a las importaciones de arroz a Corea del Sur que no superan el millón

**FIGURA 6.1**

Arancel-cuota hipotética



de toneladas. Después de esta cifra se aplica una tasa por exceso de la cuota de 80%. Así, si Corea del Sur importa dos millones de toneladas de arroz, un millón tendría un arancel de 10%, y el otro millón, de 80%. La aplicación de aranceles-cuota sobre productos agrícolas es muy común, y su objetivo es limitar las importaciones que rebasan las cuotas. En la sección “Vistazo a un país” se presenta el ejemplo de Japón, que combina aranceles-cuota y subsidios para proteger a sus ineficientes productores de trigo de la competencia extranjera.

Una variante de la cuota de importación es la **limitación voluntaria de las exportaciones (LVE)**, una cuota al comercio impuesta por el país exportador, por lo regular a solicitud del gobierno del país importador. Uno de los ejemplos más notorios es la limitación a las exportaciones de autos a Estados Unidos establecida en 1981 por los fabricantes japoneses. Esta LVE fue una respuesta a las presiones directas del gobierno estadounidense y restringió las exportaciones japonesas a no más de 1.68 millones de vehículos por año. El acuerdo se revisó en 1984 para aumentar a 1.85 millones de vehículos anuales. El tratado caducó en 1985, pero entonces el gobierno japonés anunció sus intenciones de continuar con las restricciones de las exportaciones a Estados Unidos en esa cifra de 1.85 millones de vehículos por año.<sup>9</sup> Los productores foráneos aceptan las LVE porque temen que, de lo contrario, sobrevengan como represalias aranceles o cuotas a las importaciones más dañinas. Aceptar una LVE se considera una manera de sacar lo mejor de una mala situación, pues apacigua las presiones proteccionistas de un país.

De la misma manera que los aranceles y los subsidios, tanto las cuotas a las importaciones como las LVE benefician a los productores nacionales porque limitan la competencia de las importaciones. Al igual que todas las restricciones al comercio, las cuotas no benefician a los consumidores. Una cuota de importación o una LVE siempre eleva el precio interno de un bien importado. Cuando, mediante una cuota o LVE, las importaciones se limitan a un porcentaje muy bajo del mercado, el precio tiende al alza por esa oferta foránea reducida. Por ejemplo, en el caso de la industria automotriz, la LVE aumentó el precio de la oferta reducida de autos japoneses. De acuerdo con un estudio de la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos, la LVE en esa industria costó a los consumidores estadounidenses alrededor de 1 000 millones de dólares anuales entre 1981 y 1985. Esa suma fue a parar con los productores japoneses, en forma de precios más altos.<sup>10</sup> Las utilidades adicionales que perciben los productores cuando la oferta se limita artificialmente mediante una cuota de importación se llaman **rentas de las cuotas**.

Si el sector interno no tiene capacidad para satisfacer la demanda, una cuota de importaciones aumenta los precios tanto del bien importado como del que se produce en el país. Esto ocurrió en la industria azucarera estadounidense, en la que un sistema de aranceles-cuota restringe desde hace



mucho la cantidad que los productores foráneos pueden vender en el mercado estadounidense. De acuerdo con un estudio, como resultado de las cuotas de importación, el precio del azúcar en Estados Unidos es hasta 40% mayor que el precio mundial.<sup>11</sup> Estos precios más altos se traducen en mayores utilidades para los productores de azúcar, que presionan a los políticos para que sostengan un acuerdo tan lucrativo. Afirman que las fuentes de trabajo de esa industria se perderían por obra de los productores foráneos, si se descartara el sistema de cuotas.

## REQUISITOS DE CONTENIDO LOCAL

Un **requisito de contenido local** implica la obligación de que una fracción específica de un bien se produzca dentro del país. Este requisito se expresa en términos físicos (por ejemplo, 75% de los componentes de determinado artículo deben producirse en la localidad), o en términos de valor (por ejemplo, 75% del valor de este producto debe producirse internamente). Los países en desarrollo recurren de manera frecuente a estos requisitos de contenido local con el fin de cambiar su base de manufactura del simple montaje de productos cuyos componentes se fabrican en otro lugar, a la manufactura local de esos componentes. También los aplican los países desarrollados que quieren proteger sus fuentes de trabajo e industrias de la competencia foránea. Por ejemplo, en Estados Unidos, la poco conocida Ley de Compra Interna especifica que las dependencias gubernamentales deben dar preferencia a los productos estadounidenses cuando sometan a concurso los contratos de equipo, salvo que los productos foráneos tengan una ventaja sustancial de precios. La ley especifica que un producto es “estadounidense” si 51% de los materiales, por valor, se produjeron en el país. Esto equivale a un requisito de contenido mínimo. Si una compañía extranjera o, para el caso, una estadounidense, quiere ganar un contrato de una dependencia del gobierno para proveer equipo, debe verificar que por lo menos 51% del producto, por valor, se fabrique en Estados Unidos.

Las normas de contenido local protegen al productor nacional de componentes de la misma manera que una cuota a las importaciones: limitan la competencia extranjera. Los efectos económicos acumulados son también los mismos: los productores nacionales se benefician, pero las restricciones a las importaciones elevan los precios de los componentes importados. Estos precios más altos se trasladan a los consumidores del producto final en forma de precios más caros. Así, igual que con todas las políticas comerciales, las normas de contenido local benefician a los productores, no a los consumidores.

## POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Además de los instrumentos formales de las políticas comerciales, gobiernos de todo tipo aplican políticas informales o administrativas para restringir las importaciones y estimular las exportaciones. Las **políticas administrativas** son reglas burocráticas que dificultan la entrada de productos extranjeros a un país. Puede decirse que los japoneses son los maestros de estas barreras comerciales. En los últimos años, las barreras formales japonesas, con o sin aranceles, se cuentan entre las más bajas del mundo. Sin embargo, los críticos acusan que las barreras administrativas informales a las importaciones compensan por mucho a las primeras. Por ejemplo, Holanda exporta tulipanes a casi todo el mundo, excepto a Japón, porque los inspectores de aduanas insisten en revisar cada bulbo, para lo cual los parten verticalmente por la mitad, y ni siquiera el ingenio japonés sabe cómo unirlos de nuevo. Federal Express también padece grandes problemas para extender sus servicios de mensajería a este país porque los inspectores de aduanas insisten en abrir una gran proporción de los paquetes de entrega urgente en busca de pornografía, con lo cual un paquete “expres” se retrasa días enteros. Japón no es el único país con estas normas. Francia exigía que todas las videocaseteras importadas pasaran por aduanas remotas y con poco personal. Los subsecuentes retrasos mantuvieron a las videocaseteras japonesas fuera del mercado hasta que se negoció un acuerdo de LVE.<sup>12</sup> Como sucede con todos los instrumentos de la política comercial, los instrumentos administrativos benefician a los productores y perjudican a los consumidores, a los que se niega el acceso a productos extranjeros de mayor calidad.

### Políticas contra el dumping

En el contexto del comercio internacional, el **dumping** se define como la venta de bienes en un mercado extranjero en menos de lo que cuesta producirlos, o como la venta de bienes en un



## PANORAMA ADMINISTRATIVO

### U.S. Magnesium pide protección

En febrero de 2004, U.S. Magnesium, el único productor de magnesio sobreviviente en Estados Unidos (el magnesio es un metal con el que se fabrican algunas partes de automóviles y latas de aluminio), envió una solicitud a la Comisión de Comercio Internacional de su país en la que afirmaba que una oleada de importaciones le había causado daños materiales a esa industria estadounidense, a sus puestos de trabajo, ventas, participación de mercado y rentabilidad. De acuerdo con la empresa, los productores rusos y chinos vendían el metal a precios mucho menores que su valor de mercado. En 2002 y 2003, las importaciones de magnesio a Estados Unidos aumentaron 70%, al tiempo que los precios bajaron 40%, y la participación de las importaciones en el mercado nacional pasó de 25 a 50 por ciento.

"Estados Unidos era el mayor productor mundial de magnesio —dijo un vocero de U.S. Magnesium al momento de presentar la denuncia—. Es una tristeza que estemos a la vanguardia y tengamos tecnología de punta, y si los chinos, que pagan a sus empleados menos de 90 centavos de dólar por hora, quieren sacarnos del negocio, puedan hacerlo. Por eso venimos a pedir ayuda."

Durante el año que duró la investigación, la comisión pidió la opinión de las partes en disputa. Los productores foráneos y los consumidores de magnesio de Estados Unidos decían que la caída de los precios del metal en 2002 y 2003 no era más que el resultado de un desequilibrio entre la oferta y la demanda, debido a que aumentó la capacidad productiva, no por obra de Rusia o China, sino de una nueva planta canadiense abierta en 2001 y de una planta que se proyectaba en Australia. La planta canadiense cerró en 2003 y la australiana nunca se incorporó a la producción, de modo que en 2004 los precios del magnesio volvieron a subir.

Los consumidores de magnesio en Estados Unidos dijeron también a la Comisión de Comercio Internacional que imponer aranceles en contra del dumping a las importaciones de

magnesio del extranjero aumentaría los precios en ese país muy por arriba de los niveles mundiales. Un vocero de Alcoa, industria que procesa magnesio y aluminio para fundir aleaciones para latas, pronosticó que si se imponían esos aranceles, los elevados precios del magnesio en Estados Unidos obligarían a Alcoa a sacar parte de su producción de ese país. Dijo también que, en 2003, U.S. Magnesium no pudo cubrir todas las necesidades de Alcoa, por lo que esta compañía se vio obligada a recurrir a las importaciones. Los consumidores de magnesio en la industria de los automóviles afirmaron que los precios elevados en Estados Unidos obligarían a los diseñadores a eliminar el magnesio de los autos o a fabricarlos en otro país, lo que a fin de cuentas perjudicaría a todos.

Estos argumentos no convencieron a los seis miembros de la Comisión de Comercio Internacional. En marzo de 2005, la comisión dictaminó que China y Rusia practicaron el dumping con el magnesio en Estados Unidos. El gobierno decidió imponer a las importaciones de magnesio de China aranceles que oscilaban desde 50 hasta más de 140%, mientras que para Rusia fueron de 19 a 22%. Estas tarifas se cobrarán durante cinco años, luego de los cuales la Comisión de Comercio Internacional revisará la situación.

De acuerdo con U.S. Magnesium, el dictamen favorable les permitirá cosechar futuros beneficios de casi 50 millones de dólares en inversiones en su planta de manufactura, y su capacidad aumentará 28% para finales de este año. Al comentar el fallo en su favor, el vocero de U.S. Magnesium explicó que "cuando el comercio injusto se suprime del mercado, podremos competir con cualquiera". Sin embargo, los clientes y competidores de U.S. Magnesium no consideraban que la situación de 2002 y 2003 era un comercio injusto. La imposición de aranceles contra el dumping protegerá a U.S. Magnesium y a sus 400 empleados de la competencia extranjera, y los consumidores de magnesio en Estados Unidos se preguntan si, al final, ellos serán quienes pierdan.<sup>13</sup>

mercado extranjero en menos del valor "justo". Hay una diferencia entre las dos definiciones; se piensa que el valor "justo" del mercado es mayor que el costo de producir el bien porque incluye un margen "justo" de utilidad. El dumping se considera un método para que las empresas transfieran sus excedentes de producción a mercados externos. Parte del dumping puede ser resultado de comportamientos depredadores: los productores aprovechan las utilidades sustanciales de sus mercados nacionales para subsidiar los precios en un mercado extranjero, con la idea de sacar de ese mercado a los competidores locales. Se supone que cuando consiguen su designio, estas empresas elevan los precios y cosechan utilidades sustanciales.

Un ejemplo de dumping ocurrió en 1997, cuando se acusó a dos fabricantes coreanos de semiconductores, LG Semicon y Hyundai Electronics, de vender chips de memoria aleatoria dinámica



(DRAM) en el mercado estadounidense por debajo de sus costos de producción. Esta acción ocurrió en medio de una superabundancia mundial de la capacidad para fabricar esos chips. Se dijo que las empresas querían descargar su exceso de producción en Estados Unidos.

Las **políticas contra el dumping** pretenden castigar a las empresas extranjeras que se dedican a esta práctica. El objetivo final es proteger a los productores nacionales de la competencia extranjera “injusta”. Aunque las políticas contra el dumping varían según los países, casi todas se parecen a las estadounidenses. Si un productor nacional estadounidense piensa que una empresa extranjera vende su producción a menos del costo en el país, eleva una petición a dos dependencias gubernamentales, el Departamento de Comercio y la Comisión de Comercio Internacional. En el caso de los DRAM de Corea del Sur, Micron Technology, un fabricante estadounidense de esos chips, hizo la petición. A continuación, las dependencias estadounidenses estudian la queja. Si es fundada, el Departamento de Comercio impone aranceles contra el dumping de las importaciones infractoras (los llamados **aranceles compensatorios**), los cuales representan una tarifa especial, pueden ser cuantiosos y estar vigentes hasta por cinco años. Por ejemplo, después de revisar la queja de Micron, el Departamento de Comercio impuso aranceles compensatorios de 9 y 4% a los chips de DRAM de LG Semicon y Hyundai, respectivamente. En la sección “Panorama administrativo” se da otro ejemplo de una empresa que recurre a la legislación contra el dumping para protegerse de la competencia foránea injusta: U.S. Magnesium consiguió que la protegieran de los productores foráneos.



## Defensa de la intervención gubernamental

Tras exponer los instrumentos de la política comercial que usan los gobiernos, llegó el momento de examinar la defensa de la intervención gubernamental en el comercio internacional. Los argumentos en favor de esta intervención siguen dos vías: de corte político y de corte económico. Los primeros se orientan a proteger los intereses de determinados grupos de una nación (por lo regular, los productores), muchas veces a expensas de otros grupos (por lo regular, los consumidores). Los segundos pretenden acrecentar la riqueza total de una nación (y el beneficio de todos, productores y consumidores).

## ARGUMENTOS POLÍTICOS EN FAVOR DE LA INTERVENCIÓN

Los argumentos políticos en favor de la intervención gubernamental abarcan distintos temas, como la conservación de las fuentes de trabajo, la protección de industrias consideradas importantes para la seguridad nacional, las represalias contra la competencia foránea injusta, la protección a los consumidores de productos “peligrosos”, el fomento de los objetivos del comercio exterior y la defensa de los derechos humanos de los habitantes de los países exportadores.

### Protección de empleos e industrias

Quizá el argumento político más común en favor de la intervención gubernamental sea la necesidad de proteger fuentes de trabajo e industrias de la competencia foránea “injusta”. Los aranceles que en marzo de 2002 impuso George W. Bush al acero extranjero tenían este objetivo (muchas acereras se encontraban en estados que Bush necesitaba para ganar la reelección en 2004). También hubo un motivo político para el establecimiento de la Política Agrícola Común (PAC) de la Unión Europea, destinada a proteger el trabajo de los agricultores de Europa, quienes ejercen una importante influencia política mediante la restricción de las importaciones y los precios de garantía. Los precios altos que produjo la PAC le han costado mucho a los consumidores. Lo mismo pasa con los intentos por proteger empleos y sectores mediante la intervención del gobierno. Por ejemplo, la imposición de los aranceles al acero en 2002 aumentó los precios del producto para consumidores estadounidenses, como los fabricantes de autos, con lo cual perdieron competitividad en el mercado mundial.

### Seguridad nacional

A veces los países advierten que es necesario proteger determinadas industrias porque son importantes para la seguridad nacional. Las industrias relacionadas con la defensa reciben esta atención (por ejemplo, aviación, electrónica de punta, semiconductores, etc.). El argumento ya no es tan

común, pero todavía se esgrime. Por ejemplo, quienes están en favor de proteger el sector de semiconductores de Estados Unidos de la competencia extranjera, afirman que son componentes muy importantes de los productos de defensa y que sería peligroso depender de productores foráneos. En 1986, este argumento convenció al gobierno federal para que apoyara a Sematech, consorcio de 14 compañías estadounidenses de semiconductores que suma 90% de los ingresos del sector. El objetivo de Sematech era realizar investigaciones conjuntas sobre técnicas de manufactura y dividirlas entre los asociados. El gobierno estadounidense consideró tan importante la empresa, que Sematech recibió una exención especial de las leyes en contra de los monopolios. Al principio, el gobierno otorgó a Sematech subsidios anuales de 100 millones de dólares. Sin embargo, a mediados de la década de 1990 la industria de los semiconductores había recuperado su posición de liderazgo en el mercado, sobre todo por el auge de las computadoras personales y por la demanda de microprocesadores de Intel. En 1994, el consejo del consorcio votó en favor de dar por terminado el financiamiento del gobierno, y desde 1996 se ha financiado exclusivamente con dinero privado.<sup>14</sup>

### Represalias

Se afirma que los gobiernos deben usar las amenazas de intervenir en la política comercial como herramienta de negociación para abrir mercados foráneos y obligar a los socios comerciales a “acatar las reglas del juego”. El gobierno estadounidense ha recurrido a amenazas de imponer sanciones comerciales para tratar de que su homólogo chino aplique sus leyes de propiedad intelectual. La mala aplicación de estas leyes da lugar a violaciones generalizadas del derecho de autor en China, que cuestan a compañías estadounidenses, como Microsoft, cientos de millones de dólares al año en ingresos de ventas perdidos. Cuando el gobierno de Estados Unidos amenazó con imponer aranceles de 100% a diferentes importaciones chinas, y después de que funcionarios de los dos países intercambiaron palabras duras, los chinos accedieron a reforzar la aplicación de las normas de la propiedad intelectual.<sup>15</sup>

Si funciona, este razonamiento de índole política para favorecer la intervención gubernamental puede liberalizar el comercio y producir ganancias económicas. Sin embargo, es una estrategia riesgosa. Un país presionado quizás no recapacite, sino que responda con la imposición de sus propios aranceles de represalias. Eso fue lo que el gobierno chino amenazó con hacer cuando sintió la presión de Estados Unidos, aunque al final dio marcha atrás. Pero cuando un gobierno no cede, el resultado puede ser la imposición de mayores barreras comerciales por ambas partes y la consecuente pérdida económica para todos los interesados.

### Protección de los consumidores

Muchos gobiernos cuentan desde hace mucho con reglas para proteger a los consumidores de productos “inseguros” el efecto indirecto de estas regulaciones es limitar o prohibir su importación. Por ejemplo, en 2003 varios países, entre éstos Japón y Corea del Sur, decidieron prohibir las importaciones de carne estadounidense después de que se descubrió un caso de enfermedad de las vacas locas en el estado de Washington. El propósito de la prohibición era proteger a los consumidores de lo que era considerado como un producto inseguro. Japón y Corea del Sur representaban cerca de 2 000 millones de dólares de las ventas de carne estadounidense, así que el veto tuvo un efecto significativo en los productores locales. Después de dos años, ambas naciones levantaron la prohibición, aunque impusieron fuertes requisitos a Estados Unidos para reducir el riesgo de importar carne que pudiera estar contaminada con la enfermedad de las vacas locas (por ejemplo, Japón exigió que toda la carne fuese de ganado menor a 21 meses de edad).<sup>16</sup>

En la sección “Vistazo a un país” se describe la manera en que la Unión Europea prohibió la importación y venta de carne de res derivada de ganado tratado con hormonas del crecimiento. El motivo de tal prohibición fue el deseo de proteger a los consumidores europeos de las posibles consecuencias a la salud provocadas por su consumo. El conflicto por la introducción de esta carne en la Unión Europea es quizás un adelanto de lo que puede venir. Además del uso de hormonas para que los animales crezcan y se incremente la producción, la biotecnología posibilita la alteración genética de muchos cultivos para que resistan los herbicidas comunes, produzcan proteínas que son insecticidas naturales y soporten las inclemencias del tiempo. Una nueva especie de tomates modificados genéticamente lleva en su genoma un gen anticongelante, de modo que puede cultivarse en climas



### El comercio de reses tratadas con hormonas

En la década de 1970, los científicos descubrieron cómo sintetizar hormonas para acelerar la tasa de crecimiento del ganado, reducir el contenido de grasa de la carne e incrementar la producción de leche. La empresa de biotecnología Genetech sintetizó la somatotropina bovina (STB), una hormona de crecimiento producida por el ganado. Se aplicaban inyecciones de STB para complementar la producción de hormonas propias de un animal y aumentar su ritmo de crecimiento. En poco tiempo, las hormonas se popularizaron entre los agricultores, pues vieron que reducían sus costos y satisfacían la demanda de los consumidores, quienes querían carne más magra. Los animales secretan naturalmente estas hormonas, pero algunos grupos de consumidores de varios países expresan preocupaciones por la técnica que se empleó para aumentar su producción. Afirman que no es natural complementar las hormonas y que se desconocen las secuelas para la salud de comer carne tratada con hormonas, las cuales podrían consistir en trastornos hormonales y cáncer.

La Unión Europea respondió a estas inquietudes en 1989 y prohibió el uso de hormonas del crecimiento en la cría de ganado, así como la importación de carne tratada con hormonas. La prohibición fue polémica, pues hay entre los científicos un consenso razonable en cuanto a que éstas no representan ningún peligro para la salud, incluso antes de la prohibición se había aprobado su uso en distintos países de la Unión Europea. Como parte del procedimiento, se compilaron estudios en los que parecía demostrarse que consumir carne con hormonas no tenía efectos en la salud humana. La Unión Europea vetó esta carne, pero no muchos otros países, como los grandes productores, es decir, Australia, Canadá, Estados Unidos y Nueva Zelanda. Pronto, el uso de hormonas se generalizó en esas naciones. De acuerdo con funcionarios que no pertenecen a la Unión Europea, la prohibición de Europa constituyó una restricción injusta del comercio. Como resultado de la prohibición, cayeron las exportaciones de carne a esa región. Por ejemplo, las exportaciones de carne roja de Estados Unidos a la Unión Europea se redujeron de 231 millones de dólares en 1988 a 98 millones en 1994. Las quejas de los exportadores subieron de tono en 1995, entonces el Codex Alimentarius, órgano de criterios alimentarios internacionales

de la Organización para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Mundial de la Salud, aprobó el uso de hormonas del crecimiento. Para tomar esta decisión, el Codex revisó la bibliografía científica y no encontró pruebas que relacionaran el consumo de carne tratada con hormonas y problemas de salud humana, como cáncer.

Reforzados por esta decisión, Estados Unidos presionó en 1995 a la Unión Europea para que levantara la prohibición contra la carne tratada con hormonas. La Unión Europea se negó, con el argumento de las "inquietudes de los consumidores respecto de la seguridad de los alimentos". En respuesta, Canadá y Estados Unidos, de manera independiente, presentaron quejas formales en la Organización Mundial del Comercio. A la queja de Estados Unidos se sumaron otros países, entre éstos Australia y Nueva Zelanda. La OMC estableció un grupo de tres expertos independientes. Después de revisar las pruebas y de escuchar a numerosos expertos y representantes de las partes, en mayo de 1997 el grupo dictaminó que la veda de carne tratada con hormonas en la Unión Europea era ilegal porque no tenía ninguna justificación científica. La Unión Europea anunció de inmediato que se inconformaría con el resultado en el tribunal de apelaciones de la OMC. El tribunal atendió la apelación en noviembre de 1997, y en febrero de 1998 se manifestó de acuerdo con los resultados del grupo comercial en que la Unión Europea no había presentado pruebas científicas que justificaran su prohibición de las hormonas.

Este fallo dejó a la Unión Europea en una posición difícil. Legalmente, tenía que levantar la prohibición o enfrentaría sanciones de represalia, pero la prohibición tenía mucho apoyo público en Europa. La Unión Europea temía que, al suspenderla, se producirían reacciones de los consumidores. Por lo tanto, no hizo nada, y en febrero de 1999 Estados Unidos pidió a la OMC su autorización para aplicar sanciones a la Unión Europea, quien le permitió imponer aranceles de represalia valorados en 120 millones de dólares. La Unión Europea decidió aceptar los aranceles antes que levantar la prohibición de la carne tratada con hormonas. Hasta 2009, la veda y los aranceles de represalia seguían vigentes.<sup>17</sup>

más fríos. Otro ejemplo es una semilla de algodón producida por Monsanto con ingeniería genética, la cual contiene una proteína que la defiende de tres plagas comunes: la oruga del algodón, la larva del tabaco y la lagarta rosada, así se elimina la necesidad de aplicar los insecticidas tradicionales.

Por atractivas que parezcan, estas innovaciones se han topado con una gran resistencia de grupos de consumidores, sobre todo en Europa, que temen que la difusión de los granos modificados

genéticamente tenga efectos dañinos inesperados en la salud de los seres humanos, y también que se produzca una “contaminación genética” (por ejemplo, que la difusión de los cultivos que producen “insecticidas naturales” estimule la evolución de “plagas resistentes”). Estas preocupaciones llevaron a Austria y Luxemburgo a prohibir la importación, venta o uso de organismos modificados genéticamente. La opinión contraria a estos organismos también priva en otros países europeos, sobre todo Alemania y Suiza. Por lo tanto, parece probable que la Organización Mundial del Comercio tenga que mediar entre quienes quieren extender el mercado mundial de organismos modificados genéticamente, como Monsanto, y quienes quieren limitarlo, como Austria y Luxemburgo.<sup>18</sup>

### **Fortalecimiento de los objetivos de política exterior**

Los gobiernos también usan la política comercial para sostener sus objetivos de política exterior.<sup>19</sup> Un gobierno puede conceder condiciones comerciales preferenciales a un país con el que quiere establecer relaciones sólidas. Con la política comercial también se presiona o castiga a “estados delincuentes” que no obedecen las leyes o normas internacionales. Irak quedó sometido a graves sanciones comerciales desde que la coalición de la ONU lo derrotó en la Guerra del Golfo de 1991 hasta la invasión de las fuerzas encabezadas por Estados Unidos en 2003. La idea es que esta presión convenza al “estado delincuente” de enmendarse o de que acelere un cambio de gobierno. En el caso de Irak, las sanciones fueron una manera de obligar al país a obedecer las resoluciones de la ONU. Estados Unidos mantiene desde hace mucho sanciones comerciales contra Cuba. El principal objetivo es empobrecer a la isla con la esperanza de que las vicisitudes económicas provoquen la caída del régimen comunista y éste sea sustituido por un régimen de inclinaciones más democráticas (y favorable al gobierno estadounidense). Estados Unidos también ha impuesto sanciones comerciales a Libia e Irán, a quienes acusa de apoyar actos terroristas en contra de sus intereses y de construir armas de destrucción masiva. A finales de 2003, las sanciones contra Libia parecieron rendir algunos frutos cuando el país anunció que daría por terminado un programa para construir armas nucleares, ante lo cual el gobierno estadounidense aligeró las sanciones.

Otros países pueden socavar las sanciones comerciales unilaterales. Por ejemplo, las sanciones de Estados Unidos contra Cuba no impidieron que otros países de Occidente comerciaran con la isla. Las sanciones estadounidenses hacen poco más que crear un vacío en el que entran otras naciones comerciales, como Canadá y Alemania. En un intento por evitarlo y apretar más las tuercas a Cuba, en 1996 el Congreso estadounidense aprobó la **ley Helms-Burton**, que permitía a los estadounidenses demandar a empresas foráneas que aprovecharan en Cuba las propiedades que a ellos les fueron confiscadas en la revolución de 1959. Una ley semejante, la **Ley D'Amato**, destinada a Libia e Irán, se promulgó ese mismo año.

La aprobación de la ley Helms-Burton suscitó protestas de socios comerciales de Estados Unidos, como la Unión Europea, Canadá y México, quienes reclamaron que la ley atentaba contra su soberanía y era ilegal según las reglas de la Organización Mundial del Comercio. Por ejemplo,

las compañías canadienses que han operado en Cuba durante años no ven ninguna razón para cual de pronto las demanden en los tribunales estadounidenses, si Canadá no restringe su comercio con Cuba. Esas empresas tampoco quebrantan ninguna ley canadiense ni son compañías estadounidenses. ¿Por qué deben sujetarse a una ley estadounidense? A pesar de las protestas, la ley sigue en vigor en Estados Unidos, aunque el gobierno de ese país no la ha aplicado, quizás porque es imposible hacerlo.

### **Protección de los derechos humanos**

La protección y el fortalecimiento de los derechos humanos en otros países son elementos importantes de la política exterior de muchas democracias. En ocasiones, los gobiernos se valen de políticas comerciales para tratar de mejorar las condiciones de los derechos humanos de sus socios comerciales. Durante años, el ejemplo más obvio fue el debate anual en Estados Unidos sobre si se concedía a China el estatus de nación más favorecida (NMF). Según las reglas de las NMF, el arancel promedio sobre



Estados Unidos mantiene las sanciones comerciales contra Cuba, pero otros países occidentales comercian con la nación isleña.



los bienes importados de China por Estados Unidos era de 8%. Si se eliminara a China de la lista de países más favorecidos, los aranceles aumentarían alrededor de 40%. Los socios comerciales que ingresan a la Organización Mundial del Comercio, como ocurre con casi todos, adquieren automáticamente el estatus de NMF. Sin embargo, China se unió a la OMC en 2001, así que la decisión de concederle ese estatus era muy importante, pero también más difícil debido a la percepción de que China tenía malos antecedentes en materia de derechos humanos. Como indicadores del desprecio de China por los derechos humanos, sus críticos enumeraban la matanza de 1989 en la plaza de Tiananmen, el sojuzgamiento continuo del Tíbet (que China ocupa desde la década de 1950) y el silenciamiento de los disidentes políticos.<sup>20</sup> Estos críticos decían que era un error que Estados Unidos le concediera a China el estatus de NMF y que, por el contrario, había que denegárselo hasta que comprobara mejoras sustanciales en su expediente de derechos humanos. Argumentaban que las medidas comerciales debían servir como arma política para obligar a China a cambiar sus políticas internas al respecto.

Se sostiene también que limitar el comercio con esos países no mejora, sino que empeora las cosas. Se afirma que la mejor manera de cambiar la postura interna de un país en cuanto a los derechos humanos es insertarlo en el comercio internacional. En esencia, es un argumento simple: el aumento del comercio bilateral incrementa los niveles de ingreso de los dos países. A medida que los estados se enriquecen, sus habitantes comienzan a exigir (y a recibir) un mejor trato en lo que respecta a los derechos humanos. Es una variante del argumento del capítulo 2, de que el progreso económico engendra progreso político (si este último se mide por la adopción de un gobierno democrático que respeta los derechos humanos). Este argumento acabó por ganar en 1999, cuando el gobierno de Clinton respaldó la solicitud de China de unirse a la OMC y anunció que desligaría los temas de comercio y derechos humanos.

## ARGUMENTOS ECONÓMICOS EN FAVOR DE LA INTERVENCIÓN

Con la formulación de la nueva teoría de comercio y las políticas comerciales estratégicas (vea el capítulo 5), los argumentos económicos en favor de la intervención gubernamental han renacido en la actualidad. Hasta comienzos de la década de 1980, los economistas veían pocas ventajas en la intervención de los gobiernos y defendían con firmeza una política de libre comercio. Esta posición cambió marginalmente con la llegada de las ideas sobre las políticas estratégicas del comercio, si bien, como veremos en la siguiente sección, todavía hay sólidos argumentos económicos en favor de adherirse a una postura de libre comercio.

### El argumento de la industria naciente

El **argumento de la industria naciente** es, con mucho, el argumento económico más antiguo en favor de la intervención gubernamental. Alexander Hamilton lo propuso en 1792. Según estas líneas, muchos países en desarrollo tienen una posible ventaja comparativa en la manufactura, pero las nuevas industrias de manufactura no pueden competir con las industrias establecidas en los países desarrollados. Se sostiene que, para afianzar las industrias nuevas, los gobiernos deben apoyarlas temporalmente (con aranceles, cuotas de importación y subsidios), hasta que crezcan lo suficiente para enfrentar la competencia internacional.

Este argumento tuvo un atractivo sustancial para los gobiernos de las naciones en desarrollo en los últimos 50 años, y el GATT lo reconoció como una razón legítima de proteccionismo. Sin embargo, muchos economistas sostienen sus críticas por dos motivos fundamentales. En primer lugar, proteger la manufactura de la competencia extranjera no beneficia a nadie si la protección no logra incrementar el nivel de eficiencia de la industria. Sin embargo, en un caso tras otro la protección no ha hecho mucho más que fomentar el desarrollo de industrias ineficientes con pocas esperanzas de llegar a competir en el mercado mundial. Por ejemplo, Brasil erigió la décima mayor industria automotriz gracias a barreras de cuotas y aranceles. Cuando se suprimieron las barreras a finales de la década de 1980, las importaciones foráneas aumentaron en gran medida, y la industria brasileña se vio obligada a enfrentar que, después de 30 años de proteccionismo, era una de las más ineficientes del mundo.<sup>21</sup>

En segundo lugar, el argumento de la industria naciente se basa en el supuesto de que las empresas son incapaces de hacer inversiones eficientes a largo plazo con dinero prestado de los mercados

de capital nacionales o internacionales. Por consiguiente, los gobiernos han tenido que subsidiar estas inversiones. Por el desarrollo de los mercados mundiales de capital en los últimos 20 años, esta suposición ya no se sostiene como antes. En la actualidad, si un país en desarrollo tiene una posible ventaja comparativa en una industria, las empresas del país están en posición de financiar en los mercados de capital las inversiones que requieren. Con respaldo financiero, las empresas de países con una ventaja comparativa potencial tienen un incentivo para soportar las necesarias pérdidas iniciales con el fin de hacer ganancias a largo plazo, sin requerir la protección del gobierno. Muchas empresas de Taiwán y Corea del Sur lo hicieron en sectores como los textiles, los semiconductores, las máquinas herramientas y los embarques. Así, por la eficiencia de los mercados mundiales de capital, las únicas industrias que requerirían la protección del gobierno serían las que no tienen valor.

### Políticas estratégicas de comercio

Algunos teóricos del nuevo comercio proponen un argumento en favor de las políticas comerciales estratégicas.<sup>22</sup> Estudiamos este argumento en el capítulo 5, cuando expusimos la nueva teoría del comercio, la cual afirma que en industrias en las que la existencia de economías de escala sustanciales significa que el mercado mundial sólo será rentable para pocas empresas, los países predominan en la exportación de ciertos productos simplemente porque tuvieron empresas que materializaron las ventajas de actuar primero. El largo dominio de Boeing en la aviación comercial se atribuye a esos factores.

El argumento de las **políticas estratégicas de comercio** tiene dos componentes. Primero, se sostiene que, con las acciones apropiadas, un gobierno aumenta el ingreso nacional si de alguna manera se asegura de que la empresa o empresas que se apropiaran de las ventajas de actuar primero sean nacionales y no extranjeras. De acuerdo con este argumento, un gobierno debe subsidiar a las empresas promisorias que actúan en sectores económicos nuevos. Los defensores del argumento señalan que las cuantiosas subvenciones de investigación y desarrollo que el gobierno estadounidense entregó a Boeing en las décadas de 1950 y 1960 inclinaron en favor de esta empresa el campo de la competencia por el nuevo mercado de los aviones de pasajeros (el primer avión comercial de Boeing, el 707, se derivó de una aeronave militar). En la actualidad se esgrimen las mismas razones en cuanto al dominio de Japón en la producción de pantallas de cristal líquido (que se usan en las computadoras portátiles). Estas pantallas se inventaron en Estados Unidos, pero a finales de la década de 1970 y comienzos de la siguiente, el gobierno japonés, en cooperación con las principales compañías de aparatos electrónicos, escogió a esta industria para ofrecerle apoyo de investigación. El resultado fue que las empresas japonesas, no las estadounidenses, se apoderaron de las ventajas de actuar primero en este mercado.

Segundo, se establece que a un gobierno le conviene intervenir en una industria si esto ayuda a las empresas nacionales a superar las barreras de entrada creadas por empresas extranjeras que ya cosecharon las ventajas del que actúa primero. Este argumento subraya el apoyo gubernamental a Airbus Industrie, el principal competidor de Boeing. Airbus nació en 1966 como un consorcio de cuatro compañías formado por Gran Bretaña, Francia, Alemania y España. La empresa tenía menos de 5% del mercado mundial de la aviación comercial cuando inició su producción a mediados de la década de 1970. En 2007 incrementó su participación en el mercado a 45%, lo cual planteaba una amenaza al prolongado dominio del mercado por parte de Boeing. ¿Cómo lo logró Airbus? De acuerdo con el gobierno estadounidense, la respuesta es un subsidio de 15 000 millones de dólares de los gobiernos de Inglaterra, Francia, Alemania y España.<sup>23</sup> Sin este subsidio, la empresa nunca hubiera podido irrumpir en el mercado mundial.

Si estos argumentos son correctos, constituyen una razón para que los gobiernos intervengan en el comercio internacional. Los gobiernos deben escoger tecnologías que puedan ser importantes y otorgar subsidios para respaldar trabajos de desarrollo destinados a comercializar esas tecnologías. Más aún, deben ofrecer subsidios a la exportación hasta que las empresas nacionales ganen las ventajas de actuar primero en el mercado mundial. El apoyo gubernamental también se justifica si ayuda a las empresas nacionales a superar las ventajas de sus competidores foráneos que han incursionado primero, y a establecerse como competidoras viables en el mercado mundial (como en los ejemplos de Airbus y los semiconductores). En este caso, quizás se necesite una combinación de protección del mercado interno y de subsidios que promuevan las exportaciones.



## Nueva defensa del libre comercio

Los argumentos sobre políticas comerciales estratégicas que esgrimen los teóricos de la nueva teoría del comercio ofrecen una justificación económica de la intervención del gobierno en el comercio internacional. Esta justificación cuestiona la propuesta de libre comercio irrestricto que contiene la obra de economistas clásicos, como Adam Smith y David Ricardo. En respuesta a esta objeción a la ortodoxia económica, varios especialistas (entre ellos algunos responsables del desarrollo de la nueva teoría del comercio, como Paul Krugman) señalan que, si bien en teoría parecen atractivas las políticas comerciales estratégicas, en la práctica no siempre son viables. Esta respuesta constituye una nueva defensa del libre comercio.<sup>24</sup>

## REPRESALIAS Y GUERRA COMERCIAL

Krugman afirma que las políticas estratégicas de comercio dirigidas a conferir a las empresas nacionales una posición estratégica en una industria global es una medida de mal vecino que fomenta el ingreso nacional a expensas de otros países. Un país que sigue esas políticas se expone a represalias. En muchos casos se desata una guerra comercial entre dos o más gobiernos intervencionistas que deja a todos los países involucrados peor que si desde el principio hubieran adoptado una política liberal. Por ejemplo, si el gobierno estadounidense respondiera al subsidio de Airbus con un incremento de sus propios subsidios a Boeing, el resultado sería que los subsidios se anularían entre sí. Además, los contribuyentes estadounidenses y europeos acabarían en una guerra comercial cara y sin sentido, y Europa y Estados Unidos estarían peor.

Quizá Krugman tenga razón en cuanto al peligro de políticas estratégicas de comercio que llevan a una guerra comercial. Sin embargo, el problema es cómo responder cuando los competidores ya tienen el apoyo de los subsidios de su gobierno; es decir, cómo deben responder Boeing y Estados Unidos ante los subsidios de Airbus. De acuerdo con Krugman, la respuesta es no tomar ninguna represalia, sino colaborar para establecer reglas que reduzcan al mínimo los subsidios que distorsionen el comercio. Tal es lo que pretende hacer la Organización Mundial del Comercio.

## POLÍTICAS INTERNAS

Los gobiernos no siempre actúan movidos por el interés nacional cuando intervienen en la economía; influyen en ellos importantes grupos de interés político. Un ejemplo es el apoyo de la Unión Europea a la Política Agrícola Común (PAC), producto del poder político de los agricultores franceses y alemanes. La PAC benefició a agricultores ineficientes y a los políticos que dependen del voto de las granjas, pero no a los consumidores europeos, que al final pagan más por su comida. Por ello, otra razón para no adoptar políticas estratégicas de comercio, de acuerdo con Krugman, es que casi siempre las aprovecharán grupos de interés económico, que distorsionan su finalidad, además concluye que, en Estados Unidos:

No es realista pedir al Departamento de Comercio que ignore a los grupos de interés político cuando formula políticas específicas para muchos sectores de la economía: establecer políticas puras de libre comercio, con excepciones justificadas sólo en casos de presión extrema, no es el método óptimo según la teoría, pero es la mejor medida que puede obtener el país.<sup>25</sup>



## Desarrollo del sistema mundial de comercio

El libre comercio irrestricto se fundamenta en argumentos sólidos. Muchos gobiernos reconocen la validez de estos argumentos, pero no están dispuestos a reducir unilateralmente sus barreras comerciales por miedo de que las demás naciones no los sigan. Consideremos el problema que enfrentan dos países vecinos, por ejemplo, Brasil y Argentina, para decidir si reducen las barreras comerciales entre ellos. En teoría, el gobierno de Brasil estaría en favor de aminorar las barreras, pero no lo hace por temor de que Argentina no haga lo mismo. Más bien, el gobierno teme que los argentinos se aprovechen de sus pocas barreras para entrar en el mercado brasileño, sin abrir las puertas de su propio mercado a los productos brasileños, con sus barreras elevadas. El gobierno argentino podría

pensar que enfrenta el mismo dilema. La esencia del problema es la falta de confianza. Los dos gobiernos reconocen que sus naciones se beneficiarían de la disminución de las barreras comerciales entre ellos, pero ninguno está dispuesto a hacerlo por temor de que el otro no lo siga.<sup>26</sup>

Este callejón sin salida se podría despejar si los dos países negocian un conjunto de reglas para regir las fronteras comerciales y reducir las barreras. Pero, ¿quién vigila que los gobiernos acaten las reglas? ¿Quién impone sanciones a los gobiernos que engañen? Los dos gobiernos podrían establecer un organismo independiente que actuara como árbitro. Este árbitro supervisaría el comercio entre los países, vería que ninguno defraude e impondría sanciones al que hiciera trampa en el juego.

Aunque suene improbable que un gobierno ponga en peligro su soberanía con tal acuerdo, desde la Segunda Guerra Mundial ha evolucionado un marco comercial internacional que posee exactamente esas características. Durante sus primeros 50 años, este marco fue el Acuerdo General de Aranceles y Tarifas, y desde 1995 se denomina Organización Mundial del Comercio. Aquí estudiaremos su historia, y el funcionamiento del GATT y la OMC.

## DE SMITH A LA GRAN DEPRESIÓN

Como dijimos en el capítulo 5, la defensa teórica del libre comercio data de finales del siglo XVIII y la obra de Adam Smith y David Ricardo. El libre comercio como política gubernamental oficial se adoptó por primera vez en Gran Bretaña en 1846, cuando el Parlamento abolió las Leyes de Granos, que fijaban elevados aranceles a la importación de cereales del extranjero. Los objetivos de los aranceles eran aumentar los ingresos del gobierno y proteger a los agricultores británicos. Cada año, desde la década de 1820, cuando David Ricardo fue miembro del Parlamento, se hacían mociones en favor del libre comercio. Sin embargo, la protección de la agricultura se suspendió sólo después de un prolongado debate, cuando los efectos de la ruina de una cosecha en Gran Bretaña se intensificaron con la amenaza de una hambruna inminente en Irlanda. Ante las graves dificultades y sufrimientos del pueblo, el Parlamento revirtió, por poco margen, su posición de tanto tiempo.

Durante los siguientes 80 años, Gran Bretaña, en su papel de potencia comercial del mundo, presionó por la liberalización del comercio. Pero el gobierno británico clamaba en el desierto. Sus principales socios comerciales no le retribuyeron la norma unilateral de libre comercio. El único motivo para que Gran Bretaña sostuviera esta política tanto tiempo fue que, como principal nación exportadora, tenía mucho más que perder de una guerra comercial que cualquier otro país.

Sin embargo, en la década de 1930, el intento británico de estimular el libre comercio quedó sepultado bajo los escombros de la economía de la Gran Depresión, gravosa crisis producto de la incapacidad de la economía mundial de alcanzar una recuperación sostenida al término de la Primera Guerra Mundial, en 1918. Las cosas empeoraron en 1929, cuando se derrumbó la bolsa de valores estadounidense, con la subsiguiente quiebra del sistema bancario de ese país. Los problemas económicos se complicaron en 1930, cuando el gobierno aprobó los aranceles de la **ley Smoot-Hawley**, destinada a proteger a las industrias nacionales y a debilitar la demanda de los productos foráneos para impedir el aumento del desempleo, que a la postre levantó un muro gigantesco de barreras arancelarias. Se premió a casi todas las industrias con un arancel “a la medida”. Un aspecto en particular extraño del atracón de aranceles de la ley Smoot-Hawley fue que Estados Unidos tenía un superávit en la balanza comercial en una época en que era la nación más endeudada. Los aranceles de la Smoot-Hawley tuvieron un efecto pernicioso sobre el empleo en otros países, los cuales reaccionaron a la medida estadounidense con el establecimiento de sus propias barreras arancelarias. Las exportaciones estadounidenses se derrumbaron como consecuencia, y el mundo se hundió aún más en la Gran Depresión.<sup>27</sup>

## 1947-1979: GATT, LIBERALIZACIÓN DEL COMERCIO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

El daño económico producto de las políticas comerciales proteccionistas que estimuló la ley Smoot-Hawley ejerció una profunda influencia en las instituciones económicas y la ideología del mundo de la posguerra. Estados Unidos emergió triunfante de la Segunda Guerra Mundial, convertido en potencia económica dominante. Después de la Gran Depresión, las opiniones del Congreso estadounidense se inclinaron por completo en favor del libre comercio. Con el liderazgo estadounidense, en 1947 se estableció el GATT.



El GATT fue un acuerdo multilateral con el objetivo de liberalizar el comercio mediante la eliminación de aranceles, subsidios, cuotas de importación, etc. Desde su fundación en 1947 hasta que lo sustituyó la OMC, la afiliación al GATT pasó de 19 países a más de 120. Esa organización no pretendía levantar las restricciones comerciales de un golpe, porque ello hubiese sido imposible. En cambio, la reducción de aranceles se extendió a ocho rondas; la última, la de Uruguay, se inició en 1986 y se dio por concluida en diciembre de 1993. En estas rondas se negociaron reducciones arancelarias recíprocas entre todos los miembros. Las normas del GATT se imponían mediante un mecanismo de vigilancia mutua. Si un país pensaba que uno de sus socios comerciales violaba una regla, podía pedir una investigación por parte de la burocracia establecida en Ginebra que administraba el GATT. Si los investigadores del GATT concluían que las quejas eran válidas, se pedía a los países miembros que presionaran al infractor para que cambiara sus políticas. En general, la presión era suficiente para que el infractor efectuara las modificaciones pedidas. Si no lo hacía, podía ser expulsado del GATT.

En sus primeros años, el GATT tuvo mucho éxito, por dondequiera que se le viera. Por ejemplo, en Estados Unidos, el promedio de los aranceles bajó casi 92% entre la Ronda de Ginebra de 1947, y la de Tokio, en 1973-1979. De acuerdo con los argumentos teóricos postulados por Ricardo (que estudiamos en el capítulo 5), el paso al libre comercio con el GATT estimuló el crecimiento económico. De 1953 a 1963 el comercio mundial creció a un ritmo anual de 6.1%, y el ingreso mundial, a 4.3%. El rendimiento entre 1963 y 1973 fue todavía mejor: el comercio mundial creció 8.9% al año, y el ingreso mundial, 5.1%.<sup>28</sup>

## 1980-1993: TENDENCIAS PROTECCIONISTAS

En la década de 1980 y comienzos de la siguiente, el sistema mundial de comercio erigido por el GATT se sometió a presiones de mayor protecciónismo en todo el orbe. Tres causas acentuaron las presiones en esa década de los ochenta. La primera fue que la prosperidad económica de Japón producía tensiones en el sistema del comercio mundial. Cuando se instituyó el GATT, Japón estaba en ruinas. En cambio, a comienzos de la década de 1980 se había convertido en la segunda economía y el mayor exportador del mundo, su éxito en sectores como el de los automóviles y el de los semiconductores habría bastado para generar tensiones en el sistema. Las cosas empeoraron con la idea que campeaba en Occidente de que, a pesar de aranceles y subsidios bajos, los mercados japoneses estaban cerrados a las importaciones e inversiones extranjeras mediante barreras administrativas.

La segunda fue que el sistema comercial mundial se deformaba con el persistente déficit comercial de la mayor economía del mundo: Estados Unidos. El déficit alcanzó su punto más alto en 1987, cuando fue de más de 170 000 millones de dólares. En 1992, la tasa anual se encontraba todavía en el orden de los 80 000 millones de dólares. Desde el punto de vista político, el problema se agravó en 1992 con el déficit comercial de 45 000 millones de dólares que tuvo ese país con Japón, del que se opinaba que no acataba las reglas. Las consecuencias del déficit estadounidense representaron dolorosos ajustes en sectores como el de los automóviles, las máquinas herramientas, los semiconductores, el acero y los textiles, en que los productores nacionales perdían constantemente su participación de mercado ante competidores foráneos. El desempleo que se produjo dio lugar a nuevas exigencias al Congreso estadounidense de que protegiera a esos sectores de las importaciones.

La tercera causa de la tendencia a incrementar el protecciónismo fue que muchos países encontraban la manera de evadir las normas del GATT. Las limitaciones bilaterales voluntarias a las exportaciones, o LVE, escapaban a los tratados del GATT, porque ni el país importador ni el exportador se quejaban en las oficinas del GATT en Ginebra, y sin una queja, la burocracia del GATT no podía hacer nada. Los países exportadores aceptaban las LVE para evitar aranceles más dañinos. Un ejemplo muy conocido es la LVE de Japón respecto de Estados Unidos: los productores japoneses se comprometieron a limitar sus exportaciones de autos a Estados Unidos para aligerar las crecientes tensiones comerciales. De acuerdo con un estudio del Banco Mundial, 13% de las importaciones en 1981 de los países industrializados se sometían a barreras no arancelarias, como las LVE. En 1986, la cifra aumentó a 16%. El incremento más rápido se produjo en Estados Unidos, donde el valor de las importaciones afectadas por estas tarifas (sobre todo LVE) aumentó 23% entre 1981 y 1986.<sup>29</sup>

## LA RONDA URUGUAY Y LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO

Contra el telón de fondo de las crecientes presiones en favor del proteccionismo, en 1986 los miembros del GATT iniciaron su octava ronda de negociaciones para reducir las tarifas: la ronda Uruguay (llamada así porque se celebró en ese país). Fue la ronda más difícil, sobre todo porque fue también la más ambiciosa. Hasta entonces, las reglas del GATT sólo se aplicaban al comercio de bienes manufacturados y de consumo general. En la ronda Uruguay, los países miembros quisieron extender las reglas del GATT al comercio de servicios. También intentaron elaborar reglas para la protección de la propiedad intelectual, reducir los subsidios agrícolas y fortalecer los mecanismos de vigilancia y coacción.

La ronda Uruguay se prolongó durante siete años, hasta llegar al acuerdo del 15 de diciembre de 1993, que entró en vigor el 1º de julio de 1995. El convenio que se firmó contenía las disposiciones siguientes:

1. Los aranceles sobre bienes industriales debían reducirse más de un tercio, y suprimirse en más de 40% de los bienes manufacturados.
2. Las tasas arancelarias promedio impuestas por las naciones desarrolladas a los bienes manufacturados debían reducirse a menos de 4% de su valor, el monto más bajo de la historia moderna.
3. Los subsidios agrícolas se reducirían en gran medida.
4. Las reglas de mercado y comercio justo del GATT se extenderían hasta cubrir una gama amplia de servicios.
5. Las reglas del GATT también se extenderían para dar mayor protección a patentes, derechos de autor y marcas registradas (propiedad intelectual).
6. Las barreras al comercio de textiles se reducirían significativamente durante 10 años.
7. Se crearía la Organización Mundial del Comercio para poner en práctica el tratado del GATT.

### Servicios y propiedad intelectual

A la larga, la extensión de las reglas del GATT para cubrir servicios y propiedad intelectual resultó de la mayor importancia. Hasta 1995, las reglas del GATT se aplicaban sólo a los bienes industriales (es decir, bienes manufacturados y de consumo). En 2007, el comercio mundial de servicios llegó a 3 260 millones de dólares (en comparación con el comercio mundial de bienes, de 13 570 millones).<sup>30</sup> En última instancia, la extensión de las reglas del GATT a este importante campo del comercio incrementó de manera sustancial la participación total de los servicios en el comercio mundial y el volumen general del comercio global. La extensión de las reglas del GATT a la propiedad intelectual facilitó enormemente a las compañías de alta tecnología la comercialización en naciones en desarrollo, donde por lo regular las leyes respectivas no se aplican con mucha fuerza (para detalles al respecto, vea el capítulo 2).

### La Organización Mundial del Comercio

La simplificación y el fortalecimiento de las reglas del GATT y la creación de la Organización Mundial del Comercio generaron el deseo de mejorar la vigilancia y la capacidad de coerción de éstas. La OMC actúa como organización general que abarca al GATT y a dos organismos emparentados, uno sobre servicios y otro sobre propiedad intelectual. El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios de la OMC tomó la iniciativa de extender los acuerdos de libre comercio a los servicios. El Acuerdo sobre los Aspectos Relacionados con los Derechos de Propiedad Intelectual es un intento por cerrar las brechas en la protección de la propiedad intelectual en el mundo y establecer reglas internacionales comunes. La OMC asumió la responsabilidad de arbitrar las disputas comerciales y vigilar las políticas comerciales de los países miembros. La OMC opera por consenso, como el GATT, pero en el terreno de la resolución de disputas, los países miembros ya no pueden bloquear la adopción de los informes de arbitraje. La OMC adopta automáticamente los informes de los grupos de arbitraje sobre las disputas comerciales entre miembros, salvo que haya consenso de rechazarlos. Los países que, según el grupo de arbitraje, infrinjan las reglas del GATT, pueden apelar a un órgano permanente de apelaciones, pero su veredicto es obligatorio. Si los infractores no acatan las recomendaciones del grupo de arbitraje, los socios comerciales tienen derecho a una compensación o,



como último recurso, a imponer sanciones comerciales (equiparables). Todas las etapas del procedimiento están sujetas a plazos estrictos. Así, la OMC tiene algo que el GATT nunca tuvo: fuerza.<sup>31</sup>

## OMC: LA EXPERIENCIA HASTA LA FECHA

En 2009, la OMC tenía 153 miembros, entre ellos China, que se unió a finales de 2001. Otros 25 países, como la Federación Rusa, negociaban su inclusión. Desde sus orígenes, la OMC está al frente de las iniciativas de promoción del libre comercio mundial. Sus creadores expresaron el deseo de que los mecanismos de imposición concedidos a la OMC le dieran mayor eficacia que al GATT en la vigilancia de las normas comerciales mundiales. La gran esperanza es que la OMC surja como eficaz defensora y facilitadora de los tratos comerciales venideros, en particular en el campo de los servicios. Hasta la fecha, la experiencia ha sido alentadora, aunque el fracaso de las pláticas de la OMC en Seattle, a finales de 1999, el lento progreso de la siguiente ronda de pláticas comerciales (la Ronda de Doha), y un retroceso hacia cierto proteccionismo limitado en 2008-2009 suscitaron dudas sobre el futuro de la institución.

### La OMC como supervisor mundial

En la primera década de existencia de la OMC se aprecia que sus mecanismos de vigilancia y coerción tuvieron un efecto positivo.<sup>32</sup> Entre 1995 y comienzos de 2009, se llevaron ante la OMC más de 370 disputas comerciales entre países miembros.<sup>33</sup> Esta cifra es mucho mayor que el total de 196 casos que manejó el GATT en casi medio siglo. De los casos que se presentaron ante la OMC, tres cuartas partes se resolvieron luego de consultas entre los países en conflicto. La solución del resto ha requerido procedimientos más formales, que en buena medida han rendido frutos. En general, los países adoptan las recomendaciones de la OMC. El hecho de que los países acudan a esta organización representa un importante voto de confianza en sus procedimientos de solución de conflictos.

### Ampliación de los acuerdos comerciales

Como dijimos, la ronda Uruguay extendió las reglas del comercio mundial a los servicios. Se asignó a la OMC la función de proponer acuerdos futuros para abrir el comercio mundial de servicios. También se planteó que la OMC extendiera su alcance hasta cubrir las normas que abarcaban la inversión extranjera directa, algo que nunca hizo el GATT. Dos de los primeros sectores sometidos a la reforma fueron los de telecomunicaciones y de servicios financieros.

En febrero de 1997, la OMC estableció un acuerdo para que los países aceptaran abrir sus mercados de telecomunicaciones a la competencia, de modo que los operadores foráneos adquirieran intereses en las empresas nacionales de prestación de esos servicios y se establecieran reglas comunes de competencia justa. Según el acuerdo, 68 países, que suman más de 90% de los ingresos mundiales en telecomunicaciones, se comprometieron a abrir de manera paulatina sus mercados a las empresas foráneas y a acatar las reglas comunes de competencia equitativa en ese ámbito. Casi todos los principales mercados del mundo —Estados Unidos, la Unión Europea y Japón—, se liberalizaron por completo el 1º de enero de 1998, cuando el acuerdo entró en vigor. Se cubrieron todas las formas del servicio básico de telecomunicaciones, incluso telefonía de voz, transmisión de datos y facsímiles, y comunicaciones radiales y satelitales. Muchas compañías de telecomunicaciones respondieron positivamente al acuerdo y señalaron que acrecentaría su capacidad de ofrecer a sus clientes comerciales un único punto de ventas: un servicio mundial homogéneo para todas las necesidades de sus corporaciones y una sola factura.<sup>34</sup>

A esta apertura siguió en diciembre de 1997 un acuerdo para liberalizar el comercio internacional de los servicios financieros.<sup>35</sup> El convenio comprendió más de 95% de todo el mercado mundial de servicios financieros. Según el acuerdo, que entró en vigor en marzo de 1999, 102 países se comprometieron a abrir en distinta medida sus sectores de banca, valores y seguros a la competencia foránea. Igual que en el caso de las telecomunicaciones, este arreglo cubre no sólo el comercio internacional, sino también la inversión extranjera directa. Setenta países aceptaron disminuir o erradicar las barreras a la inversión extranjera directa en su sector de servicios financieros. Estados Unidos y la Unión Europea, con excepciones menores, están completamente abiertos a la inversión extranjera de compañías bancarias, de seguros y de valores. Como parte del convenio, muchos países asiáticos hicieron concesiones importantes que permiten, por primera vez, una significativa participación extranjera en su sector de servicios financieros.

### La OMC en Seattle: ¿un parteaguas?

A finales de noviembre de 1999, se reunieron en Seattle, Washington, los representantes de los estados miembros de la OMC. La meta era iniciar una nueva ronda de pláticas (la llamada “ronda del milenio”), dirigida a reducir aún más las barreras al comercio y la inversión internacionales. Un punto destacado del orden del día fue el intento de que las naciones reunidas redujeran las barreras al comercio internacional de productos agrícolas, y al comercio y la inversión en servicios.

Estas expectativas se estrellaron contra las rocas de una realidad dura e inesperada. Las pláticas terminaron el 3 de diciembre de 1999 sin alcanzar ningún acuerdo. En las salas de las sesiones, el problema radicaba en la incapacidad de llegar a un consenso sobre los principales objetivos de la siguiente ronda de pláticas. Un grave escollo fueron las fricciones entre Estados Unidos y la Unión Europea sobre el objetivo de acabar de eliminar los subsidios a los exportadores agrícolas. Estados Unidos quería que la supresión total de esos subsidios fuera una prioridad. La Unión Europea, con sus agricultores de gran poder político y de cabildero, y con su prolongada historia de subsidios agrícolas, no estaba dispuesta a dar este paso. Un obstáculo más fueron los esfuerzos de Estados Unidos por insertar en la legislación del sistema comercial mundial los “derechos básicos de los trabajadores”. Este país pretendía que la OMC permitiera a los gobiernos imponer aranceles sobre los bienes importados de los países que no se adhirieran a las prácticas laborales que consideraba justas. Los representantes de las naciones en desarrollo reaccionaron enérgicamente contra la propuesta que, declararon, era un burdo intento del gobierno estadounidense por encontrar un medio legal de restringir las exportaciones de los países más pobres.

Las disputas en las sesiones fueron agrias. Sin embargo, lo que captó la atención de la prensa internacional fueron los acontecimientos en la calle. Las pláticas de la OMC fueron la yesca que inflamó a distintas organizaciones, lo mismo ambientalistas que defensores de los derechos humanos y sindicatos. Por diferentes motivos, estos grupos se oponen al libre comercio; argumentan que la OMC es una institución antidemocrática que usurpa la soberanía nacional de los estados miembros y toma decisiones de la mayor importancia a puertas cerradas. Los opositores aprovecharon la reunión de Seattle para manifestarse públicamente, de lo cual tomó nota la prensa mundial. Los ambientalistas externaron su preocupación por el posible efecto del libre comercio de productos agrícolas en el ritmo de deforestación del planeta; afirmaron que al reducirse los aranceles sobre las importaciones de madera de los países en desarrollo, se estimularía la demanda y se aceleraría la velocidad con que se talaban bosques vírgenes, en particular en países como Malasia e Indonesia.

Opositores a la OMC se reúnen frente a la tienda Niketown, en la confluencia de la Quinta Avenida y Pike Street, en el centro de Seattle, antes de la inauguración de las sesiones de la OMC en esa ciudad.





También señalaron el efecto adverso de algunas reglas de la OMC sobre las políticas ambientales, por ejemplo, poco antes la OMC bloqueó una norma estadounidense que ordenaba que las redes de captura de camarones estuvieran equipadas con un medio que permitiera escapar a las tortugas marinas, en peligro de extinción. La OMC falló que la norma discriminaba a los importadores foráneos que no tenían esas redes.<sup>36</sup> Los ambientalistas sosténían que la norma era necesaria para evitar la extinción de las tortugas.

Los activistas de los derechos humanos consideran que las reglas de la OMC suprimen el derecho de las naciones de suspender las importaciones de países en los que se explota el trabajo infantil, o en que las condiciones laborales son peligrosas. De la misma manera, los sindicatos se oponen a leyes comerciales que aceptan las importaciones de países de salarios bajos, que dan por resultado la pérdida de fuentes de trabajo en los países de salarios altos; refuerzan su posición con el argumento de que los trabajadores estadounidenses pierden su empleo por las importaciones de naciones en desarrollo sin criterios de trabajo adecuados.

Los defensores de la OMC y el libre comercio desestiman estas inquietudes. Han señalado repetidamente que la finalidad de la OMC es servir a los intereses de los estados miembros, no subvertirlos. La OMC no tiene los medios para obligar a un miembro a emprender algún acto al cual se oponga; puede permitir que los miembros impongan aranceles de represalia a los países que no acatan las reglas de la organización, pero hasta ahí llega su poder. Más aún —manifiestan sus defensores—, son los países ricos los que aprueban leyes ecológicas y laborales estrictas, no los pobres. En su opinión, al libre comercio, al elevar la calidad de vida en las naciones en desarrollo, le seguirá la promulgación de tales leyes en esas naciones. Usar las reglas comerciales para tratar de imponer dichas prácticas en los países en desarrollo, ellos creen, producirá una reacción contraproducente.

Muchos representantes de países en desarrollo, que suman alrededor de 110 de los 150 miembros de la OMC, también rechazan la posición de los ambientalistas y abogados de los derechos humanos y laborales. Los países pobres, que dependen de las exportaciones para estimular su crecimiento económico y que luchan por salir de la pobreza, temen que los países ricos se valgan de esas preocupaciones ambientales, de derechos humanos y laborales, para levantar barreras a los productos de sus regiones. Piensan que los intentos por incorporar disposiciones ambientales o laborales en los próximos acuerdos comerciales serán poco más que barreras comerciales con otro nombre.<sup>37</sup> Si esto ocurriera —alegan—, el efecto sería atrapar a las naciones en desarrollo en un rueda de molino de pobreza y deuda.

Estos argumentos en favor del comercio cayeron en oídos sordos. Cuando los representantes de la OMC se reunieron en Seattle, los ambientalistas, activistas de derechos humanos y sindicalistas marcharon por las calles. Algunos de los elementos más radicales de estas organizaciones, junto con grupos de anarquistas que esgrimen una oposición ideológica al “capitalismo global” y al “saqueo del mundo por parte de las multinacionales”, lograron impedir las ceremonias de inauguración de la OMC, además de que escenificaron actos de violencia en las calles de Seattle, de ordinario pacíficas. Varios manifestantes dañaron propiedades y saquearon. La policía respondió con gases lacrimógenos, balas de goma, rociadores de pimienta y bastones eléctricos. Al final, 600 manifestantes fueron arrestados, se produjeron daños por millones de dólares en el centro de Seattle y los medios mundiales de noticias consiguieron sus titulares: “Las pláticas de la OMC fracasan entre manifestaciones violentas”.

Lo que ocurrió en Seattle es digno de nota porque bien puede tratarse de una especie de paraguas. Antes, las pláticas se realizaban en relativa oscuridad y sólo les prestaban atención los economistas, políticos y empresarios. En Seattle se demostró que los temas que rodean la tendencia mundial al libre comercio ya pasaron al centro del estrado en la conciencia popular. El debate sobre los méritos del libre comercio y la globalización es un tema principalísimo. Por lo tanto, la profundización de la liberalización dependerá de la importancia y de la divulgación que en países como Estados Unidos alcancen problemas como los derechos humanos y las normas de trabajo, seguridad laboral, políticas ambientales y soberanía nacional. También dependerá de la capacidad de los defensores del libre comercio de articular de manera clara y convincente el argumento de que, a la larga, el libre comercio es la mejor manera de promover normas laborales adecuadas, ofrecer más trabajos y proteger el ambiente.

## EL FUTURO DE LA OMC: PROBLEMAS PENDIENTES Y LA RONDA DE DOHA

Queda mucho por hacer en el frente del comercio internacional. Cuatro temas en el primer lugar de la minuta de la OMC son: aumento de las normas en contra del dumping, el elevado proteccionismo de la agricultura, la falta de protección sólida a los derechos de propiedad intelectual en muchas naciones, y la persistencia de aranceles elevados sobre productos y servicios no agrícolas en numerosos países. Veremos uno por uno estos temas antes de exponer la última ronda de conversaciones entre miembros de la OMC, dirigidas a reducir las barreras comerciales: la ronda de Doha, que comenzó en 2001 y todavía continuaba en 2009.

### Acciones en contra del dumping

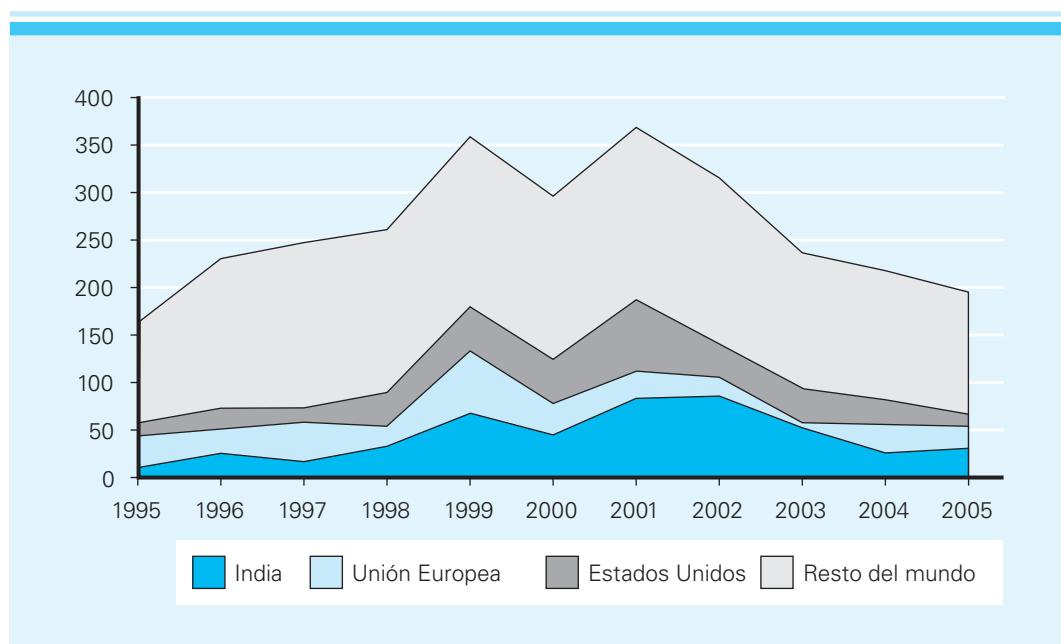
En la década de 1990 proliferaron las acciones en contra del dumping. Las reglas de la OMC permiten a los países imponer tarifas de bienes foráneos (los cuales se venden más baratos que en su país o por debajo de su costo de producción) cuando los productores nacionales demuestren que resultan perjudicados. Desafortunadamente, la definición más bien vaga de lo que constituye el dumping ha sido una puerta de salida que aprovechan muchos países para insistir en el proteccionismo.

Entre enero de 1995 y mediados de 2008, los miembros de la OMC declararon a esta institución la realización de 3305 acciones contra el dumping. La India emprendió el mayor número de esas iniciativas: alrededor de 520. La Unión Europea realizó 382 en el mismo periodo, y Estados Unidos, 414 (vea la figura 6.2). Las acciones en contra del dumping parecen concentrarse en determinados sectores de la economía, como industrias metalúrgicas básicas (es decir, acero y aluminio), químicos, plásticos y maquinaria y equipo eléctrico.<sup>38</sup> Estos sectores abarcan alrededor de 70% de todas las iniciativas declaradas ante la OMC. Desde 1995, estos cuatro sectores se han caracterizado por períodos de competencia intensa y excedentes de capacidad de producción, que redujeron los precios y las utilidades de las empresas que comprenden. Por consiguiente, es razonable plantear la hipótesis de que la elevada cantidad de acciones contra el dumping de esos sectores representa un intento de fabricantes abrumados por valerse de las dinámicas políticas de su país para buscar protección de los competidores foráneos, a quienes acusan de competencia desleal. Algunas imputaciones pueden tener fundamentos, pero los casos se politizan mucho en tanto que los representantes de las empresas y los empleados cabildean con sus autoridades para “proteger las fuentes de trabajo de la competencia extranjera desleal”, y los funcionarios públicos, conscientes de la necesidad de obtener votos para las elecciones futuras, se comprometen a impulsar iniciativas en contra del dumping. A

**FIGURA 6.2**

Convenios en contra del dumping, 1995-2007

Fuente: Realizada por el autor a partir de datos de la OMC.





la OMC le preocupa esta tendencia, pues indica que persisten fuertes tendencias proteccionistas, y exhorta a sus miembros a fortalecer las normas que rigen la imposición de tarifas para casos de dumping. Por otro lado, puesto que la OMC señaló que las iniciativas en contra del dumping serían un punto de interés de la ronda de Doha, la práctica de éste se redujo (vea la figura 6.2).

La figura 6.2 sugiere que las acciones en contra del dumping llegaron a su punto más alto en el periodo 1999-2001, y declinaron a partir de ese último año. Sin embargo, la OMC reportó un resurgimiento de las acciones en contra del dumping en 2008, cuando la crisis financiera global tomó el control (estos datos no se incluyen en la figura 6.2, ya que en el momento de escribir estas líneas no se había concluido la recolección de los datos). Muchas de esas acciones parecen haber sido una respuesta directa a la disminución de la demanda global que siguió a la crisis financiera, e indican que los países las utilizaban como un medio de proteger a los productores domésticos. El blanco más frecuente de dichas acciones fue China.

### Proteccionismo en la agricultura

Otro punto de interés reciente de la OMC son los elevados montos de los aranceles y subsidios que se otorgan al sector agrícola de muchas economías. Las tasas arancelarias sobre productos agrícolas son mucho mayores que las de productos manufacturados o de servicios. Por ejemplo, en 2003, el promedio de las tarifas arancelarias de productos no agrícolas fue de 4.2% en Canadá, 3.8% en la Unión Europea, 3.9% en Japón y 4.4% Estados Unidos. En cambio, en lo referente a productos agrícolas, el promedio de sus tasas arancelarias fue de 21.2% en Canadá, 15.9% en la Unión Europea, 18.6% en Japón y 10.3% en Estados Unidos.<sup>39</sup> La implicación es que los consumidores de estos países pagan mucho más de lo necesario por los productos agrícolas importados, lo cual los deja con menos dinero para gastar en otros bienes y servicios.

Los aranceles históricamente elevados de los productos agrícolas reflejan el deseo de proteger a la agricultura nacional y a las comunidades rurales tradicionales de la competencia extranjera. Además de los gravosos aranceles, los productores agrícolas también se benefician de subsidios cuantiosos. De acuerdo con cálculos de la OCDE, los subsidios gubernamentales, en promedio, suman alrededor de 17% del costo de la producción agrícola de Canadá, 21% de Estados Unidos, 35% de la Unión Europea y 59% en Japón.<sup>40</sup> En total, en 2003, los países de la OCDE gastaron más de 300 000 millones de dólares en subsidios a los productores agrícolas.

No resulta sorprendente que la combinación de altas barreras arancelarias y subsidios significativos produjera graves distorsiones en la producción agrícola y en el comercio internacional de esos productos. El efecto neto fue el aumento de los precios a los consumidores, la reducción del volumen del comercio agrícola y el fomento de excedentes de producción de bienes muy subsidiados (que por lo regular compra el gobierno). Debido a que el comercio agrícola mundial suma en la actualidad 10.5% del total de intercambios comerciales, es decir, unos 750 000 millones de dólares al año, la OMC sostiene que suprimir las barreras arancelarias y los subsidios fomentaría significativamente el comercio general, reduciría los precios para los consumidores y aumentaría el crecimiento económico mundial al liberar los recursos de consumo e inversión para dedicarlos a usos más productivos. De acuerdo con cálculos del Fondo Monetario Internacional, suprimir los aranceles y subsidios a los productos agrícolas elevaría el bienestar económico mundial en 128 000 millones de dólares al año.<sup>41</sup> Otras fuentes sugieren que las ganancias se remontarían hasta los 182 000 millones.<sup>42</sup>

Los principales defensores del sistema actual son las naciones avanzadas del mundo, que quieren proteger a sus sectores agrícolas de la competencia de productores de costos bajos en las naciones en desarrollo. Por su parte, las naciones en desarrollo presionan para que se instituyan reformas que les darían a sus productores mayor acceso a los mercados protegidos de las naciones desarrolladas. Se calcula que si se retiraran todos los subsidios a la producción agrícola tan sólo de los países de la OCDE, el rendimiento para las naciones en desarrollo sería tres veces mayor que toda la ayuda extranjera que hoy reciben de los estados miembros de ese organismo.<sup>43</sup> En otras palabras, el libre comercio en la agricultura serviría para catapultar el crecimiento económico de las naciones más pobres del orbe, lo cual aliviaría la pobreza mundial.

### Protección de la propiedad intelectual

Otro tema de mayor importancia para la OMC es la protección de la propiedad intelectual. Como dijimos antes, el acuerdo de Uruguay de 1995 con el que se creó la OMC también contenía un

convenio para proteger la propiedad intelectual (Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio, ADPIC). Las normas del ADPIC obligan a los miembros de la OMC a conceder y hacer valer patentes que duren por lo menos 20 años, y derechos de autor (copyright) de por lo menos 50 años. Los países ricos tenían que acatar las reglas en el plazo de un año; los pobres, en los que la protección era mucho más débil, tuvieron cinco años de gracia, y los más pobres, 10. El acuerdo se fundaba en el convencimiento de las naciones firmantes de que la protección de la propiedad privada mediante patentes, marcas registradas y derechos de autor debe ser un elemento esencial del sistema comercial internacional. La mala protección de la propiedad intelectual reduce los incentivos para la innovación, que es un motor esencial de la economía y del incremento de la calidad de vida, por lo cual se asegura que es necesario establecer un acuerdo multilateral para proteger la propiedad intelectual.

Sin tal acuerdo, se teme que los productores de un país, digamos la India, comercialicen imitaciones de innovaciones patentadas que se inventaron en otro país, digamos Estados Unidos. Esto afecta al comercio internacional de dos maneras. En primer lugar, reduce las oportunidades del innovador estadounidense de exportar a la India. En segundo, como el productor indio exportaría su imitación pirata a otros países, también reduce las oportunidades para el inventor de Estados Unidos de exportar a esos países. Asimismo, cabe decir que, como se reduce el mercado mundial total para el innovador, también lo hace su incentivo para perseverar en innovaciones arriesgadas y caras. El efecto neto sería menos innovación en la economía mundial y menos crecimiento económico.

Algo muy similar ocurre en el sector farmacéutico, pues las compañías indias copian las medicinas patentadas descubiertas en otros países. En 1970, el gobierno indio desconoció las patentes de fármacos, pero continuó respetando las patentes de procesos. Esto permitió a las compañías indias, mediante ingeniería inversa, descubrir la composición de productos farmacéuticos occidentales sin pagar regalías ni licencias. Por consiguiente, la participación de los extranjeros en el mercado de fármacos indio cayó de 75% en 1970 a 30% en 2000. Por ejemplo, una compañía india vende una versión del antibiótico patentado de Bayer, Cipro, a 12 centavos de dólar la pastilla, mientras que en Estados Unidos cuesta 5.50 dólares. En concordancia con el acuerdo ADPIC de la OMC, en 2005 la India se comprometió a adoptar y hacer valer el régimen internacional de patentes de fármacos.<sup>44</sup>

Como vimos en el capítulo 2, el quebrantamiento de los derechos de propiedad intelectual es también un problema endémico de varias otras industrias, muy notablemente las de software y de música. La OMC cree que reducir la magnitud de la piratería en fármacos, software y discos de música tendría un efecto sustancial en el volumen del comercio mundial e incrementaría los incentivos para que los productores inviertan en la creación de productos intelectuales. Un mundo sin piratería tendría más medicinas nuevas, más software y más discos de música cada año. Esta situación fomentaría el bienestar económico y social, así como el ritmo de crecimiento de la economía mundial. Por lo tanto, lo que conviene a los miembros de la OMC es velar porque los derechos de propiedad intelectual se respeten y hagan valer. El acuerdo de Uruguay de 1995 que creó a la OMC logró un avance con el ADPIC, pero algunos piensan que estos requisitos no tienen suficiente alcance y que es necesario establecer compromisos mayores.

### **El acceso a los mercados de bienes y servicios no agrícolas**

Aunque la OMC y el GATT dieron grandes pasos para reducir los aranceles de los productos no agrícolas, queda mucho por hacer. La mayoría de las naciones desarrolladas redujo sus aranceles sobre productos industriales a un promedio de 3.8% de su valor, pero quedan excepciones. En particular, si el promedio de los aranceles es bajo, persisten las cifras altas en algunas importaciones a los países desarrollados, que limitan el acceso al mercado y el crecimiento económico. Por ejemplo, Australia y Corea del Sur (ambos países de la OCDE) todavía tienen tasas arancelarias consolidadas de 15.1 y 24.6% sobre la importación de equipo de transporte (las tasas arancelarias consolidadas son las máximas que pueden cobrarse y, por lo regular, son las que se cobran). En contraste, las tasas máximas en Estados Unidos, la Unión Europea y Japón son de 2.7, 4.8 y 0%, respectivamente (vea la tabla 6.1). Una preocupación especial son las elevadas tasas arancelarias a las importaciones a las naciones desarrolladas de algunos bienes producidos por los países en desarrollo.

Además, los aranceles sobre los servicios son aún más elevados que sobre los bienes industriales. Por ejemplo, el arancel promedio de los servicios empresariales y financieros importados a Estados



País	Metalurgia	Equipo de transporte	Maquinaria eléctrica
Canadá	2.8%	6.8%	5.2%
Estados Unidos	1.8	2.7	2.1
Brasil	33.4	33.6	31.9
México	34.7	35.8	34.1
Unión Europea	1.6	4.7	3.3
Australia	4.5	15.1	13.3
Japón	0.9	0.0	0.2
Corea del Sur	7.7	24.6	16.1

**TABLA 6.1**

Aranceles consolidados sobre algunos productos industriales (productos simples)

Fuente: OMC.

Unidos es de 8.2%; a la Unión Europea, de 8.5%; y a Japón, de 19.7%.<sup>45</sup> Debido al aumento del valor del comercio internacional de servicios, reducir estas cifras reportará ganancias sustanciales.

La OMC quisiera abatir aún más las tasas arancelarias y reducir el alcance selectivo de los aranceles elevados. El objetivo último es suprimir por completo los aranceles. Suena ambicioso, pero 40 países ya suprimieron los aranceles a los bienes de tecnología de información, así que hay un precedente. En estudios empíricos se aprecia que las reducciones adicionales de las tasas arancelarias, tendientes a cero, rendirían ganancias sustanciales. Economistas del Banco Mundial calcularon que un amplio acuerdo comercial mundial que surgiera de las negociaciones de la ronda de Doha aumentaría el ingreso del mundo en 263 000 millones de dólares anuales hasta 2015. De esa suma, 109 000 millones irían a los países pobres.<sup>46</sup> Otros cálculos de la OCDE sugieren una cifra cercana a los 300 000 millones de dólares anuales.<sup>47</sup> En la sección “Vistazo a un país” se estimaron los beneficios del libre comercio para la economía estadounidense.

En el futuro, la OMC planea reducir las tasas arancelarias que los países en desarrollo imponen sobre las importaciones de bienes no agrícolas. Mientras que muchas de estas naciones sostienen el argumento de las industrias nacientes para justificar los elevados aranceles, a fin de cuentas tendrán que reducirlos para que también cosechen todos los beneficios del comercio internacional. Por ejemplo, las tasas arancelarias consolidadas de 53.9% a las importaciones de equipo de transporte en la India y de 33.6% en Brasil, al elevar los precios internos, favorecen a los productores nacionales ineficientes y limitan el crecimiento económico porque reducen el ingreso real de los consumidores, quienes deben pagar más por el equipo de transporte y servicios relacionados.

### La nueva ronda de conversaciones: Doha

Acciones en contra del dumping, comercio de productos agrícolas, reforzamiento de las leyes de derecho de autor y ampliación del acceso a los mercados fueron cuatro temas que la OMC quiso tratar en las reuniones de 1999 en Seattle, pero esas reuniones fracasaron. A finales de 2001, la OMC volvió a intentar una nueva ronda de pláticas entre los estados miembros para liberalizar más aún el marco del comercio mundial y las inversiones. Para esta reunión se escogió la remota localidad de Doha, en el estado pérseo de Qatar, sin duda con el ojo puesto en las dificultades que tendrían los globalifóbicos para llegar a ese lugar. A diferencia de las reuniones de Seattle, en Doha los miembros de la OMC estuvieron de acuerdo en iniciar una nueva ronda de conversaciones y negociaron una minuta. Al principio se determinó que las pláticas duraran tres años, pero este plazo ha vencido y no parece que vayan a concluir pronto.

La agenda que se acordó para Doha debe verse como un plan de juego para las negociaciones de los próximos años. Incluye reducir los aranceles de bienes y servicios industriales, retirar poco a poco los subsidios a los productores agrícolas, derribar las barreras a las inversiones internacionales y limitar las leyes contra el dumping. Se fijaron algunos compromisos difíciles para llegar a un acuerdo sobre esta agenda. La Unión Europea y Japón tuvieron que ceder mucho en el tema de los subsidios agrícolas, en ambas regiones muy socorridos para sostener a agricultores de gran poder político.



## Cálculo de las ganancias del comercio estadounidense

En un estudio reciente publicado por el Institute for International Economics se intentó estimar las ganancias que el libre comercio genera para la economía estadounidense. De acuerdo con el estudio, debido a las reducciones de las barreras arancelarias estimuladas desde 1947 por el GATT y la OMC, hasta 2003 el PIB de Estados Unidos fue 7.3% mayor de lo que habría sido en otras circunstancias. Los beneficios de esa cifra suman alrededor de un trillón de dólares, o un ingreso adicional de 9000 dólares anuales para cada familia estadounidense.

En el mismo estudio se intentó estimar lo que pasaría si Estados Unidos estableciera tratados de libre comercio con todos sus socios comerciales y redujera las barreras arancelarias de todos los bienes y servicios a cero. Con varios métodos para determinar el efecto, en el estudio se concluyó que se concretarían ganancias anuales adicionales de entre 450 000 millones y 1.3 trillones de dólares. Este último paso al libre comercio, de acuerdo con los autores del estudio, daría por resultado que se incrementaran los ingresos de la familia estadounidense promedio en 4 500 dólares anuales.

Los autores estimaron también la escala y el costo de la afectación al empleo que provocaría un cambio al libre comer-

cio universal. Si un país aboliese todas sus barreras arancelarias, se perderían puestos de trabajo en algunos sectores y se ganarían en otros. Con la guía de datos históricos, los investigadores estimaron que en Estados Unidos se perderían cada año 226 000 empleos debido a la expansión comercial, aunque alrededor de dos tercios de quienes perdieran su trabajo encontrarían otro en un año, si bien con un salario 13 a 14% menor. En el estudio se concluyó que los costos de esta alteración sumarían alrededor de 54 000 millones de dólares al año, sobre todo en forma de menores salarios permanentes para quienes tuvieran que cambiar de trabajo como resultado del libre comercio. Estas pérdidas serían compensadas por el crecimiento económico que produciría el libre comercio, que crearía muchos trabajos nuevos y elevaría el ingreso de las familias, lo cual generaría para la economía ganancias *netas* adicionales de otros 450 000 millones a 1.3 trillones anuales. En otras palabras, las ganancias anuales (estimadas) del comercio son mucho mayores que los costos anuales (estimados) que provocaría la afectación del mercado de trabajo, y se beneficiarían más personas de las que perderían como consecuencia del paso a un régimen universal de libre comercio.<sup>48</sup>

Estados Unidos se plegó a las presiones de casi todos los demás países para negociar revisiones a las reglas en contra del dumping, de las que ese país tanto se vale para proteger a sus acerías de la competencia extranjera. Europa tuvo que aligerar sus pretensiones de incluir las políticas ambientales en las pláticas comerciales, sobre todo debido a la presión de las naciones en desarrollo, que consideran que las normas de protección ambiental son barreras comerciales con otro nombre. Se excluyó del programa toda referencia a los intentos por vincular el comercio a las normas de mano de obra de un país.

Los países con sectores farmacéuticos sólidos aceptaron las demandas de naciones africanas, asiáticas y latinoamericanas sobre el tema de las patentes de fármacos. En particular, en la redacción del acuerdo se declara que las normas de la OMC sobre propiedad intelectual “no impiden ni deben impedir a los miembros tomar medidas para proteger la salud pública”. Esta redacción debe interpretarse como una garantía para las naciones más pobres del mundo de que pueden fabricar o comprar genéricos equivalentes para combatir enfermedades mortales como el SIDA y la malaria.

Obviamente, una cosa es estar de acuerdo con la minuta y otra es llegar a un consenso sobre un nuevo tratado. Sin embargo, este acuerdo señala algunos posibles ganadores: productores agrícolas de bajo costo del mundo en desarrollo y naciones desarrolladas como Australia y Estados Unidos. Si las conversaciones prosperan, los productores agrícolas de esos países verán ampliarse los mercados mundiales para sus productos. Las naciones en desarrollo también ganan por la falta de menciones a normas de trabajo, que muchas consideran un intento de las naciones ricas por levantar barreras comerciales. Los enfermos y los pobres del mundo se benefician del acceso garantizado a medicinas baratas. También hay perdedores: los agricultores europeos y japoneses, las acerías estadounidenses, los ambientalistas y los laboratorios farmacéuticos del mundo desarrollado. Es de esperar que ellos cabildeen intensamente con sus gobiernos durante los próximos años para que el acuerdo final



se incline un poco en su favor.<sup>49</sup> Sin embargo, y en lo general, si la ronda de negociaciones de Doha tiene éxito, aumentaría de manera sustancial el bienestar del mundo. El Banco Mundial calcula que una ronda de Doha exitosa aumentaría los ingresos del mundo en más de 300 000 millones de dólares por año, y que de esta cifra, 60% sería para las naciones más necesitadas del mundo, donde 150 millones de personas saldrían de la pobreza.<sup>50</sup>

En estos momentos las pláticas continúan y, como es lo normal en estos casos, se caracterizan por progresos vacilantes, salpicados de reveses importantes y plazos rebasados. En septiembre de 2003, la reunión en Cancún, México, fracasó, más que nada, porque no se llegó a ningún acuerdo para avanzar en la reducción de los subsidios y aranceles agrícolas. La Unión Europea, Estados Unidos y la India, entre otros, se mostraron muy poco dispuestos a reducir los subsidios y aranceles para sus agricultores, en virtud de su importancia política, en tanto que países como Brasil y varias naciones del occidente de África propugnaban el libre comercio a la mayor brevedad.

A comienzos de 2004, Estados Unidos y la Unión Europea dieron un impulso voluntario a la reanudación de las conversaciones, y a mediados de 2004 parecieron comprometerse a imponer reducciones generales a los aranceles y subsidios agrícolas. Sin embargo, se han visto pocos progresos desde entonces, y las pláticas han llegado a un callejón sin salida, básicamente debido a los desacuerdos sobre cuán profundos deben ser los cortes a los subsidios. Hasta principios de 2009, la meta era disminuir los aranceles para los bienes agrícolas y de manufactura entre 60 y 70%, y recortar los subsidios a la mitad de su nivel vigente, pero lograr que las naciones firmen estos compromisos es algo extremadamente difícil.

## REPERCUSIONES PARA LOS ADMINISTRADORES



¿Cuáles son las repercusiones de todo lo anterior para el ejercicio de los negocios? ¿Por qué el administrador internacional debe preocuparse por las políticas económicas del libre comercio o por el valor de los argumentos en favor del libre comercio o del proteccionismo? Hay dos respuestas. La primera se relaciona con el efecto de las barreras comerciales en la estrategia de una empresa. La segunda atañe a la función que deben desempeñar las empresas comerciales en la promoción del comercio libre y las barreras comerciales.

### BARRERAS COMERCIALES Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Para entender el efecto de las barreras comerciales en las estrategias empresariales debemos repasar el material del capítulo 5. Al explicar las teorías del comercio internacional, expusimos que es lógico que una empresa disperse sus actividades de producción entre los países en donde se realizan con mayor eficiencia. Por ello, es sensato que una empresa realice las labores de diseño e ingeniería de un producto en un país, fabrique sus componentes en otro, ejecute las actividades de armado final en uno más y exporte el producto terminado al resto del mundo.

Es evidente que las barreras comerciales constriñen la capacidad de una empresa de dispersar sus actividades productivas de esta manera. En primer lugar, y como es obvio, las barreras arancelarias elevan el costo de exportar los productos a un país (o de exportar productos acabados parcialmente entre países). Este aumento pone a la empresa en una desventaja competitiva frente a los rivales locales del otro país. En respuesta, la empresa podría considerar más rentable situar sus instalaciones fabriles en ese país, para que pudiera competir en pie de igualdad.

En segundo lugar, las cuotas limitan la capacidad de una empresa de atender a un país desde el extranjero. De nueva cuenta, la respuesta sería establecer en éste los centros de fabricación, aunque se eleven los costos de producción. Este razonamiento fue un factor importante de la rápida expansión de la capacidad japonesa de producción de automóviles en Estados Unidos en las décadas

de 1980 y 1990. A esto siguió el establecimiento de una LVE entre los dos países por la cual se restringió la importación de autos japoneses a Estados Unidos.

En tercer lugar, para acatar las normas de contenido local, es posible que una empresa tenga que situar más actividades de producción en determinado mercado de lo que haría en otras circunstancias. Desde el punto de vista de la compañía, la consecuencia sería aumentar los costos a un nivel mayor de lo que sería si las actividades productivas se dispersaran a sus lugares óptimos. Por último, aunque no hubiera barreras comerciales, es posible que una empresa de todos modos quiera realizar actividades productivas en un país para reducir la amenaza de que se impongan barreras comerciales en el futuro.

Todos estos efectos elevan los costos de la empresa más allá de donde llegarían en un mundo sin barreras comerciales. Estos costos mayores no se traducen por fuerza en una desventaja competitiva significativa en relación con otras empresas foráneas, si los países que imponen las barreras hacen lo mismo con los productos que se importan de todas las empresas extranjeras, cualquiera que sea su país originario. Pero cuando las barreras se dirigen a las exportaciones de un país, sus empresas se encuentran en desventaja competitiva respecto de las demás. Para enfrentar las barreras especiales, dichas empresas tienen que llevar la producción al país que las impone. Otra estrategia es trasladar las plantas productivas a los países cuyas exportaciones no tienen el obstáculo de barreras comerciales específicas.

Por último, la amenaza de acciones en contra del dumping limita la capacidad de una empresa de iniciar una estrategia enérgica de fijación de precios para ganar una participación de mercado en ese país. Además, las empresas locales pueden hacer un uso estratégico de las medidas en contra del dumping para limitar la competencia intensa de productores foráneos baratos. Por ejemplo, la industria estadounidense del acero ha sido muy enérgica para imponer normas contra el dumping de las acerías extranjeras, sobre todo en épocas de baja mundial de la demanda de acero y de exceso de capacidad. En 1998 y 1999, Estados Unidos enfrentó un incremento de las importaciones de acero barato, pues una grave recesión en Asia dejó a los productores de aquella región con excedentes de capacidad. Los productores estadounidenses interpusieron varias quejas en la Comisión de Comercio Internacional (ITC, por sus siglas en inglés). En una afirmaban que los productores japoneses de acero templado en rollo lo vendían en Estados Unidos a menos de su costo. La ITC estuvo de acuerdo e impuso aranceles que oscilaban entre 18 y 67% sobre las importaciones de algunos productos de acero de Japón (estos aranceles son independientes de los aranceles al acero que estudiamos antes).<sup>51</sup>

## REPERCUSIONES SOBRE LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

Como dijimos en el capítulo 5, las empresas son importantes actores del escenario del comercio internacional. En virtud de esta función primordial, están en posición de ejercer una influencia considerable en las políticas comerciales de sus gobiernos. Esta influencia puede estimular el proteccionismo o incitar al gobierno a que apoye a la OMC y presione por abrir mercados y liberar el comercio entre todas las naciones. Las políticas gubernamentales relacionadas con el comercio internacional tienen repercusiones directas sobre las empresas.

En concordancia con las políticas estratégicas de comercio, se encuentran ejemplos de intervención gubernamental en la forma de aranceles, cuotas, medidas contra el dumping y subsidios que ayudan a las empresas e industrias a lograr una ventaja competitiva en la economía mundial. No obstante, en términos generales los argumentos que contiene este capítulo y el anterior apuntan a que la intervención gubernamental tiene tres inconvenientes. Puede ser contraproducente porque protege a los ineficientes en lugar de ayudar a las empresas a ser eficaces competidoras internacionales. También se expone a sufrir represalias y puede hacer estallar una guerra comercial. Por último, es poco probable que la intervención se ejecute de manera correcta, lo cual deja abierta la posibilidad de que los grupos de interés se apropien de esas políticas. ¿Significa esto que las empresas deben pedir al gobierno que adopte políticas comerciales de *laissez-faire*?

La mayoría de los economistas diría que lo mejor para los intereses de las empresas internacionales es que se adopte una postura de libre comercio, pero no una de *laissez-faire*. Quizá lo mejor para los intereses de la comunidad de las empresas sea pedir a sus gobiernos que promuevan enér-



gicamente el libre comercio, por ejemplo, al fortalecer la OMC. Las empresas tienen mucho más que ganar de los esfuerzos gubernamentales por abrir a las importaciones y a la inversión extranjera directa los mercados protegidos que por apoyar algunas industrias nacionales en congruencia con las recomendaciones de las políticas estratégicas de comercio.

Refuerza esta conclusión un fenómeno que tocamos en el capítulo 1: la creciente integración de la economía mundial y la internacionalización de la producción de los últimos 20 años. Vivimos en un mundo en el que muchas empresas de todos los orígenes nacionales dependen cada vez más de sus ventajas competitivas en sistemas de producción dispersos por el mundo. Estos sistemas son el resultado de un comercio más libre. La liberalización del comercio generó grandes ventajas para las empresas que lo aprovecharon y para los consumidores, pues se benefician de precios más bajos. Debido al peligro de las represalias, las empresas que cabildean con sus gobiernos para que adopten medidas proteccionistas deben darse cuenta de que, al hacerlo, pueden negarse la oportunidad de construir una ventaja competitiva al estimular un sistema de producción disperso globalmente. Alentar a sus gobiernos para que adopten el proteccionismo, sus propias actividades y ventas en el extranjero pueden estar en riesgo si otros gobiernos aplican represalias. Esto no significa que una empresa nunca deba buscar la protección de medidas en contra del dumping y otras prácticas desleales, sino que debe ponderar con cautela sus opciones y meditar bien sobre las consecuencias.

## RESUMEN

El objetivo de este capítulo fue describir cómo la realidad del comercio internacional se aparta del ideal teórico de un comercio libre irrestricto, que estudiamos en el capítulo 5. En éste explicamos los instrumentos de las políticas comerciales, revisamos los argumentos políticos y económicos en favor de la intervención gubernamental en el comercio internacional, retomamos la defensa económica del libre comercio a la luz del argumento de las políticas estratégicas de comercio y examinamos la evolución del marco del comercio mundial. Si bien una política de libre comercio no es siempre la óptima desde el punto de vista teórico (a la luz de los argumentos de los teóricos de la nueva teoría de comercio), en la práctica es tal vez la mejor política que pueda seguir un gobierno. En particular, los intereses de largo plazo de empresas y consumidores se cuidan mejor si se fortalecen las instituciones internacionales, como la OMC. Debido al peligro de que el aislamiento proteccionista se acentúe en una guerra comercial, las empresas tienen más que ganar de las iniciativas gubernamentales por abrir a las importaciones y la inversión extranjera directa los mercados protegidos (por medio de la OMC) que de las iniciativas para proteger a las industrias nacionales de la competencia del exterior. En el capítulo señalamos estos puntos:

1. Las políticas comerciales, como los aranceles, los subsidios, las regulaciones en contra del dumping y la exigencia de contenido local tienden a estar en favor del productor y en contra del consumidor. Los productores, protegidos de la competencia extranjera, son los ganadores, pero los consumidores pierden porque tienen que pagar más por las importaciones.

2. Existen dos tipos de argumentos que apoyan la intervención del gobierno en el comercio internacional: políticos y económicos. Los primeros conciernen a la protección de algunos grupos de interés, muchas veces a expensas de otros grupos, o a la promoción de objetivos relacionados con la política exterior, derechos humanos, defensa de los consumidores, etc. Los segundos se refieren al aumento de la riqueza nacional de un país.
3. El argumento político más común en favor de la intervención gubernamental es que resulta necesaria para proteger las fuentes de empleo. Sin embargo, muchas veces la intervención gubernamental perjudica a los consumidores y llega a ser contraproducente. En ocasiones los países afirman que es importante proteger a algunos sectores de la economía por razones de seguridad nacional. Algunos sostienen que el gobierno debe usar la amenaza de intervenir en la política comercial como herramienta de negociación para abrir los mercados foráneos, pero es una política riesgosa: si fracasa, el resultado serían barreras comerciales más altas.
4. El argumento de la industria naciente reza para que los fabricantes nuevos consigan una posición firme, los gobiernos deben apoyarlos temporalmente. Sin embargo, en la práctica los gobiernos acaban por proteger a los ineficientes.
5. Las políticas comerciales estratégicas indican que, mediante subsidios, el gobierno ayuda a las empresas a conseguir las ventajas de actuar primero en sectores globales en los cuales son importantes las economías de escala. Los subsidios gubernamentales también sirven para que

- las empresas del país superen las barreras de entrada a dichos sectores.
6. Los problemas de las políticas comerciales estratégicas son dobles: *a)* dan pie a represalias en las que todos pierden y *b)* a veces son acaparadas por grupos de interés, lo que tergiversa su propia finalidad.
  7. El GATT fue un producto de un movimiento que surgió en la posguerra para impulsar el libre comercio. El GATT consiguió reducir las barreras comerciales sobre los bienes manufacturados y los artículos genéricos. El paso a un comercio más libre estimuló el crecimiento económico.
  8. La finalización de las pláticas de la ronda Uruguay y el establecimiento de la Organización Mundial del Comercio fortalecieron el sistema comercial mundial porque se extendieron las reglas del GATT a los servicios, se aumentó la protección de la propiedad intelectual, se redujeron los subsidios agrícolas y se mejoraron los mecanismos de supervisión y autoridad.
  9. Las barreras comerciales restringen la capacidad de las empresas de distribuir sus actividades de producción entre los lugares óptimos de todo el mundo. Una respuesta a las barreras comerciales es establecer más actividades de producción en el país protegido.
  10. Es posible que las empresas tengan más que ganar de las iniciativas del gobierno para abrir a las importaciones y la inversión extranjera directa los mercados protegidos que de las iniciativas para proteger las industrias nacionales de la competencia extranjera.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. ¿Cree que los gobiernos deben tomar en cuenta los derechos humanos cuando conceden derechos comerciales preferenciales a los países? ¿Cuáles son los argumentos en favor y en contra de esta postura?
2. ¿Qué intereses deben ser la principal preocupación de las políticas comerciales de un gobierno: los de los productores (las empresas y sus empleados) o los de los consumidores?
3. Con los argumentos de la nueva teoría de comercio y las políticas estratégicas de comercio, ¿qué políticas comerciales deben pedir las empresas que adopten sus gobiernos?
4. Usted trabaja en una empresa estadounidense que produce computadoras personales en Tailandia y las exporta a Estados Unidos y otros países, donde se venden. Las

computadoras se producen en Tailandia para aprovechar la mano de obra barata y calificada. Otros lugares que se consideraron durante algún tiempo fueron Malasia y Hong Kong. El gobierno estadounidense decide imponer tarifas de castigo *ad valorem* de 100% sobre las importaciones de computadoras de Tailandia, como represalia por las barreras comerciales administrativas que levantó este país a las importaciones estadounidenses. ¿Cómo debe reaccionar su empresa? ¿Qué le indica esto sobre las barreras comerciales selectivas?

5. Vuelva a leer el “Panorama administrativo” sobre U.S. Magnesio. ¿Quién gana más de las obligaciones impuestas por Estados Unidos a las importaciones de magnesio de China y Rusia? ¿Quiénes pierden? ¿Son estas obligaciones en el mejor interés para Estados Unidos?

## Proyecto de investigación



[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

### Política económica del comercio internacional

Consulte la página electrónica de globalEDGE™ para realizar los ejercicios.

#### Ejercicio 1

Su compañía planea exportar sus productos a Egipto. Sin embargo, en este momento la administración sabe poco de las políticas y barreras comerciales de aquel país. Antes de que la directiva de la compañía decida exportar, requiere de un análisis más detallado sobre las condiciones políticas y económicas de Egipto. En realidad, usted ha escuchado que el *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers* puede ser un buen punto de partida. Inicie su búsqueda e identifique las políticas actuales de Egipto sobre importaciones y los pun-

tos fundamentales, como aranceles y restricciones. Prepare un resumen ejecutivo de sus resultados.

#### Ejercicio 2

La cantidad de miembros de la Organización Mundial del Comercio aumenta de manera constante. Además, algunos países que no son miembros gozan del estatus de observadores, el cual requiere negociaciones de admisión durante los cinco años siguientes a la obtención de la colocación preliminar. Investigue el número actual de miembros de la OMC. También elabore una lista de los países observadores. ¿Nota usted algo en particular con respecto de los países que tienen el estatus de observadores?



## CASO FINAL

### ¿Por qué se elevaron los precios mundiales de los alimentos?

Los precios mundiales de los alimentos habían registrado una caída durante los últimos 25 años, a causa del aumento de la producción y la productividad del sector agrícola mundial. En 2007, esta etapa llegó abruptamente a su fin, cuando se dispararon los precios globales de los alimentos. En septiembre de 2007, el precio mundial del trigo se elevó a más de 400 dólares por tonelada, el más alto jamás registrado, de 200 dólares que costaba en mayo del mismo año. El precio del maíz se disparó a 175 dólares la tonelada, casi 60% por encima de su promedio de 2006. El índice de precios de los alimentos, ajustado a la inflación, que la revista *The Economist* había registrado desde 1845, llegó a su nivel histórico más alto en diciembre de 2007.

Una de las explicaciones de este aumento del precio de los alimentos fue un incremento de la demanda, provocado por un mayor consumo de alimentos en naciones que registraban un rápido índice de desarrollo, principalmente China y la India. En particular, el incremento del consumo de carne ha incrementado la demanda de granos; se necesitan ocho kilogramos de cereales para producir un kilogramo de carne, así que cuando se eleva la demanda de ésta, se dispara el consumo de granos para el ganado. En la actualidad, los ganaderos le dan entre 200 y 250 millones más de toneladas de grano a sus animales de lo que les proporcionaban hace 20 años, lo cual eleva los precios de dicho producto agrícola.

También es necesario resolver el tema de los subsidios para el biocombustible. Tanto Estados Unidos como la Unión Europea han adoptado políticas para incrementar la producción de etanol y del biodiesel, con el fin de frenar el calentamiento global (se afirma que ambos productos liberan menos emisiones de CO<sub>2</sub>, aunque el debate persiste sobre cuán eficaces realmente son). En 2000, alrededor de 15 millones de toneladas de maíz estadounidense fueron convertidas en etanol; en 2007, la cifra llegó a 85 millones de toneladas. El gobierno había otorgado subsidios a los agricultores para promover un aumento en la producción. En Estados Unidos, estos subsidios eran de entre 0.29 y 0.36 centavos de dólar por litro de etanol. En Europa, eran tan altos como un dólar por litro. No sorprende el hecho de que los subsidios se habían convertido en un incentivo para que los agricultores obtuvieran más cosechas de las que podían ser convertidas en biocombustibles (principalmente maíz y soya). Esto significó dedicar más tierra a la producción de maíz y soya para el consumo alimentario, y redujo la cantidad de tierra dedicada a cultivar productos que no recibían subsidios de biocombustible, como el trigo. Esta fuente de demanda, altamente

subsidiada, parece haber tenido un efecto dramático en la demanda de soya y maíz. Por ejemplo, en 2007, la demanda de etanol Estados Unidos representó más de la mitad del incremento mundial de la demanda de maíz.

Lo que complica la situación es que los altos aranceles dejan fuera de los mercados europeo y estadounidense a quienes siembran productos alternativos que pueden ser convertidos en biocombustibles, particularmente la caña de azúcar. Brasil, el productor de caña de azúcar más eficiente del mundo, enfrenta aranceles de importación de al menos 25% por valor en Estados Unidos, y de 50% en la Unión Europea, lo cual eleva el precio de las importaciones de caña de azúcar y les resta competitividad con respecto del maíz y la soya, que están subsidiados. Esta situación resulta desafortunada porque la caña de azúcar es considerada una materia prima más amigable para el medio ambiente que el maíz o la soya. La caña de azúcar utiliza menos fertilizantes que aquellos dos cultivos y produce un mayor rendimiento por hectárea en términos de su contenido energético. El etanol se produce también a partir de la fibra que se retira de la caña durante su procesamiento, y que antes se consideraba un producto de desecho.

Sin embargo, si quienes desarrollan las políticas logran sus objetivos, la situación puede empeorar todavía más. Tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea hay planes de elevar la producción de biocombustibles, pero ninguna entidad política ha aceptado reducir las barreras arancelarias a la caña de azúcar o eliminar los subsidios que distorsionan el comercio, otorgados a quienes producen maíz y soya para dicho propósito. Brasil no se ha quedado al margen: en 2007 solicitó a la Organización Mundial del Comercio que investigara los subsidios a los productores de maíz destinado a la producción de etanol.<sup>52</sup>

#### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Quién se beneficia de las políticas gubernamentales *a)* para promover la producción de etanol y *b)* para colocar barreras arancelarias a las importaciones de caña de azúcar? ¿Quién sufre como resultado de estas políticas?
2. Una estimación sugiere que si los precios de los alimentos suben un tercio, reducirán los estándares de vida en los países ricos en cerca de 3%, cifra que se elevaría a 20% en los países muy pobres. De acuerdo con el Instituto Internacional de Investigaciones para la Política Alimentaria, a menos que estas políticas cambien los

precios del cereal, en 2015 se incrementarán entre 10 y 20%, y la expansión de la producción de biocombustibles reducirá la ingesta de energía entre 2 y 8% para 2020 en muchas de las naciones más pobres del mundo. ¿Deberían hacer algo los países ricos con respecto de este problema potencial? Si así es, ¿qué deberían hacer?

3. El argumento en favor de otorgar subsidios a los productores de etanol se basa en el supuesto de que dicho com-

bustible genera menos emisiones de CO<sub>2</sub> que la gasolina, y que, por lo tanto, beneficia al medio ambiente. Si aceptamos que el calentamiento global es un grave problema, ¿no deberíamos alentar al gobierno a que aumente dichos subsidios? ¿Cuáles son los argumentos en favor y en contra de hacer esto? En un balance final, ¿cuál piensa que sea la mejor política?

## Referencias

1. "The Nuts and Bolts Come Apart", en *The Economist*, 28 de marzo de 2009, pp. 79-81; "Barriers to Entry", en *The Economist*, 20 de diciembre de 2008, p. 121; y "Beyond Doha", en *The Economist*, 11 de octubre de 2008, pp. 30-33.
2. Para un detallado análisis social del efecto de los aranceles, vea P.R. Krugman y M. Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy*, Nueva York, HarperCollins, 2000, cap. 8.
3. Y. Sazanami, S. Urata y H. Kawai, *Measuring the Costs of Protection in Japan*, Washington, D.C., Institute for International Economics, 1994.
4. J. Bhagwati, *Protectionism*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1988, y "Costs of Protection", en *Journal of Commerce*, 25 de septiembre de 1991, p. 8A.
5. Organización Mundial del Comercio, *World Trade Report 2006*, Ginebra, OMC, 2006.
6. El estudio fue emprendido por Kym Anderson, de la Universidad de Adelaida. Vea "A Not So Perfect Market", en *The Economist; Survey of Agriculture and Technology*, 25 de marzo de 2000, pp. 8-10.
7. K. Anderson, W. Martin y D. van der Mensbrugghe, "Distortions to World Trade: Impact on Agricultural Markets and Farm Incomes", en *Review of Agricultural Economics*, no. 28, verano de 2006, pp. 168-194.
8. Fuentes: J. Dyck y H. Fukuda, "Taxes on Imports Subsidize Wheat Production in Japan", en *Amber Waves*, febrero de 2005, p. 2, y H. Fukuda, J. Dyck y J. Stout, "Wheat and Barley Policies in Japan", *United States Department of Agriculture Research Report*, WHS-04i-01, noviembre de 2004.
9. R.W. Crandall, *Regulating the Automobile*, Washington, D.C., Brookings Institution, 1986.
10. Krugman y Obstfeld, *International Economics*.
11. G. Hufbauer y Z.A. Elliott, *Measuring the Costs of Protectionism in the United States*, Washington, D.C., Institute for International Economics, 1993.
12. Bhagwati, *Protectionism* y "Japan to Curb VCR Exports", en *The New York Times*, 21 de noviembre de 1983, p. D5.
13. Fuentes: D. Anderton, "US Magnesium Lands Ruling on Unfair Imports", en *Desert News*, 1º de octubre de 2004, p. D10; "US Magnesium and its Largest Consumers Debate before US ITC", en *Platt's Metals Week*, 28 de febrero de 2005, p. 2, y S. Oberbeck, "U.S. Magnesium Plans Big Utah Production Expansion", en *Salt Lake Tribune*, 30 de marzo de 2005.
14. Alan Goldstein, "Sematech Members Facing Dues Increase; 30% Jump to Make Up for Loss of Federal Funding", en *Dallas Morning News*, 27 de julio de 1996, p. 2F.
15. N. Dunne y R. Waters, "U.S. Waves a Big Stick at Chinese Pirates", en *Financial Times*, 6 de enero de 1995, p. 4.
16. B. Tomson, "U.S. Beef Heads Back to China", en *Barron's*, 26 de diciembre de 2005, p. M16.
17. Fuentes: C. Southey, "Hormones Fuel a Meaty EU Row", en *Financial Times*, 7 de septiembre de 1995, p. 2; E.L. Andrews, "In Victory for U.S., European Ban on Treated Beef Is Ruled Illegal", en *The New York Times*, 9 de mayo de 1997, p. A1; F. Williams y G. de Jonquieres, "WTO's Beef Rulings Give Europe Food for Thought", en *Financial Times*, 13 de febrero de 1998, p. 5; R. Baily, "Food and Trade: EU Fear Mongers' Lethal Harvest", en *Los Angeles Times*, 18 de agosto de 2002, p. M3; "The US-EU Dispute over Hormone Treated Beef", en *The Kiplinger Agricultural Letter*, 10 de enero de 2003; y Scott Miller, "EU Trade Sanctions Have Duel Edge", en *The Wall Street Journal*, 26 de febrero de 2004, p. A3.
18. Bill Lambrecht, "Monsanto Softens Its Stance on Labeling in Europe", en *St. Louis Post-Dispatch*, 15 de marzo de 1998, p. E1.
19. Peter S. Jordan, "Country Sanctions and the International Business Community", en *American Society of International Law, Proceedings of the Annual Meeting*, 20, núm. 9, 1997, pp. 333-342.
20. "Waiting for China; Human Rights and International Trade", en *Commonwealth*, 11 de marzo de 1994, y "China: The Cost of Putting Business First", en *Human Rights Watch*, julio de 1996.
21. "Brazil's Auto Industry Struggles to Boost Global Competitiveness", en *Journal of Commerce*, 10 de octubre de 1991, p. 6A.
22. Para críticas, vea J.A. Braner, "Rationales for Strategic Trade and Industrial Policy", en P.R. Krugman (comp.), *Strategic Trade Policy and the New International Economics*, Cambridge, Massachusetts MIT Press, 1986, P.R. Krugman, "Is Free Trade Passé?", en *Journal of Economic Perspectives*, 1, 1987, pp. 131-144, y P.R. Krugman, "Does the New Trade Theory Require a New Trade Policy?", en *World Economy*, 15, no. 4, 1992, pp. 423-441.
23. "Airbus and Boeing: The Jumbo War", en *The Economist*, 15 de junio de 1991, pp. 65-66.
24. Para detalles, vea Krugman, "Is Free Trade Passé?", y Brander, "Rationales for Strategic Trade and Industrial Policy".
25. Krugman, "Is Free Trade Passé?".



26. Esta dificultad es una variante del famoso dilema del prisionero, que es la metáfora clásica de la dificultad de conseguir la cooperación entre entidades egoístas y suspicaces. Para una buena introducción general, vea A. Dixit y B. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, Nueva York, W.W. Norton & Co., 1991.
27. Observe que la ley Smoot-Hawley no fue la causa de la Gran Depresión; sin embargo, las políticas comerciales de intereses particulares que incitó empeoraron las cosas. Vea Bhagwati, *Protectionism*.
28. *Ibid.*
29. Banco Mundial, *World Development Report*, Nueva York, Oxford University Press, 1987.
30. Organización Mundial del Comercio, "World Trade Report, 2008, Ginebra, World Trade Organization, 2008.
31. Frances Williams, "WTO—New Name Heralds New Powers", en *Financial Times*, 16 de diciembre de 1993, p. 5, y Frances Williams, "Gatt's Sucesor to Be Given Real Clout", en *Financial Times*, 4 de abril de 1994, p. 6.
32. W.J. Davey, "The WTO Dispute Settlement System: The First Ten Years", en *Journal of International Economic Law*, marzo de 2005, pp. 17-28.
33. Información proporcionada en el sitio en internet de la OMC, en [www.wto.org/english/tratop\\_e/dispu\\_e/dispu\\_status\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_status_e.htm).
34. Frances Williams, "Telecoms: World Pact Set to Slash Cost of Calls", en *Financial Times*, 17 de febrero de 1997.
35. G. De Jonquieres, "Happy End to a Cliff Hanger", en *Financial Times*, 15 de diciembre de 1997, p. 15.
36. Jim Carlton, "Greens Target WTO Plan for Lumber", en *The Wall Street Journal*, 24 de noviembre de 1999, p. A2.
37. Kari Huus, "WTO Summit Leaves Only Discontent", en MS-NBC, 3 de diciembre de 1999, [www.msnbc.com](http://www.msnbc.com).
38. Datos tomados de [www.wto.org/english/tratop\\_e/adp\\_e/adp\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/adp_e/adp_e.htm).
39. *Annual Report by the Director General 2003*, Ginebra, World Trade Organization, 2003.
40. *Ibid.*
41. *Ibid.*
42. Anderson, Martin, y van der Mensbrugge, "Distortions to World Trade".
43. Organización Mundial del Comercio, *Annual Report 2002*, Ginebra, World Trade Organization, 2002.
44. A. Tanzer, "Pill Factory to the World", en *Forbes*, 10 de diciembre de 2001, pp. 70-72.
45. S.C. Bradford, P. L.E. Grieco y G.C. Hufbauer, "The Payoff to America from Global Integration", en C.F. Bergsten (comp.), *The United States and the World Economy: Foreign Policy for the Next Decade*, Washington, D.C., Institute for International Economics, 2005.
46. Banco Mundial, *Global Economics Prospects 2005*, Washington, D.C., World Bank, 2005.
47. "Doha Development Agenda", en *OCED Observer*, septiembre de 2006, pp. 64-67.
48. Fuente: S.C. Bradford, P.L.E. Grieco y G.C. Hufbauer, "The Payoff to America from Global Integration", en C. F. Bergsten (comp.), *The United States and the World Economy: Foreign Policy for the Next Decade*, Washington, D.C., Institute for International Economics, 2005.
49. W. Vieth, "Major Concessions Lead to Success for WTO Talks", en *Los Angeles Times*, 14 de noviembre de 2001, p. A1, y "Seeds Sown for Future Growth", en *The Economist*, 17 de noviembre de 2001, pp. 65-66.
50. "The WTO under Fire—The Doha Round", en *The Economist*, 20 de septiembre de 2003, pp. 30-32.
51. "Punitive Tariffs Are Approved on Imports of Japanese Steel", en *The New York Times*, 12 de junio de 1999, p. A3.
52. Fuentes: "Cheap No More: Food Prices", en *The Economist*, 8 de diciembre de 2007, p. 84; "Brazil seeks WTO Probe of U.S. Farm Subsidies", en *Journal of Commerce*, 13 de septiembre de 2007, p. 1; M. Wolf, "Biofuels: An Everyday Story of Special Interests and Subsidies", en *Financial Times*, 31 de octubre de 2007, p. 11; y J. Von Braun y R.K. Pachauri, "The promises and Challenges of Biofuels for the Poor in Developing Countries: IFPRI 2005-2006 Annual Report Essay", Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute (IFPRI), 2007.



## Telefónica de España

Desde su fundación en la década de los veinte, y hasta los noventa, Telefónica de España fue un típico monopolio de Estado de las telecomunicaciones nacionales. Después, el gobierno privatizó la paraestatal y desreguló el mercado de las telecomunicaciones españolas. Lo que siguió fue una brusca reducción de la fuerza de trabajo, una rápida adopción de nuevas tecnologías y el enfoque en el impulso de las ganancias y el valor de las acciones.

En esta nueva era, Telefónica se propuso crecer. Este intento la llevó a Latinoamérica, donde también existía una ola de desregulación y privatización que campeaba por toda la región, lo cual creó oportunidades para ingresar en mercados de telecomunicaciones recién abiertos. Para la empresa, América Latina parecía el blanco perfecto: gran parte de la región compartía un lenguaje común y tenía profundos lazos históricos y culturales con España. Aún más, después de décadas de lento crecimiento, los mercados latinoamericanos se ampliaban con rapidez a la vez que se elevaba el índice

de adopción y utilización no sólo de los servicios de telecomunicaciones tradicionales de líneas fijas, sino también de teléfonos móviles y conexiones a internet.

Luego de haber aprendido a transformarse de una empresa paraestatal en un competidor eficiente y eficaz, Telefónica pensó que podía hacer lo mismo con compañías que adquiriera en Latinoamérica, muchas de las cuales habían sido parte de monopolios paraestatales. A finales de los noventa, la empresa invirtió cerca de 11 mil millones de dólares en la adquisición de compañías por toda la región. Reservó sus inversiones más cuantiosas para Brasil, el mercado más grande del área, donde erogó más de 6 mil millones para comprar varias empresas, entre éstas la mayor operadora de líneas fijas de São Paulo, la compañía líder de telefonía móvil en Río de Janeiro y el principal distribuidor del estado de Rio Grande do Sul. En Argentina, Telefónica adquirió 51% de las acciones del proveedor monopolista de la región sureña, una franquicia que incluyó al lucrativo distrito financiero de Buenos Aires. En

# Inversión extranjera directa



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Familiarizarse con las tendencias actuales de la IED en la economía mundial.
- OA<sup>2</sup>** Entender las distintas teorías sobre la inversión extranjera directa.
- OA<sup>3</sup>** Apreciar la manera en que la ideología política modela las actitudes gubernamentales hacia la IED.
- OA<sup>4</sup>** Comprender los costos y beneficios de la IED para los países, tanto los de origen como los anfitriones.
- OA<sup>5</sup>** Debatir sobre la variedad de instrumentos políticos que utilizan los gobiernos para influir sobre la IED.
- OA<sup>6</sup>** Explicar las repercusiones de la teoría y las políticas gubernamentales asociadas con la IED para la práctica administrativa.

Chile se convirtió en la principal accionista del antiguo monopolio paraestatal, y así sucesivamente. De hecho, a principios de 2000 Telefónica era el jugador número 1 o 2 en casi cada país latinoamericano, tenía una participación de cerca de 40% en el mercado continental, y 18% de sus ganancias se generaban en la región.

Sin embargo, y a pesar de toda esta inversión, Telefónica no estaba sola en América Latina. Otras compañías también vieron las oportunidades de crecimiento y varias empresas extranjeras del sector habían entrado en esos nuevos mercados. En el dinámico segmento de la telefonía celular, América Móvil, controlada por el multimillonario mexicano Carlos Slim, emergió como un formidable competidor. En 2008, la empresa mexicana contaba con 182 millones de suscriptores en toda Latinoamérica, comparados con los 123 millones de Telefónica, y se desarrolló una intensa competencia de precios entre ambas compañías.

Ya con el molde vaciado en Latinoamérica a mediados de la década del 2000, Telefónica volvió su atención a sus vecinos europeos. Durante años había existido un acuerdo tácito entre las compañías de telecomunicaciones de las naciones de Europa que estipulaba que no invadirían sus respectivos mercados. Este acuerdo comenzó a romperse en 2005 cuando France Telecom entró en España para adquirir Amena, el segundo distribuidor de telefonía móvil más grande del país después de Telefónica. Por ello, Telefónica se movió con rapidez para realizar su propia adquisición europea, que fue el mayor operador de telefonía móvil en Gran Bretaña, O2, por la suma de 31 400 millones de dólares. La empresa adquirida tenía operaciones importantes en Alemania y en el Reino Unido. La compra convirtió a Telefónica en la segunda empresa operadora de telefonía móvil más grande del mundo en términos de clientes, sólo detrás de China Mobile.<sup>1</sup>



## Introducción

La inversión extranjera directa (IED) se concreta cuando una empresa invierte directamente en activos para producir o vender un bien en otro país. De acuerdo con el Departamento de Comercio de Estados Unidos, se produce una IED cuando un ciudadano, organización o grupo afiliado compra un interés de 10% o más en una entidad comercial del extranjero. Cuando una empresa lleva a cabo una IED, se convierte en *empresa multinacional*. En el caso inicial se presenta un ejemplo de IED. De ser un monopolio nacional paraestatal de telefonía, Telefónica de España se transformó en una vibrante empresa multinacional mediante agresivas inversiones extranjeras primero en América Latina, y más recientemente en Europa.

La IED adquiere dos formas. La primera es la **inversión de inicio** (*greenfield*), que consiste en establecer una operación nueva en el extranjero. La segunda consiste en adquirir acciones o fusionarse con una empresa que ya opere en otro país (casi toda la expansión de Cemex ha sido por adquisiciones). Las adquisiciones pueden ser de una minoría (cuando la empresa compradora tiene una participación de 10 a 49% de las acciones con derecho a voto de la empresa comprada), mayoría (cuando la participación accionaria va de 50 a 99%) o propiedad total (participación extranjera de 100%).<sup>2</sup>

Comenzamos el capítulo con el análisis de la creciente importancia de la IED en la economía mundial. Luego estudiaremos las teorías propuestas para explicar la IED. Seguiremos con una mirada hacia las políticas gubernamentales con respecto a ésta, y cerraremos con las repercusiones para los negocios.



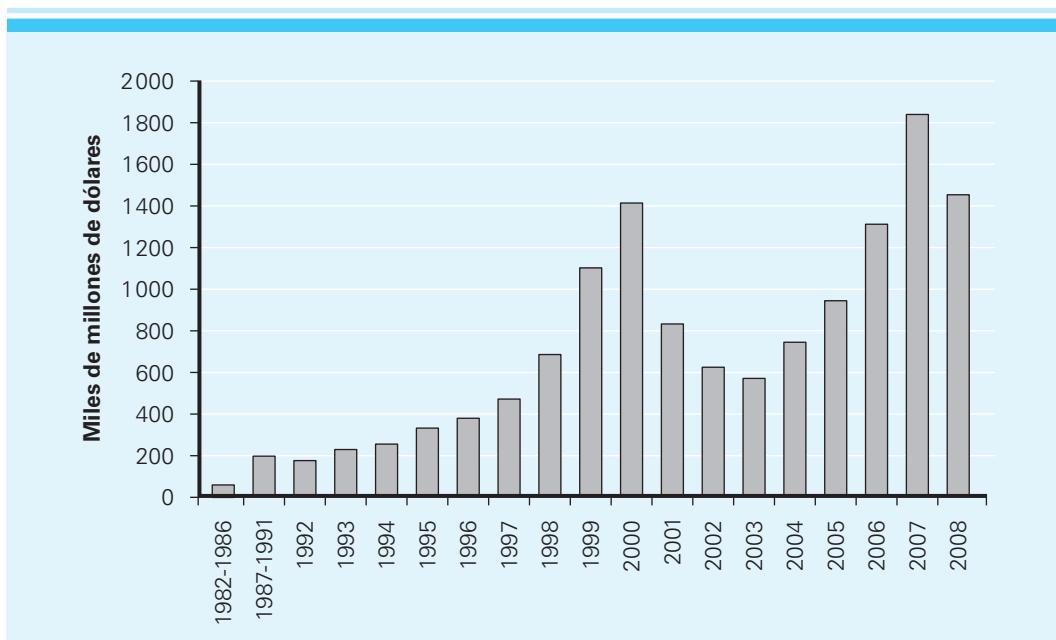
## Inversión extranjera directa en la economía mundial

Cuando se habla de la IED, es importante distinguir sus flujos de los montos totales de inversión extranjera. El **flujo de IED** es la cantidad de inversión extranjera directa realizada en determinado periodo (por lo general, de un año). La **existencia total de IED** es el valor total acumulado de los activos propiedad de extranjeros durante un tiempo definido. También hablamos de **salidas de IED** para referirnos a los flujos hacia el exterior de la inversión extranjera directa, y de **entradas de IED**, es decir, los flujos que llegan a un país.

### TENDENCIAS DE LA IED

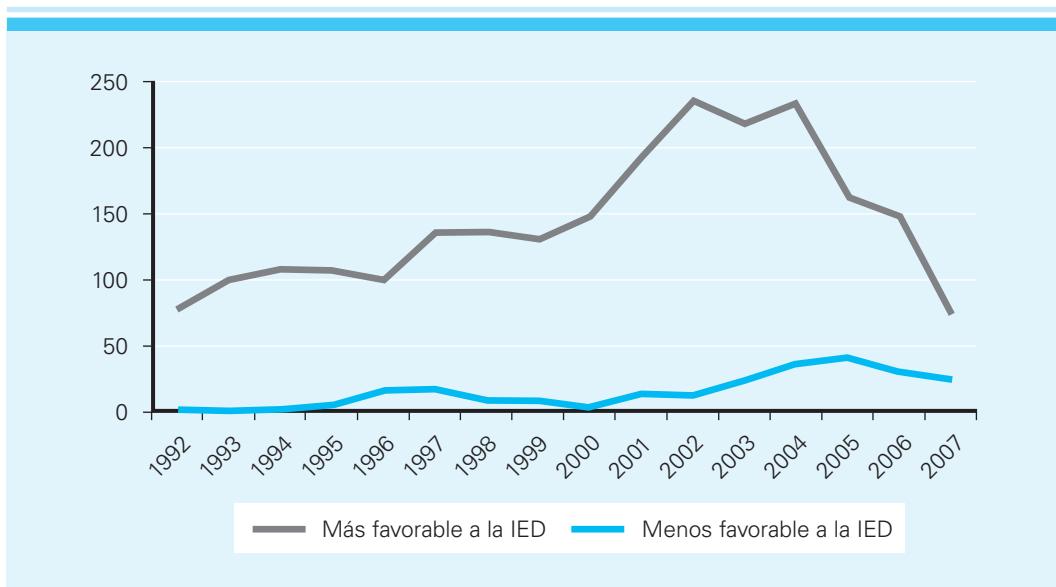
Durante los últimos 30 años atestiguamos un incremento notable del flujo y la existencia total de IED en la economía mundial. El promedio de la salida anual de IED aumentó de 25 mil millones de dólares en 1975 a un máximo de 1.4 trillones en 2000. Después cayó a mediados de la década de 2000, pero en 2007 los flujos de IED alcanzaron una cifra récord de 1.8 trillones (vea la figura 7.1). Sin embargo, los flujos de salida de la IED se contrajeron a 1.4 trillones a consecuencia de la crisis financiera global de 2008, y se pronosticó que descenderían todavía más en 2009, a medida que las corporaciones se redujeran de cara a las débiles condiciones de la demanda global.<sup>3</sup> No obstante, en las últimas tres décadas el flujo de IED se aceleró aún más, en términos generales, que el comercio y la producción mundiales. Por ejemplo, entre 1992 y 2008, el flujo total de IED de todos los países aumentó más de ocho veces, mientras que el comercio mundial, medido por su valor, creció alrededor de 150%, y la producción mundial, 45%.<sup>4</sup> Como resultado del intenso flujo de IED, en 2007 la existencia global de esta inversión superó los 15 trillones de dólares. Por lo menos 79 mil compañías matrices tenían 790 mil filiales en mercados foráneos que, en conjunto, empleaban a más de 82 millones de personas y generó un valor equivalente a 11% del PIB mundial. Se calcula que las filiales foráneas de las multinacionales tuvieron ventas mundiales por 31 trillones de dólares, más altas que el valor de las exportaciones locales, que fueron de 19.5 trillones.<sup>5</sup>

La IED creció con más rapidez que el comercio y la producción mundiales por varias razones. Primero, y a pesar de la reducción general de las barreras comerciales en estos 30 años, las empresas comerciales todavía temían a las presiones proteccionistas; los ejecutivos ven en la IED un medio de eludir las futuras barreras comerciales. Segundo, buena parte del aumento reciente de la IED es resultado de los cambios políticos y económicos en muchas naciones en desarrollo. El cambio

**FIGURA 7.1**

Salidas de IED,  
1982-2008 (miles de  
millones de dólares)

Fuente: Realizada por el autor  
a partir de datos del *World  
Investment Report*, 2008,  
Organización de las Naciones  
Unidas.

**FIGURA 7.2**

Cambios regulatorios  
nacionales que gober-  
nan a la IED, 1992-  
2007

Fuente: Realizada por el autor  
a partir de datos del *World  
Investment Report*, 2008,  
Organización de las Naciones  
Unidas.

general en favor de instituciones políticas democráticas y economías de libre mercado, como vimos en el capítulo 2, estimularon la IED. En la mayor parte de Asia, Europa oriental y Latinoamérica, el crecimiento económico, la desregulación, los programas de privatización abiertos a inversionistas extranjeros y la supresión de muchas restricciones a las IED han convertido a estas regiones en objetivos atractivos para las multinacionales. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas, más o menos 90% de los 2 524 cambios que se realizaron entre 1992 y 2007 en todo el mundo a las leyes que rigen la inversión extranjera directa creó un entorno más favorable para la IED (vea la figura 7.2).<sup>6</sup> Sin embargo, es necesario resaltar que desde 2002 se ha elevado el número de regulaciones que son menos favorables a la IED, lo cual sugiere que el péndulo puede estar oscilando hacia el otro lado. En América Latina en particular, este tipo de regulaciones se han incrementado de manera notable: dos terceras partes de los cambios en 2005 y 2007 hicieron que el entorno para la inversión directa fuera menos amigable. La mayoría de estos cambios desfavorables se concentró en las industrias de extracción, como el gas y el petróleo, donde los gobiernos parecen estar empe-

ñados en limitar la IED y capturar más del valor económico que ésta genera, por ejemplo, mediante impuestos y regalías más altos para las empresas extranjeras.

A pesar de los recientes cambios adversos en algunas naciones, el deseo de los gobiernos de facilitar las IED también se refleja en el incremento de los tratados bilaterales de inversión destinados a proteger y promover las inversiones entre dos países. Hasta 2008, había 2 608 tratados bilaterales que incluían a más de 179 países, 12 veces la cifra de 181 tratados vigentes en 1980.<sup>7</sup>

La globalización de la economía mundial también ejerció un efecto positivo en el volumen de las IED. Empresas como Telefónica de España (analizada en el caso inicial de este capítulo) consideran que todo el mundo es su mercado, y realizan IED para asegurarse una presencia significativa en muchas regiones del mundo. Por razones que veremos más adelante, para muchas empresas es importante tener instalaciones de producción cerca de sus principales clientes, lo cual también genera presiones para aumentar las IED.

## EL RUMBO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

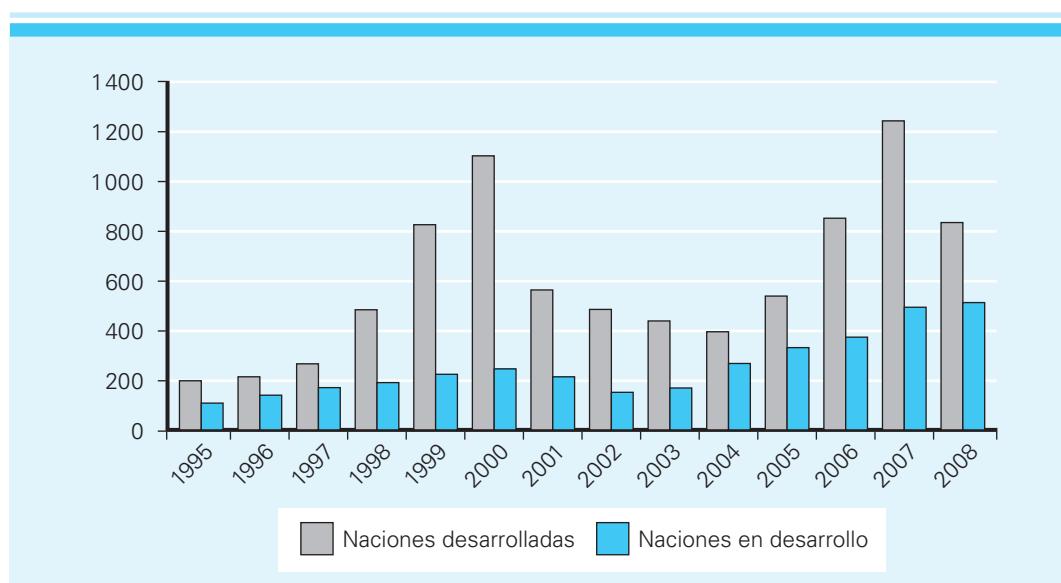
Históricamente, la mayor parte de las IED se ha dirigido a naciones desarrolladas, pues los países avanzados invertían unos en los mercados de otros (vea la figura 7.3). Con frecuencia, Estados Unidos ha sido un destino preferido para los flujos de IED, por sus mercados internos grandes y solventes, su economía dinámica y estable, un ambiente político favorable y la apertura del país a esas inversiones. Los inversionistas son empresas de Gran Bretaña, Japón, Alemania, Holanda y Francia. La inversión hacia Estados Unidos siguió en niveles elevados en la década de 2000, con un total de 232 mil millones de dólares en 2007 y 220 mil millones en 2008. Las naciones desarrolladas de la Unión Europea también han recibido flujos significativos de IED, principalmente de empresas estadounidenses y japonesas, y de otros estados miembros de la Unión. En 2007, la entrada de inversiones a Estados Unidos llegó a una cifra récord de 604 mil millones, aunque cayó a 557 mil millones en 2008. El Reino Unido y Francia fueron quienes más IED recibieron, con inversiones entrantes de cerca de 323 mil millones y 272 mil millones, respectivamente, sumando los años 2007 y 2008.<sup>8</sup>

En la actualidad, las naciones desarrolladas suman la mayor parte de las entradas de IED, pero crecieron las inversiones en los países en desarrollo (vea la figura 7.3). De 1985 a 1990, la entrada anual de IED a las naciones en desarrollo promedió 27 400 millones de dólares, esto es, 17.4% del flujo mundial total. A mediados de los noventa, las inversiones en las naciones en desarrollo representaron entre 35 y 40% del total, antes de caer a un nivel de 25% del total entre 2000 y 2002; después subieron a 31 y 40% entre 2004 y 2008. Las inversiones más recientes en países en desarrollo se destinaron a las nuevas economías del sur, este y sureste de Asia. Un impulso importante de este incremento fue la creciente importancia de China como receptor de IED; este país atrajo alrededor

**FIGURA 7.3**

Flujos de IED por región (miles de millones de dólares)

Fuente: Realizada por el autor a partir de datos del *World Investment Report*, 2008, la Organización de las Naciones Unidas.



de 60 mil millones de dólares en 2004, cifra que se elevó consistentemente hasta llegar a 92 mil millones en 2008.<sup>9</sup> En la siguiente sección “Vistazo a un país” exponemos los motivos del intenso flujo de inversiones a China.

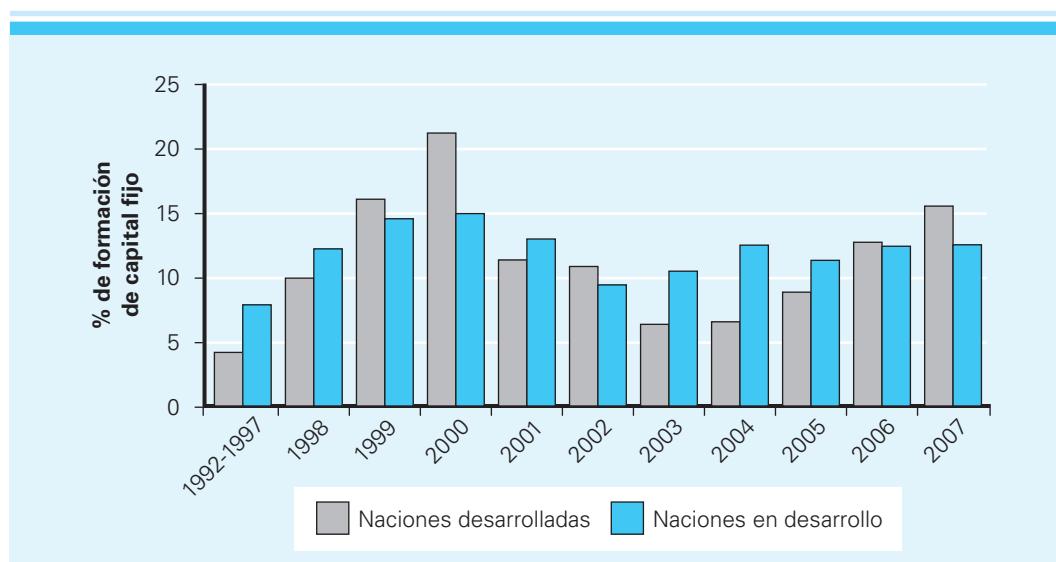
Latinoamérica surgió como la siguiente región importante del mundo en desarrollo para la entrada de IED; en 2008, el total de las entradas de inversiones llegó a unos 142 mil millones de dólares. Históricamente, México y Brasil han sido los dos principales receptores de IED en Latinoamérica, una tendencia que continuó en 2008. En el otro extremo de la escala, África recibió las menores cantidades de inversión foránea, aunque el continente obtuvo una entrada récord de 62 mil millones en 2008. La incapacidad de ese continente para atraer más inversión obedece en parte a los trastornos políticos, conflictos armados y cambios frecuentes de políticas económicas en la región.<sup>10</sup>

Otra manera de ponderar la importancia de las entradas de IED es expresarlas como porcentaje de la formación de capital fijo bruto. La **formación de capital fijo bruto** resume el capital total invertido en fábricas, tiendas, oficinas y otros rubros. En igualdad de circunstancias, cuanto mayor es la inversión de capital en una economía, más favorables son sus perspectivas de crecimiento futuro. Vista de esta manera, la IED es una fuente importante de inversión de capital y un factor del ritmo de crecimiento futuro de una economía. En la figura 7.4 se sintetizan las entradas de IED como porcentaje de la formación de capital fijo bruto en economías desarrolladas y economías en desarrollo entre 1992 y 2007. Entre 1992 y 1997, las IED sumaron aproximadamente 4% de la formación de capital fijo bruto en las naciones desarrolladas, y 8% en las naciones en desarrollo. En el periodo de 1998 a 2007, la cifra fue de 11.6% mundial, lo que indica que las IED son ya la fuente de inversión más importante de las economías del mundo.

Estas cifras brutas ocultan importantes diferencias entre países. Por ejemplo, en 2007 las entradas de IED sumaron alrededor de 45% de la formación de capital fijo bruto en Gran Bretaña y 25% en Suecia, pero apenas 1.2% en Venezuela y 2.2% en Japón, lo que sugiere que la IED es una fuente importante de inversión de capital, y por lo tanto de crecimiento económico, en los primeros dos países, pero no en los dos últimos. Estas diferencias se explican mediante varios factores, como la facilidad percibida y el atractivo de invertir en una nación. En la medida en que existan normas onerosas que limiten las oportunidades de inversión extranjera en países como Japón y Venezuela, estas naciones se perjudican a sí mismas, pues obstaculizan su acceso a las inversiones de capital necesarias.

## FUENTES DE LA IED

Desde la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos es la mayor fuente de IED, posición que retuvo durante finales de la década de 1990 y comienzos de la siguiente. Otros importantes inversionistas son Reino Unido, Francia, Alemania, Holanda y Japón. En conjunto, estos seis países sumaron 56% de todas las salidas de IED en el periodo de 1998 a 2006, y 61% de los títulos mundiales de IED



**FIGURA 7.4**

Entrada de IED como porcentaje de la formación de capital fijo bruto, 1992-2007

Nota: Las cifras de 1992-1997 son promedios anuales.

Fuente: Realizada por el autor, con datos tomados del *World Investment Report*, 2008, Organización de las Naciones Unidas.



## Inversión extranjera directa en China

A finales de 1978, las autoridades chinas decidieron cambiar su economía de sistema centralizado por un enfoque más orientado al mercado. El resultado fue un lapso de más de tres décadas de crecimiento económico alto y sostenido de alrededor de 10% anual. Este rápido crecimiento atrajo una cantidad sustancial de inversión extranjera, la cual aumentó de una base diminuta a una tasa promedio anual de 2 700 millones de dólares entre 1985 y 1990, y luego saltó a 40 mil millones a finales de la década de 1990, con lo que China se convirtió en el segundo destino mundial de la IED, después de Estados Unidos. A finales de la década del 2000, China atraía entre 80 y 90 mil millones de dólares anuales en IED, más otros 60 mil millones al año que recibía Hong Kong.

En los últimos 20 años, este flujo dio por resultado el establecimiento de 280 mil empresas extranjeras en China. La existencia total de IED en China pasó de ser efectivamente cero en 1978 a 327 mil millones en 2007 (con otros 1.2 trillones si se añade Hong Kong). La IED representó cerca de 8% de la formación anualizada de capital fijo en China entre 1998 y 2007, lo cual sugiere que ésta es una fuente importante de crecimiento económico en ese país.

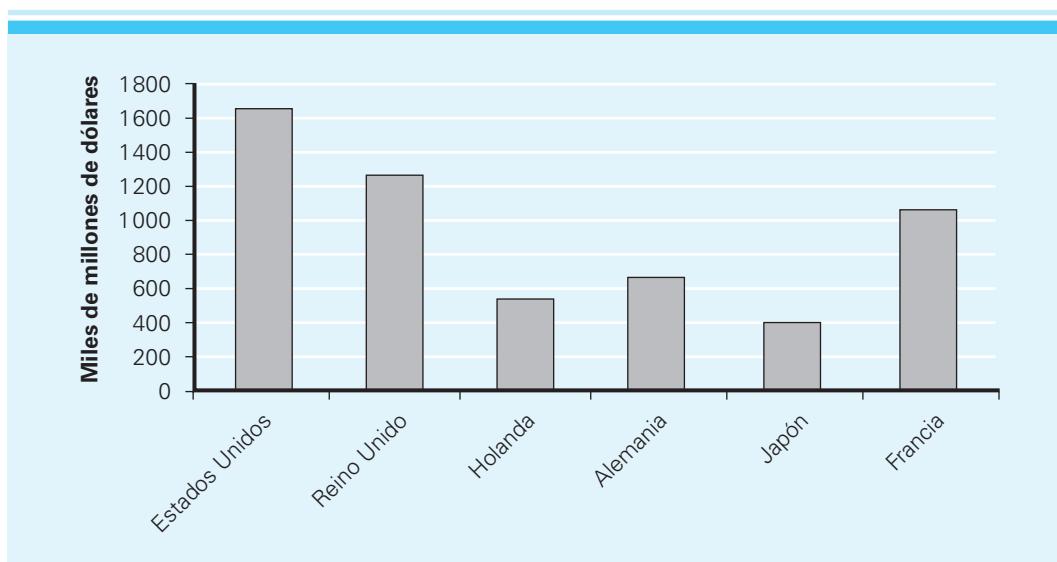
Las razones de esta inversión son muy obvias. Con una población de más de mil millones de habitantes, China representa el mayor mercado del mundo. Históricamente, los aranceles a las importaciones dificultaban atender este mercado con exportaciones, por lo que si una compañía quería explotar el enorme potencial del país, necesitaba realizar IED. China se unió a la Organización Mundial del Comercio en 2001, lo que a fin de cuentas significará una reducción de aranceles; pero este descenso ocurrirá poco a poco, así que se sostiene la motivación para invertir. Además, muchas empresas foráneas creen que hacer negocios en China requiere una presencia sustancial en el país para cultivar la *guanxi*, la crucial red de relaciones (en el capítulo 3 se detalla esta característica). Más aún, una combinación de mano de obra barata e incentivos fiscales, en particular para las empresas que se establecen en zonas económicas especiales, hace a China una base atractiva para exportar a los mercados asiáticos o mundiales.

Menos obvia, por lo menos al principio, fue la dificultad de las empresas foráneas para hacer negocios en China. Cegadas por el tamaño y las posibilidades del mercado de ese país, muchas empresas prestaron poca atención a las complejidades que implica operar en él, hasta después de haber invertido. China tiene una población enorme, pero, a pesar de dos décadas de crecimiento rápido, todavía es un país pobre.

La falta de poder adquisitivo se traduce en un mercado débil para muchos bienes de consumo occidentales. Otro obstáculo es la falta de una infraestructura de transporte o un sistema de distribución completo fuera de las grandes áreas urbanas. PepsiCo descubrió este problema en su filial de Chongqing, ciudad que pende sobre el río Yangtze, en la provincia sudoccidental de Sichuan, y está en el centro de la gigante región interior de China. La municipalidad de Chongqing, que comprende la ciudad y regiones que la rodean, tiene más de 30 millones de habitantes, pero de acuerdo con Steve Chen, gerente de la sucursal de PepsiCo, la falta de sistemas carreteros y de distribución bien desarrollados sólo permite que su producto llegue a la mitad de la población.

Otros problemas son un entorno muy regulado, que dificulta las transacciones comerciales, y cambios constantes en los regímenes tributario y normativo. Por ejemplo, hace algunos años, el gobierno chino eliminó sin aviso previo un esquema de crédito fiscal que había vuelto atractiva la importación de equipo de capital a China; de inmediato se encarecieron las operaciones en el país. También hay problemas con los asociados locales, que son inexpertos y oportunistas, o que persiguen metas distintas. Un ejecutivo estadounidense comenta que cuando despidió a 200 empleados para reducir costos, su socio chino los recontrató al día siguiente. Cuando preguntó por qué lo hizo, el director del socio chino, que era una empresa paraestatal, le explicó que, en su carácter de entidad gubernamental, tenía la “obligación” de reducir el desempleo.

Para seguir atrayendo la inversión extranjera, el gobierno chino se comprometió a invertir más de 800 mil millones de dólares en proyectos de infraestructura en los próximos 10 años. Esta inyección de divisas debe mejorar el mal sistema carretero del país. Al dar treguas fiscales preferenciales a las empresas que invierten en regiones especiales, como en la zona de Chongqing, los chinos crean incentivos para que las empresas extranjeras inviertan en el vasto interior de China, donde los mercados están mal atendidos. El gobierno se ha empeñado en aplicar una política macroeconómica que insiste en mantener un crecimiento económico constante, baja inflación y una moneda estable, todo lo cual atrae a los inversionistas foráneos. Debido a estos acontecimientos, parece probable que el país se mantenga como un importante polo de atracción para los inversionistas foráneos durante mucho tiempo.<sup>11</sup>

**FIGURA 7.5**

Salidas acumuladas de IED, 1998-2007 (miles de millones de dólares)

Fuente: Gráfica compilada por el autor, con datos tomados del *World Investment Report*, 2007, Organización de las Naciones Unidas.

Nota: La participación de Estados Unidos hubiese sido más grande si no fuera por la significativa entrada de inversiones de una sola vez en 2005, debido a cambios en sus leyes fiscales.

en 2007 (vea la figura 7.5) y, como es de esperar, también predominan en las listas de las mayores multinacionales del mundo.<sup>12</sup> Estas naciones dominan principalmente debido a que fueron las más desarrolladas y poseían las economías más fuertes durante gran parte del periodo de posguerra, y por lo tanto tenían en su suelo a muchas de las empresas más grandes y mejor capitalizadas. Muchos de estos países poseían también una larga historia como comerciantes, y naturalmente buscaron mercados extranjeros para impulsar su expansión económica. Por ello, no sorprende que las empresas de dichos países hayan estado a la vanguardia de las tendencias de inversión extranjera.

## LA FORMA DE LA IED: INVERSIONES EN ADQUISICIONES O DE INICIO

Las IED pueden adoptar la forma de una inversión de inicio en nuevas instalaciones o de una compra o fusión con una empresa local. Los datos indican que la mayoría de las inversiones internacionales son fusiones y adquisiciones, más que empresas de inicio. Según cálculos de la ONU, entre 1998 y 2007, de 40 a 90% de todas las entradas de IED fueron fusiones y adquisiciones. Por ejemplo, en 2001, estas formas de IED sumaron alrededor de 78% de todas las entradas de IED. En 2004 la cifra fue de 59%, mientras que en 2007 subió a 89%.<sup>13</sup> Sin embargo, las IED que se realizan en las naciones desarrolladas son diferentes de las que se efectúan en los países en desarrollo. En el caso de estos últimos, sólo alrededor de un tercio de las IED fueron fusiones y adquisiciones internacionales; este menor porcentaje es el simple resultado de que hay menos empresas disponibles para comprar en esos países.

Cuando las empresas piensan en realizar IED, ¿por qué prefieren comprar activos en lugar de establecer empresas desde el inicio? En el capítulo 12 consideraremos el tema con mayor detalle, así que por ahora sólo faremos algunos comentarios elementales. En primer lugar, las fusiones y adquisiciones se realizan con mayor rapidez que la fundación de empresas nuevas. Este aspecto es importante en el mundo empresarial moderno, donde los mercados evolucionan rápidamente. Muchas empresas piensan que si no compran una compañía atractiva, lo hará la competencia. En segundo lugar, se compran empresas foráneas porque poseen ventajas estratégicas valiosas, como lealtad de marca, relaciones con los clientes, marcas o patentes, sistemas de distribución o de producción, etc. Es más fácil y quizás menos arriesgado comprar esos activos que acumularlos desde el principio mediante la inversión en una empresa nueva. En tercer lugar, las empresas compran porque, en su opinión, la eficiencia de la unidad adquirida se incrementa al transferir capital, tecnología y capacidades administrativas. Sin embargo, muchas fusiones y adquisiciones no arrojan los rendimientos que se esperaban.<sup>14</sup> Observe que todos estos aspectos fueron importantes en el caso de Telefónica, que se expuso al inicio de este capítulo. En el capítulo 12 estudiaremos más a fondo el tema.

## EL CAMBIO A LOS SERVICIOS

En las últimas dos décadas, la composición sectorial de la IED se alejó de las industrias extractivas y de manufactura en favor de los servicios. En 1990, alrededor de 47% de las reservas de IED radicaron en el sector de los servicios; en 2004-2006, la cifra llegó a 54%. Se aprecian tendencias semejantes en la composición de las fusiones y adquisiciones internacionales, en la cual los servicios juegan un papel más importante. También cambió la composición de la IED en servicios, que hasta hace poco se concentraba en los de tipo comercial y financiero. Sin embargo, sectores como el eléctrico, agua, telecomunicaciones y servicios para empresas (como asesoría en informática) ganan preponderancia.

Cuatro factores que quizá persistirán mucho tiempo impulsan el cambio hacia los servicios. En primer lugar, el cambio refleja un movimiento general de muchas economías desarrolladas de la manufactura a los servicios. A comienzos de este siglo, los servicios sumaron 72% del PIB de las economías desarrolladas y 52% en las economías en desarrollo. En segundo lugar, muchos servicios no pueden prestarse internacionalmente, sino que hay que hacerlo en el lugar donde se consumen. Starbucks, empresa de servicios, no puede vender *lattes* calientes a los consumidores japoneses desde sus tiendas de Seattle, sino que tiene que abrir locales en Japón. La IED es el principal medio de llevar servicios a los mercados foráneos. En tercer lugar, muchos países liberalizaron las normas que rigen la IED en servicios (en el capítulo 6 vimos que la OMC concretó acuerdos mundiales para suprimir las barreras a las inversiones internacionales en telecomunicaciones y servicios financieros a finales de la década de 1990). Esta liberalización permite mayores entradas de inversiones. Cuando Brasil privatizó su compañía de telecomunicaciones a finales de la década de 1990 y eliminó las restricciones a la inversión extranjera en el rubro, se incrementó la IED en su sector de telecomunicaciones (vea otra vez el “Caso inicial”).

Por último, gracias a la llegada de las redes mundiales de telecomunicaciones por internet, algunas empresas de servicios reubican algunas actividades de creación de valor en distintas naciones para aprovechar los costos favorables de los factores. Por ejemplo, Procter & Gamble trasladó parte de sus funciones contables a las Filipinas, donde se contratan contadores capacitados en las reglas contables estadounidenses con un salario mucho menor. Por las mismas razones, Dell ha instalado centros de atención telefónica en la India. Del mismo modo, Microsoft e IBM situaron en ese país instalaciones de desarrollo de software y de pruebas. Códigos de software escritos en Microsoft durante el día se transmiten al instante a la India y se ponen a prueba mientras duermen los programadores de la casa matriz. Cuando llegan a trabajar al día siguiente, el código ya se probó, se localizaron los errores y pueden ponerse a trabajar en las correcciones. Al instalar su centro de pruebas en la India, Microsoft trabaja en sus códigos las 24 horas, lo cual reduce el tiempo de desarrollo de software.



## Teorías de la inversión extranjera directa

En esta sección revisaremos diferentes teorías de la inversión extranjera directa, las cuales tratan los distintos fenómenos de IED a partir de tres perspectivas complementarias. Un grupo de teorías trata de explicar por qué una empresa se inclinará por la inversión extranjera directa como un medio para entrar a un mercado foráneo cuando tiene abiertas dos alternativas para ello: la exportación y las licencias. Otro conjunto de teorías se concentra en definir por qué las compañías que están en el mismo sector industrial suelen llevar a cabo la IED al mismo tiempo, y por qué prefieren determinados lugares, en vez de otros, como blancos para sus intentos. Dicho en otras palabras, estas teorías tratan de explicar el *patrón* observado de flujos de IED. Un tercer punto de vista teórico, conocido como el **paradigma ecléctico**, combina las dos perspectivas anteriores en una sola explicación holística de la IED (esta perspectiva teórica es *ecléctica* porque toma los mejores aspectos de otras explicaciones y las une en una sola).

## ¿POR QUÉ OPTAR POR LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA?

¿Por qué las compañías se molestan en establecer operaciones fuera de sus fronteras mediante la IED, cuando tienen otras dos alternativas, la exportación y las licencias, para explotar las oportunidades

de obtener ganancias en un mercado extranjero? La **exportación** involucra producir los bienes en casa y embarcarlos para su venta en un país receptor. Las **licencias** implican otorgar a una entidad extranjera (el licenciatario) el derecho de producir y vender el producto de la empresa a cambio de regalías por cada unidad que se venda. La pregunta es importante, dado que un examen somero del tema sugiere que la inversión extranjera directa puede ser cara y riesgosa comparada con las otras dos opciones. La IED es costosa porque una compañía debe solventar los costos de establecer instalaciones de producción en un país extranjero o bien adquirir en éste una empresa ya establecida. Es riesgosa debido a los problemas asociados con hacer negocios en una cultura diferente, donde las “reglas del juego” pueden ser muy distintas. Con relación a las compañías autóctonas, existe una probabilidad mayor de que una empresa extranjera que realice IED en un país por primera vez cometa costosos errores debido a su ignorancia. Cuando una compañía exporta, no necesita cargar con los costos asociados a la IED, y puede reducir los riesgos que implica vender fuera de sus fronteras por medio de un agente de ventas nativo. De manera similar, cuando la empresa permite que otra firma produzca sus bienes o servicios bajo licencia, es esta última la que asume los costos y los riesgos. ¿A qué se debe entonces que, aparentemente, tantas empresas prefieran la IED a la exportación o las licencias? Podemos encontrar la respuesta si examinamos las limitaciones de estas dos últimas alternativas como medio de capitalizar las oportunidades que ofrece el mercado extranjero.

### **Limitaciones de la exportación**

Con frecuencia, la viabilidad de una estrategia de exportación se ve limitada por los costos de transporte y las barreras comerciales. Cuando los costos de transporte se suman a los de producción, enviar algunos productos a larga distancia se convierte en una actividad incosteable. Esto ocurre de manera particular con los productos cuya proporción entre valor y peso es baja y que pueden elaborarse casi en cualquier lugar. Con estos productos se reduce el atractivo de la exportación si se compara con la IED o la concesión de licencias. Éste es el caso, por ejemplo, del cemento; por lo que Cemex, la gran cementera mexicana, se ha expandido internacionalmente mediante la IED en lugar de exportar (vea el “Panorama administrativo” sobre Cemex). En cambio, en el caso de productos con una proporción elevada entre valor y peso, estos costos son un componente casi insignificante de los costos totales de armado (por ejemplo, componentes electrónicos, computadoras personales, equipo médico, software, etc.) y tienen poca repercusión en el atractivo de exportar, conceder licencias o realizar IED.

Independientemente de los costos de transporte, algunas compañías emprenden inversiones extranjeras directas como respuesta a barreras comerciales o a la imposición de tarifas o cuotas de importación. Mediante la aplicación de aranceles a los bienes importados, los gobiernos pueden aumentar los costos de exportar en relación con la IED y la concesión de licencias. Del mismo modo, al limitar las importaciones con la imposición de cuotas, aumenta el atractivo de la IED y de la concesión de licencias. Por ejemplo, la ola de IED de compañías de autos japonesas a Estados Unidos en las décadas de 1980 y 1990 se debió en parte a las amenazas proteccionistas del Congreso estadounidense y a las cuotas a las importaciones de autos japoneses. Para las compañías de Japón, estos factores redujeron la rentabilidad de exportar y aumentaron la rentabilidad de la IED. En este contexto, es importante entender que las barreras comerciales no tienen que ser físicas para que la IED sea preferida a la exportación. Con frecuencia, el deseo de reducir la amenaza de la posibilidad de que se impongan barreras comerciales basta para justificar la IED como una alternativa a la exportación.

### **Limitaciones a la concesión de licencias**

Una rama de la teoría económica conocida como la **teoría de la internalización** (o enfoque de **las imperfecciones del mercado**) intenta explicar por qué las empresas con frecuencia prefieren la inversión extranjera directa sobre las licencias como una estrategia de entrada a mercados foráneos.<sup>15</sup> De acuerdo con la teoría de la internalización, en primer lugar, la concesión de licencias puede dar por resultado que la empresa entregue sus conocimientos técnicos a un posible competidor foráneo. Por ejemplo, en la década de 1960, RCA otorgó licencias sobre su tecnología de televisión cromática de vanguardia a varias compañías japonesas, entre ellas Matsushita y Sony. En esos días, RCA pensaba que las licencias eran una manera de obtener rendimientos por sus conocimientos tecnológicos en el mercado japonés sin los costos ni los riesgos de la IED. Sin embargo, Matsushita y Sony asimilaron pronto la tecnología de RCA y la aprovecharon para penetrar en el mercado estadounidense y



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## La inversión extranjera directa de Cemex

En poco más de una década, la cementera más grande de México, Cemex, se transformó de un operador básicamente nacional en la tercera cementera del mundo, detrás de Holcim, de Suiza, y Lafarge Group, de Francia. Cemex es desde tiempo atrás una potencia en México y hoy controla más de 60% del mercado de cemento en el país. El éxito interno de la empresa fue el sustento de su obsesión por la manufactura eficiente y el interés en el servicio a clientes, de los mejores del sector.

Cemex es líder en el empleo de tecnología de la información para ajustar su producción con la demanda de los consumidores. La compañía vende mezcla de cemento que sólo dura aproximadamente 90 minutos antes de endurecer, por lo cual la entrega a tiempo es importante. Sin embargo, Cemex nunca puede pronosticar con absoluta certeza el nivel de demanda que tendrá un día, semana o mes cualquiera. Para administrar mejor la demanda imprevisible, Cemex estableció un sistema de informática uniforme que comprende sistemas de posicionamiento global montados en camiones, radiotransmisores, satélites y hardware de cómputo, equipo con el cual controla la producción y distribución de cemento mejor que cualquier otra compañía; así responde con rapidez a cambios inesperados en la demanda y reduce los desperdicios. Los resultados son costos más bajos y mejor servicio a clientes, dos factores que distinguen a Cemex.

La compañía también presta una atención muy esmerada a sus distribuidores (alrededor de 5 mil sólo en México),

quienes ganan puntos canjeables por premios si alcanzan los objetivos de ventas; dichos puntos pueden intercambiarse por acciones de la empresa. Los distribuidores de mayor volumen pueden comprar camiones y suministros con grandes descuentos por medio de Cemex. La empresa también se distingue por sus actividades de marketing centradas en los usuarios finales: los constructores. Por ejemplo, por los sitios de construcción de México circulan camiones de Cemex, y si ahí se usa cemento de la empresa, los trabajadores se ganan balones de fútbol, gorras y camisetas.

La estrategia de expansión internacional de Cemex se apoya en varios factores. En primer lugar, la compañía quería reducir su dependencia del mercado mexicano de la construcción, cuya demanda es muy volátil. Segundo, se percató de una enorme demanda de cemento en muchos países en desarrollo, en donde se emprendían o se necesitaban construcciones importantes. En tercer lugar, pensaba que entendía mejor las necesidades de las constructoras de los países en desarrollo que las cementeras multinacionales establecidas, todas procedentes de naciones desarrolladas. Cuarto, Cemex estaba segura de que podía crear valor sustancial si compraba cementeras ineficientes en otros mercados y les transfería sus habilidades de servicio a clientes, marketing, tecnología de información y administración de la producción.

La compañía puso en marcha con firmeza su estrategia de expansión internacional a comienzos de la década de 1990.

competir con ella. Por eso, hoy RCA es un participante menor en el mercado de su país, mientras que Matsushita y Sony tienen una participación mucho mayor.

Un segundo problema es que *la concesión de licencias no da a una empresa un control firme sobre la manufactura, comercialización y estrategia en el otro país que quizás se requieran para explotar con provecho su ventaja de conocimientos técnicos*. Con una licencia, el control sobre la producción, marketing y estrategia se entregan a un concesionario a cambio de regalías. Sin embargo, por razones estratégicas y operativas, es posible que una empresa quiera retener el control de esas funciones. Por ejemplo, podría querer que su subsidiaria foránea fijara precios y comercializara de manera muy enérgica para mantener a raya a un competidor mundial. Sin embargo, a diferencia de una subsidiaria propia, un licenciatario probablemente no aceptaría tal imposición, porque es probable que ello redujera sus ganancias, o incluso le produjera pérdidas.

La lógica para querer controlar las operaciones de una entidad foránea es que de esa manera la compañía puede aprovechar las diferencias de costo de los factores entre los países, es decir, elaborar parte de su producto final en un país e importar otras partes de donde las fabrica a menor costo. En este caso es posible que el licenciatario tampoco esté dispuesto a aceptar tal situación, porque limitaría su autonomía. Por estas razones, cuando es deseable ejercer un control firme sobre una entidad foránea, la IED es preferible a la concesión de licencias.

Al principio, Cemex se fijó en otras naciones en desarrollo y compró cementeras en Venezuela, Colombia, Indonesia, Filipinas y Egipto, entre otros países. También adquirió dos compañías españolas estancadas y las puso a flote. Animada por el éxito de las inversiones en España, la empresa buscó oportunidades de expansión en las naciones desarrolladas. En 2000, compró Southland, de Houston, una de las cementeras más grandes de Estados Unidos, en 2500 millones de dólares. Con esta compra, Cemex tenía 56 plantas de cemento en 30 países, casi todas adquiridas por compra. En todos los casos, la empresa dedicó mucha atención a transferir su pericia tecnológica, administrativa y de marketing a las unidades adquiridas, con lo cual mejoró su desempeño.

En 2004, Cemex realizó otra inversión extranjera importante: compró RMC, de Gran Bretaña, en 5800 millones de dólares. RMC es una enorme multinacional del cemento con ventas por 8 mil millones de dólares, de las cuales sólo 22% se generan en Reino Unido, y con operaciones en más de 20 naciones, entre ellas muchos países europeos donde Cemex no tenía presencia. La adquisición de RMC concluyó en marzo de 2005 y convirtió a Cemex en una potencia mundial del negocio del cemento con más de 15 mil millones de dólares de ventas anuales y operaciones en 50 países. Ahora, sólo alrededor de 15% de las ventas de la compañía se generan en México. Después de adquirir RMC, Cemex descubrió que la planta de RMC en el pueblo de Rugby funcionaba a sólo 70%

de su capacidad, en parte porque repetidos problemas en la producción provocaban que los hornos se apagaran. Cemex llevó a un equipo internacional de especialistas para arreglar el problema, e incrementó rápidamente la producción a 90% de su capacidad.

Siempre hacia adelante, Cemex ha dejado en claro que continuará expandiéndose, y busca oportunidades en las economías de rápido crecimiento de China y la India, donde actualmente no está presente, y donde sus rivales globales ya se están expandiendo. Sin embargo, no todas las expansiones de la empresa funcionaron como se habían planeado. En 2006, la cementera anunció que saldría de Indonesia después de un largo conflicto con el gobierno local. Cemex entró a ese país en 1998 como parte de un programa de privatización patrocinado por el FMI, y compró una participación de 25% de una cementera paraestatal, Semen Gresik. En ese momento, Indonesia prometió permitir que Cemex adquiriera una participación mayoritaria de Semen Gresik en 2001. Sin embargo, el país jamás concedió tal permiso, porque intereses locales, que incluían a sindicatos y políticos, expresaron su preocupación con respecto de que "los activos de Indonesia cayeran en manos extranjeras", y cabildearon con el gobierno para bloquear el trato. Frustrada, Cemex finalmente llegó a un acuerdo para vender su parte de 25% a otra compañía local.<sup>16</sup>

Un tercer problema que implican las licencias surge cuando la ventaja competitiva de una empresa está basada no tanto en sus productos como en su capacidad de administración, marketing y manufactura para producir dichos bienes o servicios. Aunque una licenciataria puede reproducir físicamente el producto bajo licencia, *a menudo no puede hacerlo con la misma eficiencia*. Como resultado, la empresa que otorga la licencia puede verse imposibilitada de explotar plenamente el potencial de ganancias inherente a un mercado extranjero.

Pensemos en Toyota, una compañía cuya ventaja competitiva en la fabricación mundial de autos radica en su capacidad superior para manejar los procesos generales de diseñar, planear, fabricar y vender automóviles; es decir, de sus capacidades administrativas y organizacionales. Esta empresa fue la primera en desarrollar un nuevo proceso de producción, conocido como *manufactura esbelta*, que permite fabricar automóviles de calidad superior a menores costos que sus rivales mundiales.<sup>17</sup> Aunque Toyota tiene productos que podría licenciar, su verdadera ventaja competitiva procede de sus capacidades de gestión y de procesos. Es difícil articular o codificar estas habilidades; ciertamente, no es posible plasmarlas en un convenio de licencia, pues pertenecen a toda la organización y se han desarrollado al paso de los años, no las encarna ningún individuo, sino que están dispersas en toda la compañía. Dicho de otra manera, las capacidades de Toyota se encuentran inmersas en su cultura organizacional, y la cultura no se puede licenciar. Por ello, si Toyota permitiera que una

entidad extranjera produjera sus autos bajo licencia, es posible que ésta no pudiese fabricarlos con la misma eficiencia. A la vez, esto limitaría la capacidad de la empresa extranjera para desarrollar plenamente el potencial de comercialización de dicho producto. Ésta es la razón que subyace bajo la preferencia de Toyota por la inversión directa en mercados extranjeros, en vez de permitir que compañías foráneas produzcan sus autos bajo licencia.

Todo lo anterior indica que cuando se presentan una o más de las condiciones siguientes, un mercado no es un medio para vender conocimientos técnicos y la IED es más rentable que la concesión de licencias: 1) cuando la empresa tiene conocimientos técnicos valiosos que no puede proteger con un contrato de licencia, 2) cuando la empresa necesita ejercer un control firme sobre una entidad foránea para maximizar su participación de mercado y sus ganancias en ese país y 3) cuando las habilidades y conocimientos técnicos de una empresa no se prestan para concederlos en un acuerdo de licencia.

### Ventajas de la inversión extranjera directa

De lo anterior se deduce que una compañía debe preferir la IED a la exportación como una estrategia de entrada cuando los costos de transporte o las barreras comerciales hacen que la exportación sea poco atractiva. Además, debe preferir la IED sobre la concesión de licencias (o franquicias) cuando desee mantener el control sobre sus conocimientos tecnológicos, o sobre sus estrategias de operación y negocios, o cuando sus capacidades simplemente no se prestan para ser licenciadas, como suele ser el caso.

## EL MODELO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

La observación sugiere que las compañías que operan en la misma industria a menudo emprenden la IED más o menos al mismo tiempo. En realidad, existe una clara tendencia de que las empresas dirijan sus actividades de inversión hacia ciertos sitios. Las dos teorías que consideraremos en esta sección pretenden explicar los modelos que observamos en los flujos de inversión extranjera directa.

### Comportamiento estratégico

Existe una teoría que se basa en la idea de que los flujos de inversión son manifestación de la rivalidad estratégica entre empresas en el mercado global. Una de las primeras versiones de dicha teoría la expuso F. T. Knickerbocker, quien estudió la relación entre IED y la rivalidad en los sectores oligopólicos.<sup>18</sup> Un **oligopolio** es un sector económico compuesto por pocas empresas grandes (por ejemplo, un sector en el que cuatro empresas controlan 80% de un mercado nacional). Una característica competitiva fundamental de esos sectores es la *interdependencia* de los principales participantes. Lo que hace una empresa repercute de inmediato en los principales competidores y los obliga a reaccionar. Si una empresa de un mercado oligopólico reduce los precios, puede restarles participación de mercado a los competidores, lo cual los fuerza a responder con rebajas equivalentes para conservar dicha participación. Así, la interdependencia de las empresas de un oligopolio se traduce en un comportamiento imitativo: los rivales imitan rápidamente lo que hace una empresa.

En el seno de los oligopolios, el comportamiento de imitación puede adoptar muchas formas. Una empresa eleva sus precios, las otras la siguen; alguna expande su capacidad y sus rivales la imitan, para no estar en desventaja. Knickerbocker afirmaba que el mismo comportamiento imitativo caracteriza a la IED. Consideremos un oligopolio en Estados Unidos en el que tres empresas (A, B y C) dominan el mercado. La empresa A establece una subsidiaria en Francia. Las empresas B y C deciden que si esta inversión rinde frutos, sus exportaciones a Francia caerían y daría a la empresa A la ventaja de actuar primero. Más aún, la empresa A podría descubrir ventajas competitivas en Francia que luego trasladaría a Estados Unidos, para tormento de las empresas B y C. Con estas posibilidades, las empresas B y C deciden seguir a la empresa A y establecen operaciones en ese país.

En los estudios sobre la IED de las empresas estadounidenses en las décadas de 1950 y 1960 se muestra que las empresas de sectores oligopólicos imitan las IED de unas y otras.<sup>19</sup> El mismo fenómeno se observó respecto de la IED de empresas japonesas en la década de 1980.<sup>20</sup> Por ejemplo, Toyota y Nissan respondieron a las IED de Honda en Estados Unidos y Europa con sus propias inversiones en esos lugares. En fechas más recientes, las investigaciones revelan que los modelos de comportamiento estratégico del oligopolio mundial explican la distribución de la IED en la industria llantera mundial.<sup>21</sup>

La teoría de Knickerbocker puede extenderse al concepto de **competencia multipunto**, que se produce cuando dos o más empresas se encuentran en distintos mercados regionales o nacionales o en diversos sectores económicos.<sup>22</sup> Esta teoría afirma que, como ajedrecistas que maniobran para alcanzar una ventaja, las empresas tratan de equiparar los movimientos de unas y otras en distintos mercados, para mantenerse en jaque. La idea es asegurarse de que un rival no adquiera una posición preponderante en un mercado y luego aproveche las utilidades generadas en éste para subsidiar ataques a la competencia en otros mercados. Por ejemplo, Kodak y Fuji Photo Film Co. compiten entre sí en todo el mundo. Si Kodak entra en un mercado, Fuji no se quedará atrás, pues se siente obligada a seguirla para que ésta no adquiera una posición dominante en ese mercado, de modo que a continuación se valga de esa posición para ganar ventajas en otros lugares. También ocurre en el otro sentido: Kodak sigue a Fuji cuando la empresa japonesa es la primera en entrar en un mercado.

La teoría de Knickerbocker y sus ampliaciones ayudan a explicar la imitación de las IED de las empresas en los sectores oligopólicos, pero no explica por qué la primera empresa decide realizar tales inversiones, en lugar de exportar o conceder licencias. La explicación de la internalización no se ocupa de este fenómeno, mientras que la teoría de la imitación tampoco trata el tema de si la IED es más eficiente que exportar o conceder licencias para expandirse al extranjero; por su parte, la teoría de las imperfecciones del mercado trata el tema de la eficiencia. Por estas razones, muchos economistas están en favor de la explicación de la IED por las imperfecciones del mercado, aunque la mayoría coincidiría en que la explicación imitativa aclara una parte importante de la historia.

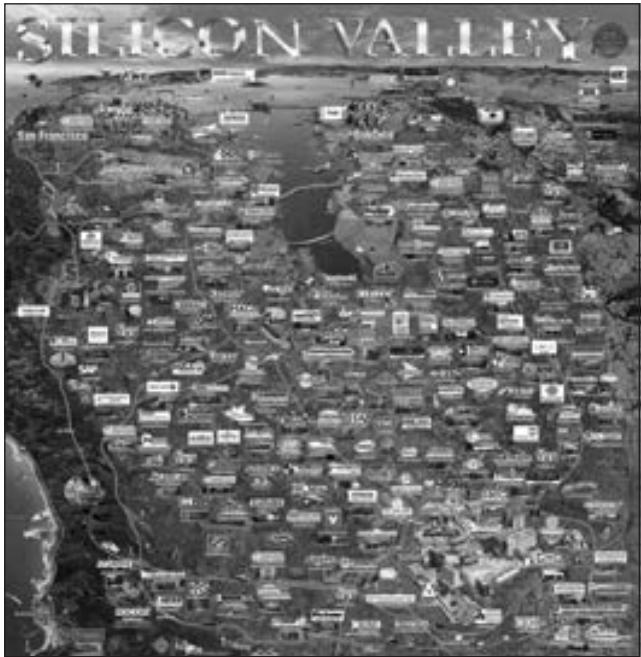
### Ciclo de vida del producto

La teoría de Raymond Vernon sobre el ciclo de vida del producto, que describimos en el capítulo 5, también explica la IED. Vernon afirmó que las mismas empresas que son las primeras en producir un bien en los mercados de su país de origen realizan IED para elaborarlo en los mercados foráneos. Así, Xerox presentó la fotocopiadora en Estados Unidos y luego estableció centros de producción en Japón (Fuji-Xerox) y Gran Bretaña (Rank-Xerox) para atender esos mercados. La idea de Vernon es que las empresas realizan IED en determinadas etapas del ciclo de vida del producto que introdujeron. Invierten en otros países avanzados cuando la demanda en éstos crece lo suficiente como para sostener la producción local (como hizo Xerox). Luego trasladan la producción a países en desarrollo cuando la homogenización del producto y la saturación del mercado generan competencias de precio y presiones de costos. Las inversiones en los países en desarrollo, donde los costos de mano de obra son menores, se consideran la mejor manera de reducir los costos.

La teoría de Vernon tiene sus méritos. En efecto, las empresas invierten en otro país cuando la demanda sustenta la producción local, y también invierten en lugares más baratos (por ejemplo, países en desarrollo) cuando se intensifican las presiones de los costos.<sup>23</sup> Sin embargo, no explica por qué es rentable que una empresa realice IED en esas ocasiones, en lugar de seguir exportando de su matriz o conceder una licencia a una compañía del otro país para que manufacture su producto. Que la demanda en otro país sea bastante grande para sostener la producción local no significa por fuerza que la producción local sea la opción más rentable. Puede ser todavía más rentable producir en su propio país y exportar al otro (para aprovechar las economías de escala que se producen al atender a un mercado mundial desde un lugar). Del mismo modo, puede ser más rentable que la empresa conceda una licencia a una compañía extranjera para que elabore y venda su producto en el país de ésta. La teoría del ciclo de vida del producto se pasa por alto estas opciones y afirma que cuando un mercado foráneo crece lo suficiente para sostener la producción local, se realizará IED. Con esto se limita la capacidad explicatoria y la utilidad para las empresas, pues no se señala cuándo es más rentable invertir en el extranjero.

## EL PARADIGMA ECLÉCTICO

El economista británico John Dunning defiende el paradigma ecléctico.<sup>24</sup> Dunning afirma que, además de los diversos factores que ya estudiamos, las ventajas de la ubicación explican también la naturaleza y destino de la IED. Con la expresión **ventajas de la ubicación** Dunning se refiere a las ventajas de aprovechar los recursos o activos propios de determinado lugar en el extranjero y que a una empresa le resultan valiosos para combinar con sus propias ventajas exclusivas (como conocimientos tecnológicos, de marketing o administrativos). Dunning acepta el argumento de la teoría de la internalización de que las fallas del mercado dificultan que una empresa conceda licencias so-



Silicon Valley es desde hace tiempo el centro de la industria de la computación y los semiconductores.

las principales compañías mundiales del rubro, como Apple Computer, Applied Materials e Intel, están muy cerca unas de otras en esa área de California; por consiguiente, en ella se generan muchas investigaciones de vanguardia y desarrollo de productos de computación y semiconductores. Según las ideas de Dunning, el conocimiento que se acumula en esa área sobre el diseño y la manufactura de computadoras y semiconductores no se consigue en ningún otro lugar. A medida que este conocimiento se comercializa, se difunde por el mundo, pero la última palabra en esta industria se encuentra en Silicon Valley; en los términos de Dunning, esto significa que ese lugar tiene una *ventaja de ubicación específica* en cuanto a la generación de conocimientos relacionados con los sectores de la computación y los semiconductores. En parte, esta ventaja se debe a la ingente concentración de talento intelectual en la zona y a una red de contactos informales con que las empresas se benefician de la producción de conocimientos de todos. Los economistas llaman externalidades a estos “excedentes” de conocimientos, y una teoría conocida asevera que las empresas pueden aprovechar tales **externalidades** si se instalan cerca de su fuente.<sup>25</sup>

Como hasta la fecha así ha ocurrido, es lógico que las empresas extranjeras de computación y semiconductores inviertan en centros de investigación y, tal vez, de producción para que también aprendan y utilicen los valiosos conocimientos nuevos, antes que las empresas de otros países, con lo que obtienen una ventaja competitiva en el mercado mundial.<sup>26</sup> La evidencia sugiere que las empresas europeas, japonesas, surcoreanas y taiwanesas de ese rubro invierten en la región del Silicon Valley precisamente porque quieren beneficiarse de sus externalidades.<sup>27</sup> Otros afirman que la inversión directa de empresas extranjeras en el sector estadounidense de la biotecnología obedece a su deseo de acercarse a los conocimientos tecnológicos de las empresas biotecnológicas de ese origen.<sup>28</sup> Por lo tanto, la teoría de Dunning es un añadido útil a las otras que ya estudiamos, porque explica el efecto del lugar en el destino de la IED.<sup>29</sup>



## Ideología política e inversión extranjera directa

Históricamente, las ideologías políticas con respecto de la IED han oscilado desde una perspectiva dogmática y radical hostil a toda IED en un extremo, hasta la adhesión al principio de no intervención en las economías de libre mercado en el otro. Entre estos dos extremos hay un enfoque que podría denominarse *nacionalismo pragmático*.

bre sus activos exclusivos (sus conocimientos técnicos). Por lo tanto, asevera que combinar las ventajas o los recursos peculiares de un lugar y las ventajas exclusivas de una empresa requiere IED, pues es necesario que la empresa establezca centros de producción ahí donde se encuentran esas ventajas o recursos.

Un ejemplo evidente de los argumentos de Dunning son los recursos naturales, como el petróleo y otros minerales, que se ubican en determinados lugares. Dunning afirma que una empresa debe realizar IED para explotar esos recursos foráneos. Esto explica la IED de las compañías petroleras del mundo, que tienen que invertir donde esté el petróleo, para combinar sus conocimientos tecnológicos y administrativos con el recurso valioso de la región de que se trate. Otro ejemplo son los recursos humanos valiosos, como trabajadores calificados y baratos. El costo y capacidades de la mano de obra varían entre los países y como ésta no es comercializable internacionalmente, de acuerdo con Dunning, es lógico que una empresa establezca sus centros de producción donde sus costos y capacidades se presten para llevar a cabo de mejor manera sus procesos de producción específicos.

Sin embargo, las repercusiones de la teoría de Dunning van más allá de los recursos básicos, como minerales y mano de obra. Pensemos en Silicon Valley, el centro mundial de la industria de la computación y los semiconductores. Muchas de



## LA PERSPECTIVA RADICAL

La perspectiva radical tiene sus raíces en la teoría política y económica de Marx. Los autores radicales sostienen que la empresa multinacional (EMN) es un instrumento de dominio imperialista. La consideran una herramienta para explotar a los países anfitriones para el beneficio exclusivo de los países de origen, los cuales son imperialistas y capitalistas. Argumentan que las EMN extraen beneficios del país anfitrión para llevárselos a su país de origen, sin darle nada de valor a cambio. Hacen notar, por ejemplo, que las EMN controlan tecnología clave y que los empleos importantes en sus subsidiarias extranjeras quedan en manos de nativos del país de origen y no de ciudadanos del país anfitrión. Debido a esto, y siempre de acuerdo con la perspectiva radical, la IED de las EMN de naciones capitalistas avanzadas mantiene a los países menos desarrollados del mundo en un retraso relativo, e incrementa su dependencia de las inversiones, empleos y tecnología de las naciones dominantes. De esta manera, según la versión extrema de esta perspectiva, ningún país debería permitir que corporaciones extranjeras realizaran IED, porque ésta nunca puede ser un instrumento de desarrollo económico, sino sólo de dominación. Cuando las EMN ya existan en un país, deben ser nacionalizadas de inmediato.<sup>30</sup>

Desde 1945 y hasta la década de los ochenta, la perspectiva radical tuvo gran influencia en la economía mundial. Hasta el colapso del comunismo entre 1989 y 1991, los países de Europa Oriental se oponían a la IED. De manera similar, las naciones comunistas en cualquier parte del mundo, como China, Camboya y Cuba, por principio rechazaban la IED (aunque, en la práctica, los chinos comenzaron a permitirla en su territorio continental en los setenta). Varios países socialistas, en especial de África, donde una de las primeras acciones de los nuevos estados independientes fue nacionalizar empresas extranjeras, también adoptaron la postura radical. Los países cuya ideología política era más nacionalista que socialista lo hicieron más adelante. Fue el caso de Irán y la India, por ejemplo; ambos adoptaron estrictas políticas que restringían la IED y nacionalizaron muchas compañías extranjeras. Irán es un caso especialmente interesante porque el gobierno islámico, si bien rechaza la teoría marxista, ha adoptado la perspectiva radical de que la IED de las EMN es un instrumento del imperialismo.

A finales de la década de los ochenta, la posición radical estaba en franco retroceso en casi todas partes. Existen tres razones que explican esta tendencia: 1) el colapso del comunismo en Europa Oriental; 2) la diferencia generalmente abismal que existía entre el desempeño económico de los países radicales y el de sus contrapartes, y una creciente conciencia en muchos de ellos de que la IED puede ser una fuente importante de tecnología y empleos, y es capaz de estimular el crecimiento económico y 3) el sólido desempeño económico de aquellos países en desarrollo que adoptaron el capitalismo en vez de la ideología radical, como Singapur, Hong Kong y Taiwán.

## LA PERSPECTIVA DEL MERCADO LIBRE

Las raíces del mercado libre son las teorías económicas y de comercio internacional clásicas de Adam Smith y David Ricardo (vea el capítulo 5). La defensa intelectual de esta perspectiva del mercado libre se ha visto reforzada por la teoría de la internalización de la IED. Sostiene que la producción internacional debe distribuirse entre los países de acuerdo con la teoría de la ventaja comparativa. Las naciones deben especializarse en la producción de aquellos bienes y servicios que pueden producir con mayor eficiencia. En este contexto, la EMN es un instrumento para dispersar la producción de bienes y servicios entre los lugares más eficientes alrededor del planeta. Contemplada de esta forma, la IED que llevan a cabo las EMN eleva la eficiencia general de la economía mundial.

Imaginemos que Dell Computers ha decidido trasladar muchas de sus operaciones de montaje de sus computadoras personales de Estados Unidos a México para sacar ventaja de los bajos costos de la mano de obra en este país. De acuerdo con la perspectiva de libre mercado, este tipo de mudanza puede ser visto como una medida que eleva la eficiencia general de la utilización de recursos en la economía mundial. Debido a sus bajos costos de mano de obra, México tiene una ventaja comparativa en el armado de las PC. Al cambiar la producción de estas computadoras de Estados Unidos a México, Dell libera recursos estadounidenses para usarlos en actividades en las cuales Estados Unidos tiene una ventaja comparativa (es decir, el diseño de software, la manufactura de componentes de alto valor agregado como los microprocesadores, o investigación y desarrollo básicos). Asimismo, los consumidores se benefician porque las PC cuestan menos que si hubiesen sido producidas inter-

namente. Además, México gana con la tecnología, habilidades y capital que Dell transfiere con su IED. Contrariamente a la perspectiva radical, la del mercado libre resalta que dichas transferencias de recursos benefician al país anfitrión y estimulan su crecimiento económico. En pocas palabras, la perspectiva del mercado libre sostiene que la IED es beneficiosa tanto para el país de origen como para el anfitrión.

Por motivos que explicamos en el capítulo 2, la perspectiva del mercado libre ha ido en ascenso en todo el mundo en años recientes, lo cual genera un movimiento global hacia el retiro de restricciones a la inversión extranjera directa, tanto desde adentro como desde afuera. Sin embargo, en la práctica, ningún país ha adoptado esta perspectiva en su forma pura (así como ningún país lo ha hecho con respecto de la perspectiva radical). Naciones como Gran Bretaña y Estados Unidos están entre las más abiertas a la IED, pero sus gobiernos todavía se han reservado el derecho de intervenir. Gran Bretaña lo hace al reservarse el derecho de bloquear la compra de firmas nacionales si dicha operación se considera “contraria a los intereses de seguridad nacional”, o si tienen el potencial para “reducir la competencia”, aunque en la práctica rara vez ha ejercido este derecho.) Los controles de Estados Unidos a la IED son más limitados y principalmente informales. Por razones políticas, este país restringe ocasionalmente a sus compañías realizar inversiones en algunos países (por ejemplo, Cuba e Irán). Además, la IED se topa con determinadas restricciones, por ejemplo, se prohíbe a los extranjeros comprar más de 25% de cualquier aerolínea estadounidense, o adquirir un interés de control en una red de televisión del país. Desde 1988, el gobierno se ha reservado el derecho de revisar, de acuerdo con criterios de seguridad nacional, la compra de empresas estadounidenses por parte de compañías extranjeras. Sin embargo, de las 1 500 propuestas que el Comité de Inversión Extranjera de Estados Unidos revisó bajo esta ley hasta 2008, sólo una fue denegada: la venta de un fabricante de partes de aeronaves de Seattle a una empresa china a principio de los noventa.<sup>31</sup>

## NACIONALISMO PRAGMÁTICO

En la práctica, muchos países no han adoptado ni la política radical ni la de libre mercado, sino más bien una que puede describirse como nacionalismo pragmático.<sup>32</sup> Esta perspectiva considera que la IED tiene tanto costos como beneficios. Puede favorecer al país anfitrión al llevar capital, habilidades, tecnología y empleos, pero ello implica un costo. Cuando es una compañía extranjera, en lugar de una nacional, la que produce, las ventajas de dicha inversión son para el país de origen. Muchas naciones se preocupan también de que una planta manufacturera propiedad de extranjeros puede importar muchos componentes de su país de origen, lo cual tendría implicaciones negativas para la posición de la balanza de pagos del país anfitrión.

Conscientes de estos temores, los países que adoptan la perspectiva pragmática siguen políticas diseñadas para maximizar los beneficios nacionales y minimizar los costos. De acuerdo con estos parámetros, la IED sólo debe permitirse mientras las ganancias superen a los costos. Japón ofrece un buen ejemplo de nacionalismo pragmático. Hasta la década de 1980, la política japonesa probablemente fue una de las más restrictivas antes de adoptar la perspectiva nacionalista pragmática, lo cual se debe al enfoque japonés de que la entrada directa en sus mercados de firmas extranjeras, en especial de Estados Unidos, que poseen grandes recursos administrativos, puede dificultar el desarrollo y crecimiento de su propia industria y tecnología.<sup>33</sup> Esta visión condujo a Japón a bloquear la mayoría de las solicitudes para invertir en su territorio. Sin embargo, siempre existen excepciones a esta política. Con frecuencia, las compañías que tenían tecnología importante eran autorizadas a realizar IED si insistían en que no la licenciarían a una empresa japonesa ni entrarían en una alianza estratégica con ninguna compañía del país. IBM y Texas Instruments lograron establecer subsidiarias en Japón luego de aceptar estas condiciones. Desde el punto de vista del gobierno japonés, los beneficios de la IED en esos casos (los estímulos que dichas compañías podían incorporar a la economía japonesa) superaban los costos percibidos.

Otro aspecto del nacionalismo pragmático es la tendencia a atraer agresivamente a la IED que se considera beneficiará al país, por ejemplo, mediante subsidios a las EMN en forma de concesiones o exenciones fiscales. A menudo, los países de la Unión Europea parecen competir uno con otro para atraer IED estadounidense o japonesa, al ofrecer grandes exenciones de impuestos y subsidios. Gran Bretaña ha sido la más exitosa en atraer inversión japonesa a su industria del automóvil; Nissan, Toyota y Honda tienen ahora grandes plantas armadoras en ese país, y lo utilizan como base

de operaciones para atender al resto de Europa, con obvios beneficios de empleo y balanza de pagos para los británicos.

## IDEOLOGÍA CAMBIANTE

Los años recientes han marcado una reducción del número de países que se adhieren a la ideología radical. Aunque pocas naciones han adoptado una política de libre mercado pura, un creciente número gravita hacia el extremo de libre mercado del espectro, y han liberalizado su régimen de inversión extranjera. Entre éstas se encuentran muchos países que hace menos de dos décadas estaban firmemente asentados en el lado radical (los antiguos países comunistas de Europa Oriental y muchos de los estados socialistas de África), y varios más que hasta fechas recientes podían describirse como nacionalistas radicales con respecto de la IED (Japón, Corea del Sur, Italia, España y la mayoría de los países latinoamericanos). Uno de los resultados de esta situación ha sido un aumento del volumen mundial de la IED que, como ya mencionamos, ha crecido dos veces más rápido que el comercio mundial. Otro de los resultados ha sido un incremento del volumen de IED dirigido a países que recientemente han liberalizado sus regímenes de inversión extranjera directa, como China, la India y Vietnam.

En contraste, existe evidencia reciente del inicio de lo que podría convertirse en un cambio hacia un enfoque más hostil a la inversión extranjera directa. Venezuela y Bolivia han adoptado esta posición. En 2005 y 2006, los gobiernos de ambas naciones reescribieron unilateralmente contratos para la explotación de gas y petróleo, elevando el índice de regalías que las empresas extranjeras debían pagar al gobierno por todo el gas y el petróleo extraído de sus territorios. Aún más, después de su victoria electoral en 2006, el presidente boliviano Evo Morales nacionalizó los campos de gas, y declaró que expulsaría a las compañías extranjeras a menos que aceptaran pagar cerca de 80% de sus ganancias al Estado y renunciaran a supervisar la producción. También en algunos países desarrollados se han registrado reacciones hostiles a la IED. En 2006, en Europa, una reacción política hostil se levantó en contra de la compra de la compañía acerera más grande de Europa, Arcelor, por parte de Mittal Steel, una compañía global controlada por un empresario indio, Lakshmi Mittal. A mediados de 2005, la China National Offshore Oil Company retiró una oferta de adquisición de la empresa estadounidense Unocal después de registrarse una alta reacción negativa en el Congreso con respecto a la venta de un “activo estratégico” por parte de una compañía china. De manera similar, como detalla el “Panorama administrativo”, en 2006 una compañía de Dubai se retractó de su planeada adquisición de los derechos para administrar seis puertos estadounidenses después de reacciones políticas negativas. Hasta ahora, estas contracorrientes no son más que incidentes aislados, pero si se expanden, el movimiento de 30 años de esfuerzos hacia la reducción de las barreras a inversiones extranjeras podría estar en riesgo.



## Costos y beneficios de la IED

En mayor o menor grado muchos gobiernos pueden ser considerados nacionalistas pragmáticos cuando se trata de IED. Aquí exploraremos los beneficios y costos de este enfoque, primero desde la perspectiva del país anfitrión, y después desde la perspectiva del país fuente. En la siguiente sección se profundizará en las políticas que los gobiernos utilizan para administrar la IED.

## BENEFICIOS PARA EL PAÍS ANFITRIÓN

Los principales beneficios de la IED para el país anfitrión se derivan de los efectos de la transferencia de recursos, en el empleo, la balanza de pagos y el impacto en la competencia y el crecimiento económicos.

### Efectos de la transferencia de recursos

La inversión extranjera directa puede hacer una contribución muy positiva a la economía del país anfitrión, pues proporciona recursos de capital, tecnología y administrativos que de otra manera no estarían disponibles, lo cual impulsa el índice de crecimiento económico de dicha nación.<sup>34</sup>



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## DP World y Estados Unidos

En febrero de 2006, DP World, un operador portuario de alcance mundial propiedad del gobierno de Dubai, un miembro de los Emiratos Árabes Unidos y un aliado estadounidense incondicional, pagó 6 800 millones de dólares para adquirir P&O, una firma británica que administra una red global de terminales marítimas. Con P&O llegaron las operaciones administrativas de seis puertos estadounidenses: Miami, Filadelfia, Baltimore, Nueva Orleáns, Nueva Jersey y Nueva York. La adquisición ya había sido aprobada por los reguladores de Estados Unidos cuando se convirtió de pronto en noticia de primera plana. Al enterarse del trato, varios prominentes senadores estadounidenses elevaron dudas a este respecto. Sus objeciones eran dobles. En primer lugar, se cuestionaban acerca de los riesgos de seguridad asociados con el hecho de que las operaciones administrativas en puertos clave del país fueran propiedad de una empresa extranjera con base en el Medio Oriente. El peligro radicaba en que, en cierta manera, los terroristas podrían tomar ventaja de este acuerdo para infiltrarse en los puertos estadounidenses. En segundo, estaban preocupados por el hecho de que DP World fuera una empresa parapública, y argumentaban que los gobiernos extranjeros no debían estar en posesión de "activos estratégicos de Estados Unidos".

La administración Bush defendió con rapidez la adquisición: declaró que no planteaba amenaza alguna para la seguridad nacional. Otros señalaron que DP World era una compañía mundialmente respetada, con un jefe de operaciones

estadounidense y un presidente educado en Estados Unidos; la cabeza de la operación administrativa portuaria global también sería de esa nacionalidad. DP World no sería propietaria de esos puertos estadounidenses, sino que sólo los administraría, mientras que los temas de seguridad permanecerían en manos de los funcionarios de aduana y de la guardia costera estadounidenses. Dubai también era miembro de la Iniciativa Estadounidense para la Seguridad de los Contenedores, que permite a los funcionarios de aduanas inspeccionar cargamentos en puertos extranjeros antes de que partan hacia Estados Unidos. La mayoría de los empleados de DP World en los puertos estadounidenses serían ciudadanos del país, y cualquier ciudadano de los Emiratos Árabes que fuese transferido a DP World debería contar con una visa y la aprobación del gobierno estadounidense.

Estos argumentos cayeron en oídos sordos. Con varios senadores estadounidenses que amenazaban con sancionar leyes que prohibieran la propiedad por parte de extranjeros de las operaciones portuarias del país, DP World se resignó a lo inevitable y anunció que vendería el derecho de administrar los seis puertos de Estados Unidos en cerca de 750 millones de dólares. Sin embargo, y con miras hacia delante, DP World declaró que buscaría una oferta pública inicial en 2007 y, en su calidad de empresa privada, probablemente seguiría buscando cómo entrar a Estados Unidos. En palabras del director general de la compañía: "Es la economía más grande del mundo. ¿Cómo podemos ignorarla?"<sup>35</sup>

Con respecto del capital, muchas EMN, dado su gran tamaño y fuerza financiera, tienen acceso a recursos que no están disponibles para las compañías del país anfitrión. Estos fondos pueden provenir de fuentes internas de la compañía, o su reputación puede facilitar que ésta obtenga préstamos de mercados de capital, lo cual no es tan sencilla para las empresas del anfitrión.

En cuanto a la tecnología, recordemos que en el capítulo 2 dijimos que la tecnología puede estimular el desarrollo económico y la industrialización. La tecnología puede tomar dos formas, ambas valiosas. Puede ser incorporada a un proceso de producción (por ejemplo, la tecnología necesaria para descubrir, extraer y refinar el petróleo), o en un producto (como computadoras personales). No obstante, muchos países carecen de los recursos y habilidades de investigación y desarrollo necesarios para implementar su propia tecnología de productos y procesos. Esto es particularmente cierto en el caso de las naciones menos desarrolladas, las cuales dependen de los países industrializados para obtener gran parte de la tecnología que se requiere para estimular el crecimiento económico, y la IED puede proporcionárselas.

Las investigaciones sustentan el punto de vista de que con frecuencia las firmas multinacionales transfieren tecnología importante cuando invierten en un país extranjero.<sup>36</sup> Por ejemplo, un estudio de la IED en Suecia reveló que las compañías extranjeras incrementaron la productividad de la mano de obra y el factor total de las compañías suecas que adquirieron, lo cual indica que ocurrieron transferencias significativas de tecnología (la tecnología suele impulsar la productividad).<sup>37</sup> Asimismo,

un estudio que realizó la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) arrojó que los inversionistas extranjeros destinaron importantes cantidades de capital a investigación y desarrollo en los países en donde realizaron dichas inversiones, lo cual sugiere que no sólo les transfirieron tecnología, sino también que pueden haber actualizado la tecnología existente o creado nueva tecnología para esas naciones.<sup>38</sup>

Además, las capacidades administrativas extranjeras que se adquieren mediante la IED pueden producir importantes beneficios para el país anfitrión. Los administradores extranjeros entrenados en las más recientes técnicas administrativas pueden ayudar a mejorar la eficiencia de las operaciones en el país anfitrión, ya sea con desarrollos adquiridos o nuevos. También pueden surgir efectos beneficiosos indirectos cuando el personal local que ha sido entrenado para ocupar puestos administrativos, financieros y técnicos en la subsidiaria de una EMN abandona la compañía para formar empresas nacionales. Además, pueden lograrse beneficios similares si las capacidades administrativas superiores de una EMN extranjera estimulan a los proveedores, distribuidores y competidores locales a mejorar sus propias capacidades administrativas.

### Efectos en el empleo

Otro efecto beneficioso acreditado a la IED es que crea empleos en el país anfitrión que de otra manera no existirían. La IED afecta el empleo de manera directa e indirecta. El primer caso se presenta cuando una EMN extranjera contrata a ciudadanos del país anfitrión. Los efectos indirectos se observan cuando los proveedores locales crean empleos como resultado de la inversión, y cuando los empleos son creados debido a un mayor poder adquisitivo de los trabajadores de la EMN. Con frecuencia, los efectos indirectos en el empleo son tan grandes como los directos, si no es que más. Por ejemplo, cuando Toyota decidió abrir una nueva planta armadora en Francia, los cálculos sugirieron que esta decisión crearía 2 mil empleos directos y quizás otros 2 mil en las industrias de apoyo.<sup>39</sup>

Los cínicos sostienen que no todos los “nuevos empleos” creados por la IED representan adiciones netas al índice de empleo. En el caso de IED por parte de fábricas de autos japonesas en Estados Unidos, algunos argumentan que los trabajos creados por esta inversión no igualan a los trabajadores despedidos por las compañías estadounidenses que han perdido mercado ante los competidores nipones. Como consecuencia de dicho efecto de sustitución, la cantidad neta de nuevos empleos creados por la IED puede no ser tan grande como inicialmente proclamó alguna EMN. El tema de la posible ganancia de empleo neta puede ser un punto principal de negociación entre una multinacional que deseé realizar IED y el gobierno anfitrión.

Cuando la IED toma la forma de la compra de una empresa establecida en la economía anfitriona, y no de una inversión nueva, el efecto inmediato puede ser reducir el empleo, a medida que la multinacional intenta reestructurar las operaciones de la entidad que adquirió para mejorar su eficiencia. Sin embargo, incluso en tales casos, la investigación sugiere que una vez que termina el periodo inicial de reestructuración, las empresas adquiridas por firmas extranjeras tienden a incrementar su base de empleados a un ritmo más rápido que sus rivales connacionales. Por ejemplo, un estudio de la OCDE comprobó que las compañías financieras creaban nuevos empleos a un índice más rápido que sus contrapartes nacionales.<sup>40</sup> En Estados Unidos, la fuerza de trabajo de las empresas extranjeras aumentó 1.4% al año, comparado con 0.8% de las firmas nacionales en el mismo periodo. En Francia y Gran Bretaña, la fuerza de trabajo de las compañías foráneas creció a un ritmo de 1.7% anual, mientras que la de las empresas nacionales cayó 2.7%. El mismo estudio reveló que las compañías extranjeras tienden a pagar salarios más altos, lo cual sugiere que la calidad del empleo es mejor. Otro estudio sobre la IED en las economías de transición de Europa del Este descubrió que aunque el empleo cayó después de la compra de una empresa por parte de una firma extranjera, a menudo dichas empresas estaban en dificultades competitivas y no habrían sobrevivido si no hubiesen



La creación de empleos es un resultado de la IED. Estos trabajadores franceses arman autos en la planta de Toyota instalada en Valenciennes.

sido adquiridas; después de un periodo inicial de ajuste y contracción, la reducción de puestos de trabajo solía ser seguida por nuevas inversiones, y el índice de empleo permanecía estable o bien se incrementaba.<sup>41</sup>

### Efectos en la balanza de pagos

El efecto de la IED en las cuentas de la balanza de pagos de un país es un importante tema político para la mayoría de los gobiernos anfitriones. Por lo general, éstos se preocupan cuando su país tiene un déficit en la **cuenta corriente de su balanza de pagos**. La **cuenta corriente** registra la importación y exportación de bienes y servicios. Un déficit en la cuenta corriente, o déficit comercial, como se le llama a menudo, ocurre cuando un país importa más bienes y servicios de los que exporta. Por lo general, los gobiernos prefieren tener un superávit que un déficit en la cuenta corriente. La única manera en que el déficit pueda ser sostenido a largo plazo es mediante la venta de activos a extranjeros (para una explicación detallada a este respecto, vea el apéndice del capítulo 5). Por ejemplo, el déficit persistente en la cuenta corriente que Estados Unidos presenta desde la década de los ochenta ha sido financiado por una venta continua de los activos del país (acciones, bonos, inmuebles y corporaciones) a extranjeros. Como a los gobiernos invariablemente no les gusta ver que los activos de su país caigan en manos extranjeras, prefieren tener un superávit en la cuenta corriente. Hay dos maneras en que la IED puede ayudar a que un país alcance este objetivo.

En primer lugar, si la IED es un sustituto de la importación de bienes y servicios, el efecto puede ser aumentar la cuenta corriente de la balanza de pagos del país anfitrión. Por ejemplo, se puede considerar que muchas de las IED de las fábricas de autos japonesas en Estados Unidos y Europa sustituyen a las importaciones desde Japón. Así, la cuenta corriente de la balanza de pagos de Estados Unidos en parte ha mejorado debido a que muchas compañías japonesas abastecen ahora el mercado estadounidense desde instalaciones de producción en ese país, y no desde Japón. Hasta el momento, y dado que esto ha reducido la necesidad de financiar el déficit en la cuenta corriente mediante la venta de activos a extranjeros, es claro que Estados Unidos se ha beneficiado.

Un segundo beneficio potencial surge cuando una EMN utiliza una subsidiaria extranjera para exportar bienes y servicios a otros países. De acuerdo con un reporte de la ONU, la IED entrante de las multinacionales extranjeras ha sido un motor importante para el crecimiento económico asociado con la exportación en varias naciones desarrolladas y en desarrollo durante la última década.<sup>42</sup> Por ejemplo, las exportaciones de China se elevaron de 26 mil millones de dólares en 1985 a más de 250 mil millones en 2001, y a 969 mil millones en 2006. Mucho de este dramático crecimiento de la exportación se debió a la presencia de multinacionales extranjeras que hicieron grandes inversiones en China durante los noventa. Las subsidiarias de las multinacionales extranjeras representaron 50% de todas las exportaciones desde ese país en 2001, en comparación con el 17% en 1991. Por ejemplo, en el caso de los teléfonos móviles, las subsidiarias chinas de las multinacionales extranjeras, principalmente Nokia, Motorola, Ericsson y Siemens, sumaron 95% de las exportaciones de ese sector.

### Efectos en la competencia y el crecimiento económico

La teoría económica nos dice que el funcionamiento eficiente de los mercados depende de un nivel adecuado de competencia entre los productores. Cuando la IED toma la forma de inversiones nuevas, el resultado es establecer nuevas empresas, lo cual incrementa el número de participantes en el mercado y, por lo tanto, las opciones del consumidor. A su vez, este incremento puede aumentar el nivel de competencia en el mercado nacional, lo cual provoca una baja de precios y un incremento del bienestar económico de los consumidores. El aumento en la competencia tiende a estimular las inversiones de capital por parte de las compañías en plantas, equipos, investigación y desarrollo, a medida que se esfuerzan por superar a sus rivales. Los resultados a largo plazo pueden incluir una aceleración del crecimiento productivo y de la innovación de procesos y productos, así como un mayor crecimiento económico.<sup>43</sup> Tales efectos beneficiosos parecen haber ocurrido en el sector sudcoreano de venta al detalle que siguió a la liberalización de las regulaciones a las IED de 1996, por ejemplo. La IED de las grandes tiendas de descuento occidentales, como Wal-Mart, Costco, Carrefour y Tesco, parece haber alentado a sus similares nativos como E-Mart a mejorar la eficiencia de sus propias operaciones. Los resultados se han traducido en una mayor competencia y en precios más bajos, lo cual beneficia a los consumidores sudcoreanos.

El efecto de la IED en la competencia entre los mercados nacionales puede ser particularmente importante en el caso de servicios como las telecomunicaciones, ventas al menudeo y muchos servicios financieros, mientras que la exportación no siempre es una opción, porque el servicio debe ser generado en el mismo sitio en donde es entregado.<sup>44</sup> Por ejemplo, según un acuerdo patrocinado por la OMC en 1997, 68 países que acumulaban más de 90% de las ganancias mundiales por telecomunicaciones aceptaron comenzar a abrir sus mercados a la inversión y competencia extranjeras, y a establecer reglas comunes para la justa competencia en el sector. Antes de dicho convenio, la mayoría de los mercados mundiales de las telecomunicaciones estaba cerrada a la competencia extranjera, y en la mayor parte de los países este sector estaba monopolizado por un solo proveedor, que a menudo era una empresa paraestatal. El acuerdo ha elevado de manera dramática el nivel de competencia en muchos mercados nacionales de telecomunicaciones, lo cual ha generado dos beneficios principales. Uno, ha incrementado la competencia y estimulado la inversión en la modernización de las redes telefónicas de todo el mundo, lo que ha mejorado el servicio. Y dos, el aumento de la competencia ha permitido bajar los precios.

## COSTOS PARA EL PAÍS ANFITRIÓN

Son tres los costos de la IED que preocupan a los países anfitriones. Éstos surgen de los posibles efectos adversos sobre la competencia dentro de sus fronteras, en la balanza de pagos y en la pérdida percibida de soberanía y autonomía nacionales.

### Efectos adversos sobre la competencia

En ocasiones, los gobiernos anfitriones se preocupan porque las subsidiarias de las EMN extranjeras pueden tener un mayor poder económico que sus competidores nacionales. Si es parte de una organización internacional, la EMN foránea podría obtener fondos generados en otros lugares para subsidiar sus costos en el mercado anfitrión, lo cual sacaría a las compañías nacionales del negocio y le permitiría monopolizar el mercado. Si este proceso se concreta, la compañía elevaría los precios por encima de los que podrían prevalecer en los mercados competitivos, con los consiguientes efectos dañinos en el bienestar económico de la población. Esta preocupación tiende a ser mayor en países (por lo general en desarrollo) que tienen grandes compañías propias, y relativamente menor en las naciones más avanzadas e industrializadas.

En general, aunque la nueva IED debe incrementar la competencia, no está muy claro si esto ocurre también cuando se da en forma de adquisiciones de empresas establecidas en la nación anfitriona, como fue el caso de Cemex cuando adquirió RMC en Gran Bretaña (vea el “Panorama administrativo” correspondiente), pues la competencia puede ser neutral debido a que una compra no resulta en un aumento neto en el número de participantes en el mercado. Cuando un inversionista extranjero adquiere dos o más compañías en un país anfitrión, y después las fusiona, los efectos pueden ser una caída del nivel de competencia en ese mercado, la creación de un poder monopolista, la reducción de las opciones para los consumidores y el aumento de los precios. Por ejemplo, en la India, Hindustan Lever Ltd., la subsidiaria de Unilever, compró a su principal rival local, Tata Oil Mills, para asumir una posición dominante en los mercados de jabón para baño (75%) y detergentes (30%). También adquirió varias compañías locales en otros mercados, como los fabricantes de helados Dollops, Kwality y Milkfood. Al combinar estas empresas, la participación de Hindustan Lever en el mercado de los helados en la India se elevó desde cero en 1992 a 74% en 1997.<sup>45</sup> Sin embargo, aunque dichos casos son preocupantes, las autoridades nacionales pueden revisar y bloquear fusiones o adquisiciones que se considere tendrán un efecto perjudicial en la competencia, lo cual debería ser suficiente para asegurarse de que las entidades extranjeras no monopolicen los mercados de un país.

### Efectos adversos en la balanza de pagos

Los posibles efectos adversos de la IED en la posición de la balanza de pagos del país anfitrión son dobles. En primer lugar, debe compararse el flujo interno de capital inicial que ingresa con la IED con el flujo de salida de las ganancias de una subsidiaria extranjera hacia su compañía matriz. Dichas salidas se reflejan como flujos de salida de capital en las cuentas de la balanza de pagos. Algunos gobiernos han respondido a estos flujos de salida mediante la restricción de las ganancias que pueden

ser repatriadas al país de origen de las subsidiarias extranjeras. Un segundo motivo de preocupación surge cuando una subsidiaria extranjera importa una cantidad sustancial de sus suministros, lo cual genera un débito en la cuenta corriente de la balanza de pagos del país anfitrión. Por ejemplo, una de las críticas contra las operaciones de montaje de automóviles japoneses en Estados Unidos es que tienden a importar muchos componentes de Japón. Como resultado, el efecto favorable de esta IED en la cuenta corriente de la balanza de pagos estadounidense puede no ser tan grande como se esperaba de inicio. Las compañías de autos japonesas respondieron a estas críticas comprometiéndose a comprar 75% de sus componentes a fabricantes establecidos en Estados Unidos (que no necesariamente eran propiedad de estadounidenses). Cuando Nissan invirtió en el Reino Unido, respondió a las preocupaciones acerca del contenido local comprometiéndose a incrementar la proporción de componentes locales a 60%, y a elevarla después a más de 80 por ciento.

### **Soberanía y autonomía nacionales**

Algunos gobiernos anfitriones se preocupan de que la IED venga acompañada de pérdida de independencia económica. La duda es si una matriz extranjera que realmente no tiene compromisos con el país anfitrión, y sobre la cual el gobierno de éste no tiene un control real, podría tomar decisiones clave que afecten la economía de esa nación. La mayoría de los economistas descartan estas preocupaciones como irracionales y sin fundamento. El politólogo Robert Reich ha señalado que esas dudas son producto de una manera anticuada de pensar, porque no toman en cuenta la creciente interdependencia de la economía global.<sup>46</sup> En un mundo en donde las compañías de todas las naciones avanzadas invierten cada vez más una en los mercados de las otras, no es posible que un país le haga a otro un “chantaje económico” sin dañarse a sí mismo.

## **BENEFICIOS PARA EL PAÍS DE ORIGEN**

Los beneficios de la IED para el país de origen se originan de tres maneras. Primera, su balanza de pagos se beneficia del flujo de ingresos foráneos. La IED puede también beneficiar la balanza de pagos del país de origen si la subsidiaria extranjera crea una demanda para sus exportaciones de equipos de capital, bienes intermedios, productos complementarios y similares.

Segunda, los beneficios que el país de origen puede obtener de esta inversión extranjera directa surgen de los efectos en el empleo. Como sucede con la balanza de pagos, los efectos positivos en el empleo ocurren cuando la subsidiaria extranjera crea demanda por exportaciones provenientes del país de origen. De esta manera, la inversión de Toyota en las operaciones de armado de automóviles en Europa ha beneficiado tanto a la balanza de pagos como al empleo en Japón al importar algunos componentes para sus armadoras europeas directamente de su nación nativa.

Tercera, hay beneficios cuando la EMN del país de origen aprende valiosas habilidades al exponerse a los mercados extranjeros, las cuales después transfiere a su país de origen. Esto representa el efecto inverso de transferencia de recursos. Gracias a su experiencia en los mercados extranjeros, la EMN puede aprender técnicas superiores de administración, y mejores tecnologías para elaborar productos y realizar procesos. Estos recursos pueden ser también transferidos nuevamente al país de origen, lo cual contribuirá a su índice de crecimiento económico.<sup>47</sup> Por ejemplo, una de las razones por las cuales General Motors y Ford invirtieron en fábricas japonesas de automóviles (GM es dueña de parte de Isuzu, y Ford es propietaria de una parte de Mazda) fue aprender sobre sus procesos de producción. Si GM y Ford tienen éxito y logran transferir este conocimiento a sus operaciones en Estados Unidos, el resultado puede ser una ganancia neta para la economía estadounidense.

## **COSTOS PARA EL PAÍS DE ORIGEN**

Los beneficios mencionados deben compararse con los evidentes costos de la IED para el país de origen. Las principales dudas se centran en los efectos de la IED saliente en la balanza de pagos y en el empleo. La balanza de pagos del país de origen puede sufrir de tres maneras. En primer lugar, resulta afectada de manera negativa por la salida inicial de capital necesaria para financiar la IED; sin embargo, este efecto se contrarresta con la subsecuente entrada de flujo proveniente de las ganancias en el extranjero. En segundo término, la cuenta corriente de la balanza de pagos se deteriora si el propósito de la inversión extranjera es abastecer el mercado de origen desde un lugar donde

la producción tenga un bajo costo. Por último, la cuenta corriente de la balanza de pagos también se ve afectada si la IED sustituye a la exportación directa. De este modo, mientras las operaciones de las armadoras de Toyota en Estados Unidos pretendan sustituir las exportaciones directas desde Japón, la cuenta corriente de dicho país empeorará.

Con respecto de los efectos negativos en el empleo, las preocupaciones más graves surgen cuando la IED es contemplada como sustituto de la producción interna, como fue el caso de las inversiones de Toyota en Estados Unidos y en Europa; el resultado obvio es una caída de la tasa de empleo del país de origen. Si el mercado laboral del país de origen es sólido y existe poco desempleo, esta preocupación puede no ser muy importante; no obstante, si, por el contrario, padece altos índices de desempleo, pueden surgir dudas acerca de la exportación de trabajos. Por ejemplo, una objeción frecuente de los líderes laborales estadounidenses al TLCAN (vea el siguiente capítulo) es que su país perderá cientos de miles de empleos cuando las compañías estadounidenses inviertan en México para sacar ventaja de la mano de obra barata, y después exporten a Estados Unidos.<sup>48</sup>

## LA TEORÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y LA IED

Cuando se evalúan los costos y beneficios de la IED para el país de origen, hay que tener en mente las lecciones de la teoría del comercio internacional (vea el capítulo 5). Dicha teoría nos dice que la preocupación del país de origen con respecto de los efectos económicos negativos de la producción en el exterior puede haber sido malentendida. El término **producción en el exterior** se refiere a la IED que se realiza para abastecer el mercado de origen. Lejos de reducir el empleo en su país nativo, esta IED puede estimular el crecimiento económico (y por lo tanto el empleo), al liberar recursos internos para concentrarlos en actividades en las cuales el país de origen tiene una ventaja competitiva. Además, los consumidores de dicha nación se benefician si el precio de un producto en particular cae como resultado de la IED. Asimismo, si se le prohibiera invertir a una compañía, sobre la base de los efectos negativos en el empleo mientras sus competidores internacionales cosechan los beneficios en los países con bajo costo de producción, indudablemente perdería mercado. En dicho escenario, es probable que los efectos económicos adversos para un país, a largo plazo superen los efectos relativamente menores en la balanza de pagos y en el empleo asociados con la producción en el exterior.



## Los instrumentos de política gubernamental y la IED

Después de que hemos revisado los costos y beneficios de la IED desde el punto de vista tanto del país de origen como del anfitrión, analicemos ahora los instrumentos de política que ambos países pueden utilizar para regular la IED.

### POLÍTICAS DEL PAÍS DE ORIGEN

Mediante su elección de políticas, los países de origen pueden alentar o restringir la IED por parte de las firmas locales. Estudiemos primero las políticas diseñadas para alentar la IED saliente, que incluyen seguros de riesgo en el extranjero, ayuda de capital, incentivos fiscales y presión política. Después analizaremos las políticas que pretenden restringir la IED saliente.

#### Alentar la IED saliente

Muchas naciones inversoras tienen programas de seguros respaldados por el gobierno para cubrir los principales tipos de riesgo que implica la inversión extranjera. Los riesgos asegurables mediante dichos programas incluyen la expropiación (nacionalización), pérdidas por guerra y la imposibilidad de transferir los beneficios al país de origen. Dichos programas son particularmente útiles para alentar a las compañías a emprender inversiones en países políticamente inestables.<sup>49</sup> Además, varias naciones avanzadas cuentan también con fondos especiales o bancos que otorgan préstamos gubernamentales a las compañías que desean invertir en los países en desarrollo. Como un incentivo adicional, muchos países han eliminado la doble tasación del ingreso extranjero (es decir, el pago de



Toys "R" Us pudo abrir tiendas en Japón gracias a que este país relajó algunos de los impedimentos a la IED.

impuestos tanto en el país de origen como en el anfitrión). Por último, y quizás la más significativa, es que varios países inversores (entre éstos Estados Unidos) han utilizado su influencia política para persuadir a los anfitriones de relajar sus restricciones a la IED interna. Por ejemplo, en respuesta a una presión directa de Estados Unidos, Japón suavizó muchas de sus restricciones formales a la IED externa en la década de 1980. Ahora, como respuesta a presiones estadounidenses adicionales, Japón ha dado pasos para relajar sus barreras informales ante dicho tipo de inversión. La compañía Toys "R" Us fue una de las beneficiarias de esta tendencia, ya que después de cinco años de un intenso cabildo por parte de la empresa y de los funcionarios del gobierno estadounidense, finalmente pudo abrir sus primeras tiendas al menudeo en Japón en diciembre de 1991. En 2008, Toys "R" Us tenía más de 170 tiendas en ese país, y sus operaciones, de las cuales la compañía retuvo una mayoría, cotizan en la bolsa de valores japonesa.

### **Restricciones a la IED saliente**

Casi todos los países inversores, entre éstos Estados Unidos, en algún momento han ejercido determinado control sobre la IED saliente. Una de las políticas ha sido limitar los flujos salientes de capital debido a la preocupación por su efecto en la balanza de pagos del país. Por ejemplo, desde principios de los sesenta hasta 1979, Gran Bretaña aplicaba regulaciones de control de tipo de cambio que limitaban el volumen de capital que una compañía podía sacar del país. Aunque el propósito principal de dichas políticas era mejorar la balanza de pagos británica, un segundo objetivo importante era poner obstáculos a las empresas nacionales que quisieran realizar IED.

Además, en ocasiones los países manipulan las leyes fiscales para alentar a sus compañías a invertir en casa. El objetivo que subyace a dichas políticas es crear trabajos internos en vez de hacerlo en otras naciones. Durante un tiempo, Gran Bretaña aplicó esta estrategia. El sistema fiscal para corporaciones avanzadas tasó los ingresos extranjeros de las compañías británicas en un nivel mucho más alto que los ingresos locales. Esta regulación fiscal creó un incentivo para que las empresas británicas invirtieran en su país.

Por último, en ocasiones los países prohíben a sus firmas nacionales que inviertan en determinadas naciones por razones políticas. Dichas restricciones pueden ser formales o informales. Las leyes formales de Estados Unidos prohíben a sus compañías que inviertan en países como Cuba e Irán, cuya ideología política y acciones se consideran contrarias a los intereses estadounidenses. De igual manera, en la década de los ochenta se aplicó una presión informal para disuadir a las firmas estadounidenses de invertir en Sudáfrica. En este caso, el objetivo era presionar a esta nación para que cambiara sus leyes de apartheid, lo que ocurrió a principios de los noventa.

## **POLÍTICAS DEL PAÍS ANFITRIÓN**

Los países que reciben la inversión adoptan políticas tanto para restringir como para alentar la IED interna. Como ya se mencionó, en el pasado la ideología política determinaba el tipo y rango de dichas políticas. En la última década del siglo xx, muchos países desecharon algunas de las vertientes de la perspectiva radical (que prohibía la IED) para moverse hacia una combinación de objetivos de libre mercado y nacionalismo pragmático.

### **Aliento a la IED entrante**

Es común que los gobiernos ofrezcan incentivos a las compañías extranjeras para que inviertan en sus países. Estos estímulos pueden asumir muchas formas, pero las más comunes son los incentivos fiscales, los préstamos blandos y las concesiones o subsidios. Estas medidas están motivadas por un deseo de beneficiarse de la transferencia de recursos y los efectos de la IED en el empleo. También responden a la intención de capturar la IED y evitar que se asiente en otros países. Por ejemplo, a

mediados de los noventa, los gobiernos de Francia y Gran Bretaña competían entre sí pues ofrecían incentivos a Toyota para atraer su inversión. En Estados Unidos, los gobiernos estatales compiten con frecuencia para atraer IED. Kentucky ofreció a Toyota un paquete de incentivos con valor de 112 millones de dólares para convencerla de que construyera en su territorio sus plantas armadoras; el paquete incluía exenciones fiscales, inversiones estatales en infraestructura y préstamos blandos.<sup>50</sup>

### Restricciones a la IED entrante

Los gobiernos utilizan una amplia variedad de controles para restringir la IED de una manera u otra. Los dos más comunes son las restricciones a la propiedad y los requisitos de operación. El primero de éstos puede tomar diversas formas. En algunos países, se excluye a las compañías extranjeras de sectores específicos, por ejemplo, el tabaco y la minería en Suecia y el desarrollo de determinados recursos naturales en Brasil, Finlandia y Marruecos. En otras industrias puede permitirse el dominio extranjero, aunque una parte significativa de la propiedad de la subsidiaria debe pertenecer a inversionistas locales. En Estados Unidos, la propiedad extranjera sobre una aerolínea está limitada a 25% o menos. En la India, las firmas extranjeras no podían ser dueñas de negocios mediáticos hasta 2001, cuando las leyes se relajaron y se les permitió comprar hasta 26% de un periódico local.<sup>51</sup>

El motivo que subyace a las restricciones a la propiedad parece tener dos vertientes. Primero, a menudo se excluye a las empresas extranjeras de determinados sectores por razones de seguridad nacional o de competencia. La percepción, principalmente en los países menos desarrollados, parece ser que las compañías nacionales no podrán desarrollarse a menos que se restrinja la competencia extranjera mediante una combinación de aranceles a las importaciones y controles a la IED. Ésta es una variante del argumento de la industria naciente que analizamos en el capítulo 6.

En segundo lugar, las restricciones a la propiedad parecen estar basadas en la creencia de que los propietarios locales pueden ayudar a maximizar los beneficios de la transferencia de recursos y de empleo que la IED trae al país anfitrión. Hasta principios de los ochenta, el gobierno japonés prohibió la mayor parte de la IED, pero permitió alianzas estratégicas entre las compañías japonesas y EMN extranjeras si éstas poseían una tecnología valiosa. El gobierno consideraba que dicho arreglo aceleraría la posterior difusión de la valiosa tecnología de la EMN por toda la economía del país.

Los requisitos de operación, que no son otra cosa que controles sobre el comportamiento de la subsidiaria local de la EMN, también pueden adoptar distintas formas. Las más comunes se relacionan con el contenido local, exportaciones, transferencia tecnológica y participación en las altas jerarquías administrativas. Como ocurre con algunas restricciones a la propiedad, la lógica que subyace a los requisitos de operación es que éstas ayudan a maximizar los beneficios y minimizar los costos de la IED para el país anfitrión. Muchas naciones utilizan alguna forma de requisitos de operación cuando conviene a sus objetivos. Sin embargo, estos requisitos tienden a ser más comunes en los países menos desarrollados que en las avanzadas naciones industrializadas.<sup>52</sup>

## LAS INSTITUCIONES INTERNACIONALES Y LA LIBERALIZACIÓN DE LA IED

Hasta la década de 1990, las instituciones multinacionales no se involucraban de manera consistente en regular la IED. Este panorama cambió cuando se creó la Organización Mundial del Comercio en 1995. La OMC emprendió la promoción del comercio internacional de los servicios. Como muchos de éstos tienen que ser generados en el lugar donde se prestan, la exportación no es una opción (por ejemplo, no se pueden exportar hamburguesas de McDonlad's ni servicios bancarios al consumidor). Debido a este tipo de inconvenientes, la OMC se ha involucrado en las regulaciones que gobiernan la IED. Como podría esperarse de una institución creada para promover el libre comercio, los esfuerzos de la OMC han constituido un impulso para la liberación de dichas regulaciones, en particular en el sector de los servicios. Bajo el auspicio de la OMC, se concretaron dos extensos acuerdos multinacionales en 1997 para liberalizar el comercio en telecomunicaciones y en servicios financieros. Ambos acuerdos contenían cláusulas detalladas que requerían que los signatarios liberalizaran sus regulaciones con respecto de la IED entrante, básicamente sus mercados de telecomunicaciones y de servicios financieros.

En cambio, la OMC no ha tenido tanto éxito en sus intentos por iniciar las pláticas tendentes a establecer regulaciones universales para promover la liberalización de la IED. Encabezadas por

Malasia y la India, las naciones en desarrollo han rechazado la competencia de la OMC para iniciar dichas conversaciones. En un intento por progresar en este sentido, la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED) inició pláticas entre sus miembros en 1995. La OCED es una organización intergubernamental de naciones “ricas” con base en París, cuyo propósito es proporcionar a sus 29 estados miembros un foro en el cual los gobiernos puedan compartir sus experiencias, discutir los problemas que tienen en común y buscar soluciones que después pueden ser aplicadas dentro de sus propios contextos nacionales; entre sus miembros se encuentra la mayoría de los países de la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, Japón y Corea del Sur. El objetivo de las pláticas era elaborar el borrador de un acuerdo multilateral de inversión (AMI) que prohibiera la discriminación de los inversionistas extranjeros. Este convenio liberalizaría las reglas que gobiernan la IED entre los estados integrantes de la OCED.

Estas conversaciones se rompieron a principios de 1998, debido principalmente a que Estados Unidos se negó a firmar el acuerdo. Según sus voceros, éste contenía demasiadas excepciones que debilitaban sus poderes. Por ejemplo, no prohibía la tasación discriminatoria de las compañías propiedad de extranjeros, y permitía restringir la música y los programas de televisión extranjeros en aras de la preservación cultural. Los grupos ambientalistas y laborales también hicieron campaña contra el AMI: criticaban el convenio propuesto porque no contenía acuerdos sobre el ambiente y el empleo. A pesar de dichos fracasos, en el futuro podrían reiniciarse las negociaciones sobre una versión corregida del AMI. De hecho, como ya se mencionó, muchas naciones han continuado con el proceso de liberalización de las políticas que gobiernan a la IED para alentar a las empresas extranjeras a invertir en sus economías.<sup>53</sup>

## REPERCUSIONES PARA LOS ADMINISTRADORES



En esta sección veremos las repercusiones de la teoría en los negocios para luego enfocar nuestra atención en la repercusión de las políticas gubernamentales.

### LA TEORÍA DE IED

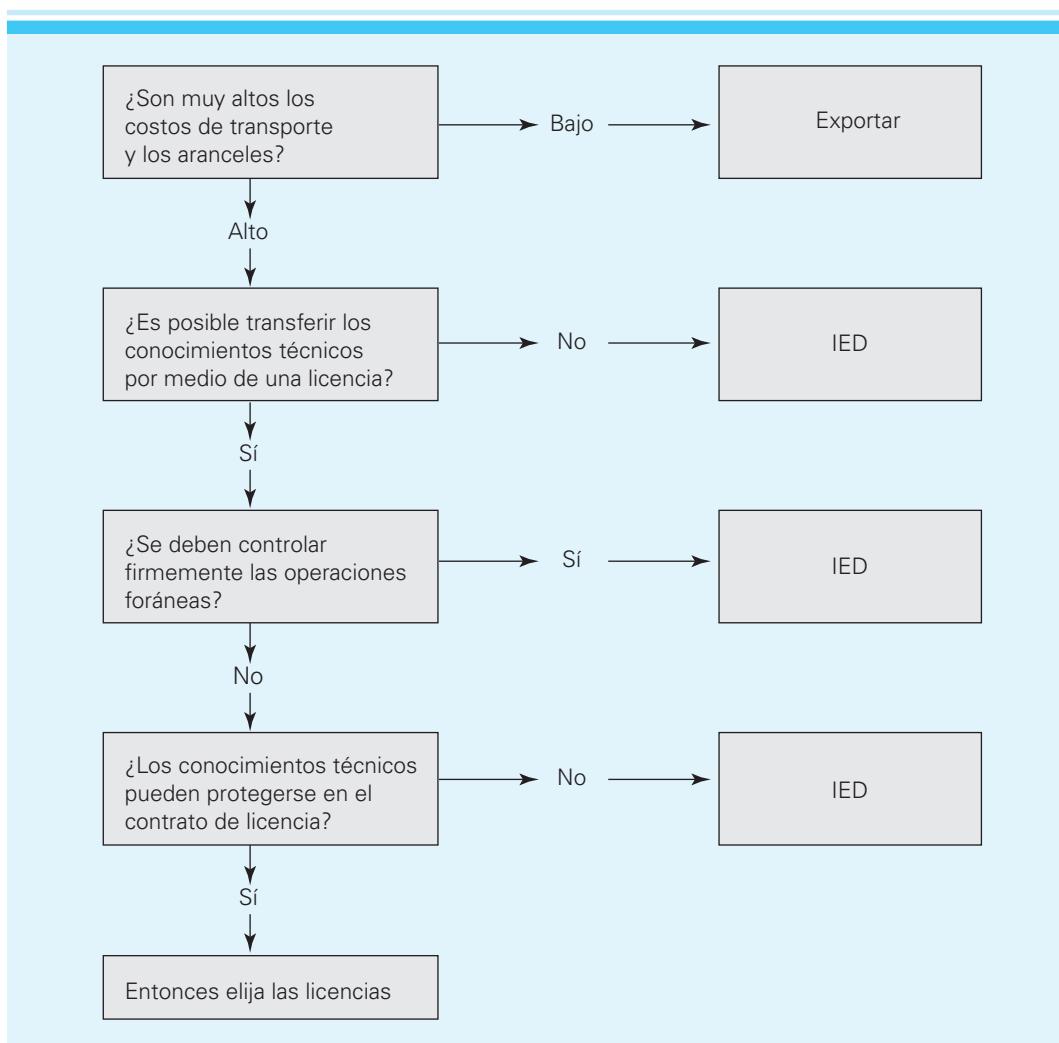
Las implicaciones de las teorías de la IED para la práctica empresarial son muy claras.

En primer lugar, las ideas de John Dunning sobre las ventajas de la localización permiten explicar el *destino* de la IED. Sin embargo, el argumento de las ventajas de la ubicación específica no explica *por qué* las empresas prefieren la IED a la concesión de licencias o a la exportación. Al respecto, desde un punto de vista tanto teórico como empresarial, quizás sean más útiles las teorías que se concentran en las limitaciones de la exportación y la concesión de licencias, es decir, las teorías de la internalización. La utilidad de estos enfoques reside en que señalan con exactitud cómo varían, según las circunstancias, las tasas relativas de rendimiento de la IED, exportaciones y concesión de licencias. Ambas sugieren que es preferible exportar a conceder licencias o a realizar una IED, siempre que los costos de transporte sean menores y las barreras arancelarias, insignificantes. En la medida en que estos costos y aranceles se incrementan, las exportaciones dejan de ser rentables y la elección se concentra en la IED o la concesión de licencias. Como la primera opción es más cara y arriesgada que la segunda, la teoría afirma que, en igualdad de circunstancias, se deben preferir las licencias a la IED. Ahora bien, las circunstancias casi nunca son iguales. Aunque la concesión de licencias funcione, no es una opción atractiva si se presentan una o más de estas condiciones: a) la empresa tiene conocimientos técnicos valiosos que no puede proteger con un contrato de licencia, b) necesita ejercer un control firme sobre una entidad foránea para maximizar su participación de mercado y sus ganancias en ese país y c) sus capacidades y conocimientos técnicos no se prestan para transmitirlos mediante licencias. En la figura 7.6 se presentan estas consideraciones como un árbol de decisiones.

Por lo general, las empresas para las que la concesión de licencias no es una buena opción pertenecen a tres sectores de la economía.

**FIGURA 7.6**

Marco para la toma de decisiones



1. Sectores de alta tecnología en los cuales es de importancia mayor proteger los conocimientos exclusivos de la empresa y es peligroso conceder una licencia.
2. Oligopolios mundiales, en los cuales la interdependencia competitiva requiere que las empresas multinacionales mantengan un control firme sobre las operaciones foráneas, de modo que estén en posición de lanzar ataques coordinados en contra de competidores mundiales (como Kodak con Fuji).
3. Industrias en las que hay presiones intensas de costos que obligan a las compañías multinacionales a controlar férreamente las operaciones foráneas (para que puedan dispersar la manufactura a los lugares del mundo donde los costos de los factores son más favorables para minimizar los costos totales).

Si bien la evidencia empírica es limitada, en general las pruebas sustentan estas conjecturas.<sup>54</sup> Además, las licencias no son una buena opción si la ventaja competitiva de una empresa se basa en conocimientos administrativos o de marketing asimilados en sus rutinas y en las habilidades de sus administradores, por lo cual es difícil codificarlos en un “manual de operaciones”.

Las empresas para las que es una buena opción conceder licencias pertenecen a sectores en los cuales privan las condiciones opuestas a las que detallamos arriba. Las licencias son más comunes (y más rentables) en los sectores fragmentados y de baja tecnología en los que no es viable dispersar la manufactura. También se conceden con más facilidad si los conocimientos que se transfieren se pueden codificar sin dificultades. Un buen ejemplo de un sector en el que se presentan estas condiciones es el de la comida rápida. McDonald's se expandió a todo el mundo con una estrategia

de franquicias, que, en lo esencial, es la versión de las licencias en el ámbito de los servicios, aunque suelen abarcar compromisos de más largo plazo que éstas. Con las franquicias, una empresa autoriza el uso de su marca a una empresa foránea a cambio de un porcentaje de las utilidades del franquiciatario. En el contrato de concesión de una franquicia se especifican las condiciones que debe reunir el concesionario para explotar la marca del propietario. Bajo estas condiciones, McDonald's permite a empresas extranjeras usar su marca siempre que acepten manejar los restaurantes con los mismos criterios que los McDonald's del resto del mundo. Esta estrategia le funciona a la empresa porque *a)* como muchos servicios que se prestan en el lugar, la comida rápida no puede exportarse, *b)* las franquicias ahorran los costos y los riesgos de abrir mercados foráneos, *c)* a diferencia de los conocimientos tecnológicos, las marcas se protegen fácilmente con un contrato *d)* no hay razones convincentes para que McDonald's tenga un control firme sobre las franquicias y *e)* los conocimientos técnicos de McDonald's sobre cómo dirigir un restaurante de comida rápida pueden especificarse en un contrato escrito (por ejemplo, se especifican los detalles para manejar el restaurante).

Por último, hay que considerar que la teoría del ciclo de vida del producto y la de Knickerbocker sobre la IED tienden a ser menos útiles desde un punto de vista de negocios. El problema con estas dos teorías es que son más descriptivas que analíticas. Describen muy bien la evolución histórica del IED, pero no funcionan tan bien para identificar los factores que influyen sobre la rentabilidad relativa de la IED, de las licencias y de la exportación. En realidad, ambas teorías pasan por alto el tema de las licencias como una alternativa ante la IED.

## POLÍTICA GUBERNAMENTAL

La actitud del gobierno anfitrión debe ser una variable importante en la toma de decisiones sobre dónde realizar una IED y dónde ubicar instalaciones de producción. En igualdad de circunstancias, invertir en países que poseen políticas permisivas respecto de la IED es claramente preferible a invertir en naciones que la restringan.

Sin embargo, con frecuencia las circunstancias no son tan lineales. A pesar de moverse hacia una perspectiva de mercado libre en años recientes, muchos países todavía conservan una postura bastante pragmática en lo que concierne a la IED. En tales casos, una compañía que piense en realizar una inversión extranjera directa debe negociar los términos específicos de dicha operación con el gobierno del país correspondiente. Las negociaciones se centran en dos grandes temas. Si el gobierno anfitrión trata de atraer la IED, la cuestión central suele ser el tipo de incentivos que ofrecerá a la EMN, y a qué se comprometerá ésta a su vez. Si el gobierno anfitrión está inseguro acerca de los beneficios de la IED y elige restringirla, el tema principal serían las concesiones que la compañía debe hacer para que se le permita seguir adelante con la inversión.

En gran medida, el acuerdo resultante dependerá del poder de negociación de ambas partes, el cual, a su vez, está supeditado a tres factores:

- El valor que cada parte da a lo que la otra ofrece.
- El número de alternativas equiparables disponibles para cada parte.
- El horizonte temporal de cada alternativa.

Desde el punto de vista de una empresa que negocia los términos de una inversión con un país anfitrión, su poder de negociación será alto si el gobierno de éste aprecia lo que la firma tiene para ofrecer, la compañía cuenta con una gran cantidad de alternativas equiparables y tiene mucho tiempo para concretar las negociaciones. De manera contraria, el poder de negociación de la compañía es bajo cuando el gobierno anfitrión no valora lo que ésta le ofrece, hay pocas alternativas equiparables y la compañía tiene poco tiempo para llevar a término las negociaciones.<sup>55</sup>



## RESUMEN

En este capítulo estudiamos las teorías con que se pretende explicar el esquema de la IED entre países y examinar la influencia de los gobiernos en las decisiones de una empresa para invertir en otras naciones. En el capítulo señalamos estos puntos:

1. Cualquier teoría que trate de explicar la IED debe aclarar por qué las empresas se toman la molestia de adquirir o establecer operaciones fuera de su país cuando tienen la opción de exportar o licenciar.
2. Los altos costos de transporte o de los aranceles impuestos a las importaciones pueden explicar por qué las empresas prefieren la IED sobre las licencias o las exportaciones.
3. Las empresas suelen preferir la IED a la concesión de licencias cuando la compañía *a)* tiene un conocimiento valioso que no puede ser protegido de manera adecuada por un convenio de licencia; *b)* necesita tener un control firme sobre una entidad extranjera para maximizar su participación en el mercado y sus ingresos en dicho país, y *c)* sus habilidades y capacidades no se prestan para ser licenciadas.
4. La teoría de Knickerbocker sugiere que el comportamiento de imitación de empresas rivales en una industria oligopólica explica en parte la IED.
5. La teoría del ciclo de vida del producto de Vernon señala que las compañías emprenden la IED en etapas particulares de los ciclos de vida de productos que han introducido en el mercado. Sin embargo, esta teoría no trata la cuestión de que la IED sea o no más eficiente que la exportación o la concesión de licencias para expandirse en los mercados extranjeros.
6. Dunning afirma que las ventajas de la ubicación específica son de considerable importancia para explicar la naturaleza y dirección de la IED. De acuerdo con Dunning, las empresas realizan IED para explotar los recursos o activos específicos de una ubicación.
7. La ideología política es un factor determinante de la política gubernamental con respecto de la IED. La ideología oscila de una perspectiva radical hostil a una que es no intervencionista y de libre mercado. Entre ambos extremos existe un enfoque que puede describirse como nacionalismo pragmático.
8. Los beneficios de la IED para el país anfitrión derivan de los efectos de la transferencia de recursos, en el empleo y en la balanza de pagos.
9. Los costos de la IED para el país anfitrión incluyen efectos adversos en la competencia y en la balanza de pagos, y en una percepción de pérdida de la soberanía nacional.
10. Entre los beneficios de la IED para el país de origen se cuentan una mejoría en su balanza de pagos como resultado del flujo entrante de ingresos extranjeros, efectos positivos en el empleo cuando la subsidiaria extranjera crea demanda para las exportaciones del país de origen y los beneficios asociados con una transferencia inversa de recursos. Dicha transferencia surge cuando la subsidiaria extranjera aprende habilidades valiosas que puede transferir a su país de origen.
11. Los costos de la IED para el país de origen incluyen los efectos adversos en la balanza de pagos derivados de la salida inicial de capital y de los efectos de sustitución de las exportaciones creados por la IED. Otro tipo de costo se presenta cuando la IED exporta trabajos al extranjero.
12. Los países anfitriones pueden adoptar políticas diseñadas tanto para alentar como para restringir la IED. Estas naciones atraen la inversión cuando ofrecen incentivos, y la limitan cuando imponen restricciones a la propiedad y exige que las EMN cumplan con requisitos específicos de operación.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. En 2004, las entradas de IED sumaron alrededor de 24% de la formación de capital fijo bruto en Irlanda, pero sólo 0.6% en Japón. En su opinión, ¿qué explica estas diferencias?
  2. Compare estas explicaciones de la IED: la teoría de la internalización, la teoría de Vernon del ciclo de vida de los productos y la teoría de Knickerbocker de la IED. ¿Cuál teoría cree que explica mejor el esquema histórico de la IED? Explique su respuesta.
  3. Vuelva a leer el “Panorama administrativo” sobre Cemex y responda estas preguntas:
- a) ¿Qué explicación o explicaciones teóricas de la IED permiten analizar mejor la variante de Cemex de la IED?
  - b) ¿Qué valor aportó Cemex al país anfitrión? ¿Advierte algún inconveniente potencial de la inversión entrante de Cemex en una economía?
  - c) Cemex tiene una fuerte preferencia por las adquisiciones sobre las inversiones nuevas como forma de entrar en el mercado. ¿A qué se debe?
  - d) Cemex abandonó Indonesia al no obtener el control mayoritario de Semen Gresik, ¿por qué cree que

- tomó esa decisión? ¿Por qué este tipo de control es tan importante para Cemex?
- e) ¿Cuál es la razón de que los políticos indonesios trataron de bloquear el intento de Cemex de obtener control mayoritario sobre Semen Gresik? ¿Piensa que limitar la IED de Cemex en Indonesia fue una medida para proteger el interés de ese país?, ¿por qué?
4. Usted es gerente internacional de una empresa estadounidense que acaba de desarrollar una computadora personal revolucionaria que realiza las mismas funciones

que una PC común, pero fabricarla cuesta la mitad. Varias patentes protegen el diseño exclusivo de la nueva computadora. Su director ejecutivo le pide que formule sus recomendaciones para expandirse a Europa occidental. Sus opciones son *a*) exportar desde Estados Unidos, *b*) conceder una licencia a una empresa europea para que fabrique y venda la computadora en Europa, o *c*) establecer una subsidiaria propia en Europa. Evalúe las ventajas y desventajas de cada opción y sugiera una línea de acción a su director ejecutivo.

## Proyecto de investigación

### Inversión extranjera directa


[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

Consulte la página electrónica de globalEDGE™ para realizar los ejercicios.

#### Ejercicio 1

El informe anual sobre las inversiones *World Investment Report*, publicado por la UNCTAD, ofrece acceso electrónico rápido a estadísticas generales sobre la inversión extranjera directa y las operaciones de las corporaciones trasnacionales. Compile una lista de las mayores corporaciones trasnacionales del sureste de Europa y la Unión de Estados Independientes (CSI, por sus siglas en inglés). Elabore un resumen de los países e industrias ahí presentados. ¿Observa algunos rasgos comunes que se desprendan de su análisis?

#### Ejercicio 2

Su compañía de capital de riesgo estudia asociarse con empresarios de países de la Cuenca del Pacífico para facilitar el comercio en esa región. El dueño de la empresa le sugiere que准备 un reporte basándose en información del *Country Brand Index*. ¿Cuántos países puede identificar? Después de utilizar el mismo recurso para evaluar los países de la Cuenca del Pacífico que resultan ideales para hacer negocios, ¿cuáles naciones sugeriría usted para desarrollar asociaciones e invertir capital de riesgo?

## CASO FINAL

### Lakshmi Mittal y el crecimiento de Mittal Steel

En 2007 concluyó una controvertida fusión entre Mittal Steel y Arcelor, que dio lugar a la creación de Arcelor Mittal. La fusión fue idea del director ejecutivo de Mittal, Lakshmi Mittal y de su hijo, Aditya. Bajo el liderazgo de Lakshmi, la empresa familiar Mittal Steel había crecido desde sus oscuros orígenes en la India para convertirse en la compañía acerera más grande del mundo. La historia se remonta a principios de los setenta. En esa época, la compañía tenía pocas oportunidades de crecimiento en la India, pues las leyes restringían las oportunidades de expansión, y Mittal se enfrentaba a la competencia tanto de su rival paraestatal, SAIL, como del líder privado nacional, Tata Steel. Por ello, Lakshmi financió a su hijo, ayudándolo a establecer una incipiente fábrica de acero en Indonesia en 1975.

Para reducir costos en su planta indonesia, Lakshmi no fundía mineral de hierro, sino que compraba directamente

pequeños balines de acero. El proveedor de estos balines era una agobiada compañía acerera paraestatal de Trinidad. Impresionados por el éxito de Lakshmi en Indonesia, en 1973 los trinitarios le pidieron que firmara un contrato para administrar su compañía. Mittal estableció otra empresa para operar la planta de Trinidad. En 1989, después de levantar exitosamente a la compañía, Mittal adquirió la totalidad de la planta trinitaria.

En ese momento, la compañía que nació en la India tenía dos grandes operaciones extranjeras, pero eso era sólo el comienzo. La industria acerera mundial había caído en un bache durante un cuarto de siglo debido a un exceso de su capacidad de producción y una pobre demanda debido a que diversos materiales alternativos habían reemplazado al acero en varios procesos de producción, pero Lakshmi vio una oportunidad en comprar a bajo precio los activos de las com-



pañías en problemas. Él pensaba que la industria mundial del acero estaba a punto de dar un giro, impulsada en gran parte no sólo por el crecimiento económico sostenido de las naciones en desarrollo, sino también por la creciente demanda en países recién industrializados, como China y la propia India. Pudo ver todo tipo de oportunidades al comprar compañías mal administradas a medida que se ponían en venta, a las cuales inyectaba capital para mejorar su eficiencia mediante la adopción de modernas tecnologías de producción, a la vez que obtenía ventaja del naciente auge en la demanda del acero. También vio la oportunidad de utilizar el poder adquisitivo de una compañía acerera mundial para bajar el precio que habría tenido que pagar por la materia prima.

En 1992, Lakshmi realizó su siguiente movida: adquirió Sibalsa de México, una compañía acerera paraestatal que estaba en proceso de privatización. A esta operación siguió la compra de la cuarta acerera más grande de Canadá, que adquirió del gobierno de Quebec en 1994. Al año siguiente, compró una mediana acerera alemana y la compañía más grande de Kazajistán en el sector, que en esa época estaba desorganizada porque su país se hallaba en la transición de ser un sistema socialista a una economía más orientada al mercado. En este punto Lakshmi estaba hambriento por lograr aún más crecimiento internacional, pero tenía problemas de capital. Por ello, decidió hacer pública su empresa, pero no en la India ni en Indonesia, donde la liquidez de los mercados de capital era limitada. En su lugar, mudó sus oficinas centrales a Rotterdam en 1997, y después puso a la venta pública las acciones en las bolsas de valores de Ámsterdam y de Nueva York, con lo cual ganó 776 millones de dólares en el proceso.

Con capital proveniente de esta oferta pública inicial, Mittal adquirió otras dos acereras alemanas en 1997 y, el año siguiente, compró la Inland Steel Company, una acerera estadounidense. Durante los años siguientes realizó más adquisiciones en Francia, Argelia y Polonia, entre otras naciones. En 2005, Mittal se hizo de International Steel, una compañía que se había formado por la integración de acereras estado-

unidenses que habían caído en bancarrota. Para este momento, la predicción de Lakshmi se había realizado: la demanda mundial de acero estaba de nuevo en auge por primera vez en una generación, impulsada en gran parte por la demanda en China, y los precios del metal habían alcanzado alturas históricas. El repunte de la industria motivó a Mittal, que para entonces era ya la mayor acerera del mundo, a ofrecer 32 mil millones de dólares en una Oferta Pública de Adquisición (OPA) por Arcelor, una compañía europea formada por la fusión de acereras de Luxemburgo, Francia y España. La adquisición fue ácidamente criticada; la administración de Arcelor y un número no pequeño de políticos europeos se oponían a la compra de una compañía europea por parte de una corporación india (aunque, irónicamente, Mittal Steel era ahora legalmente holandesa). Sin embargo, los accionistas de Arcelor apreciaron los beneficios de la oferta y finalmente la aceptaron a finales de 2006. En 2007, la nueva compañía, con oficinas centrales ahora en Luxemburgo, generó ventas por 110 mil millones de dólares y ganancias netas de 10 200 millones, convirtiéndose así, por mucho, en la empresa acerera más grande del mundo.<sup>56</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cuáles fueron las fuerzas que impulsaron a Mittal Steel a expandirse más allá de las fronteras de su país?
2. Mittal Steel se expandió a distintas naciones mediante fusiones y adquisiciones, y no mediante inversiones nuevas. Explique por qué aplicó esta estrategia.
3. ¿Qué beneficios aportó Mittal Steel a los países a los que entró? ¿Existen desventajas para una nación cuando Mittal Steel invierte en ella?
4. ¿Cuáles son los beneficios para Mittal Steel de entrar en distintas naciones?
5. La adquisición de Arcelor fue muy polémica, y muchos políticos la objetaron. ¿Por qué lo hicieron? ¿Sus objeciones eran razonables?

## Referencias

1. R. Tomlinson, "Dialing in on Latin America", en *Fortune*, 25 de octubre de 1999, pp. 259-262; T. Serafin, "Spanish Armada", en *Forbes*, 9 de enero de 2006, p. 132; y G. Smith, "The Race for Numero Uno in Latin Wireless", en *Business Week Online*, 27 de noviembre, 2006.
2. Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report*, 2000, Nueva York y Ginebra, ONU, 2001.
3. Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report*, 2008; y "Global Foreign Direct Investment Now in Decline", Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, boletín de prensa, 19 de enero de 2009.
4. Organización Mundial del Comercio, *International Trade Statistics*, 2008, Ginebra, OMC, 2008; y ONU *World Investment Report*, 2008.
5. Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report*, 2008.
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, "Global Foreign Direct Investment Now in Decline".
9. *Ibid.*



10. *Ibid.*
11. Fuentes: Entrevistas realizadas por el autor en China; Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report*, 2008; Linda Ng y C. Tuan, "Building a Favorable Investment Environment: Evidence for the Facilitation of FDI in China", en *The World Economy*, 2002, pp. 1095-1004; y S. Chan y G. Qinyang, "Investment in China Migrates Inland", en *Far Eastern Economic Review*, mayo 2006, pp. 52-57.
12. Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report*, 2007, Nueva York y Ginebra, OMC, 2007.
13. *Ibid.*
14. Vea D.J. Ravenscraft y F.M. Scherer, *Mergers, Selloffs and Economic Efficiency*, Washington, D.C., The Brookings Institution, 1987; vea A. Seth, K.P. Song y R.R. Pettit, "Value Creation and Destruction in Cross Border Acquisitions", en *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 921-940.
15. Por ejemplo, vea S.H. Hymer, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1976; A.M. Rugman, *Inside the Multinationals: The Economics of International Markets*, Nueva York, Columbia University Press, 1981; D.J. Teece, "Multinational Enterprise, Internal Governance, and Industrial Organization", en *American Economic Review*, 75, mayo de 1983, pp. 233-238; C.W.L. Hill y W.C. Kim, "Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model", en *Strategic Management Journal*, número especial, 9, 1988, pp. 93-104; A. Verbeke, "The Evolutionary View of the MNE and the Future of Internalization Theory", en *Journal of International Business Studies*, 34, 2003, pp. 498-501; y J.H. Dunning, "Some Antecedents of Internalization Theory", en *Journal of International Business Studies*, 34, 2003, pp. 108-128.
16. Fuentes: C. Piggott, "Cemex's Stratospheric Rise", en *Latin Finance*, marzo de 2001, p. 76; J.F. Smith, "Making Cement a Household Word", en *Los Angeles Times*, 16 de enero de 2000, p. C1; D. Helft, "Cemex Attempts to Cement Its Future", en *The Industry Standard*, 6 de noviembre de 2000; Diane Lindquist, "From Cement to Services", en *Chief Executive*, noviembre de 2002, pp. 48-50; "Cementing Global Success", en *Strategic Direct Investor*, marzo de 2003, p. 1; M.T. Derham, "The Cemex Surprise", en *Latin Finance*, noviembre de 2004, pp. 1-2; "Holcim Seeks to Acquire Aggregate", en *The Wall Street Journal*, 13 de enero de 2005, p. 1.; J. Lyons, "Cemex Prowls for Deals in Both China and India", en *The Wall Street Journal*, 27 de enero de 2006, p. C4; y S. Donnan, "Cemex Sells 25 Percent Stake in Semen Gresik", en *FT.com*, 4 de mayo de 2006, p.1.
17. J.P. Womack, D.T. Jones y D. Roos, *The Machine That Changed the World*, Nueva York, Rawson Associates, 1990.
18. El argumento se remite a F.T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Boston, Harvard Business School Press, 1973.
19. Los estudios se resumen en R.E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge, Reino Unido, Cambridge University Press, 2a. ed., 1996.
20. Vea R.E. Caves, "Japanese Investment in the US: Lessons for the Economic Analysis of Foreign Investment", en *The World Economy*, 16, 1993, pp. 279-300; B. Kogut y S.J. Chang, "Technological Capabilities and Japanese Direct Investment in the United States", en *Review of Economics and Statistics*, 73, 1991, pp. 401-443, y J. Anand y B. Kogut, "Technological Capabilities of Countries, Firm Rivalry, and Foreign Direct Investment", en *Journal of International Business Studies*, tercer trimestre de 1997, pp. 445-465.
21. K. Ito y E.L. Rose, "Foreign Direct Investment Location Strategies in the Tire Industry", en *Journal of International Business Studies*, 33, 2002, pp. 593-602.
22. H. Haveman y L. Nonnemaker, "Competition in Multiple Geographical Markets", en *Administrative Science Quarterly*, 45, 2000, pp. 232-267; y L. Fuentelsaz y J. Gomez, "Multipoint Competition, Strategic Similarity and Entry into Geographic Markets", en *Strategic Management Journal*, 27, 2006, pp. 447-457.
23. Para la aplicación de la teoría de Vernon como explicación de la inversión directa japonesa en los Estados Unidos y Europa, vea S. Thomsen, "Japanese Direct Investment in the European Community", en *The World Economy*, 16, 1993, pp. 301-315. Vea también Z. Gao y C. Tisdell, "Foreign Investment and Asia, Particularly China's Rise in the Television Industry: The International Product Life Cycle Reconsidered", *Journal of Asia-Pacific Business* 6, no. 3, 2005, pp. 37-50.
24. J.H. Dunning, *Explaining International Production*, Londres, Unwin Hyman, 1988.
25. P. Krugman, "Increasing Returns and Economic Geography", en *Journal of Political Economy*, 99, núm. 3, 1991, pp. 483-499.
26. J.M. Shaver y F. Flyer, "Agglomeration Economies, Firm Heterogeneity, and Foreign Direct Investment in the United States", en *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 1175-1193.
27. J.H. Dunning y R. Narula, "Transpacific Foreign Direct Investment and the Investment Development Path", en *South Carolina Essays in International Business*, mayo de 1995.
28. W. Shan y J. Song, "Foreign direct Investment and the Sourcing of Technological Advantage: Evidence from the Biotechnology Industry", en *Journal of International Business Studies*, segundo trimestre de 1997, pp. 267-284.
29. Para más pruebas, vea L.E. Brudethers, K.D. Brudethers y S. Warner, "Is Dunning's Eclectic Framework Descriptive or Normative?", en *Journal of International Business Studies*, 30, 1999, pp. 831-844.
30. Para profundizar en el tema, vea S. Hood y S. Young, *The Economics of the Multinational Enterprise*, Londres, Longman, 1979, y P.M. Sweezy y H. Magdoff, "The Dynamics of U.S. Capitalism", en *Monthly Review Press*, 1972.
31. C. Forelle y G. Hitt, "IBM Discusses Security Measure in Lenovo Deal", en *The Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2005, p. A2.
32. Para un ejemplo de esta norma, según se aplica en China, vea L.G. Branstetter y R.C. Freenstra, "Trade and Foreign Direct Investment in China: A Political Economy Approach", en *Journal of International Economics*, diciembre de 2002, pp. 335-358.
33. M. Itoh y K. Kiyono, "Foreign Trade and Direct Investment", en R. Komiya, M. Okuno y K. Suzumura, *Industrial Policy of Japan*, Tokio, Academic Press, 1988.
34. R.E. Lipsey, "Home and Host Country Effects of FDI", documento de trabajo núm. 9293, National Bureau of Economic Research, octubre de 2002, y X. Li y X. Liu, "Foreign Direct Investment and Economic Growth", en *World Development*, 33, marzo de 2005, pp. 393-413.
35. Fuentes: "Trouble at the Waterfront", en *The Economist*, 25 de febrero de 2006, p. 48; "Paranoia about Dubai Ports Deals is Needless", en *Financial Times*, 21 de febrero de 2006, p. 16; y "DP World: We'll Be Back", en *Traffic World*, 29 de mayo de 2006, p. 1.



36. X.J. Zhan y T. Ozawa, *Business Restructuring in Asia: Cross Border M&As in Crisis Affected Countries*, Copenhague, Copenhagen Business School, 2000; I. Costa, S. Robles y R. de Queiroz, "Foreign Direct Investment and Technological Capabilities", en *Research Policy*, 31, 2002, pp. 1431-1443; B. Potterie y F. Licthenberg, "Does Foreign Direct Investment Transfer Technology across Borders?", en *Review of Economics and Statistics*, 83, 2001, pp. 490-497, y K. Saggi, "Trade, Foreign Direct Investment and International Technology Transfer", en *World Bank Research Observer*, 17, 2002, pp. 191-235.
37. K.M. Moden, "Foreign Acquisitions of Swedish Companies: Effects on R&D and Productivity", mimeografiado, Estocolmo, Research Institute of International Economics, 1998.
38. "Foreign Friends", en *The Economist*, 8 de enero de 2000, pp. 71-72.
39. A. Jack, "French Go into Overdrive to Win Investors", en *Financial Times*, 10 de diciembre de 1997, p. 6.
40. "Foreign Friends".
41. G. Hunya y K. Kalotay, *Privatization and Foreign Direct Investment in Eastern and Central Europe*, Ginebra, UNCTAD, 2001.
42. Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report*, 2002, Nueva York y Ginebra, ONU, 2002.
43. R. Ram y K.H. Zang, "Foreign Direct Investment and Economic Growth", en *Economic Development and Cultural Change* 51, 2002, pp. 205-225.
44. Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report*, 1998, Nueva York y Ginebra, ONU, 1997.
45. Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report* 2000.
46. R.B. Reich, *The World of Nations: Preparing Ourselves for the 21st Century*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 1991.
47. C.A. Bartlett y S. Ghoshal articularon esta idea hace poco, si bien no exactamente de esta manera, en *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
48. P. Magnusson, "The Mexico Pact: Worth the Price?", en *Business Week*, 27 de mayo de 1991, pp. 32-35.
49. C. Johnston, "Political Risk Insurance", en D.M. Raddock (comp.), *Assessing Corporate Political Risk*, Totowa, Nueva Jersey, Rowan & Littlefield, 1986.
50. M. Tolchin y S. Tolchin, *Buying into America: How Foreign Money Is Changing the Face of Our Nation*, Nueva York, Times Books, 1988.
51. S. Rai, "India to Ease Limits on Foreign Ownership of Media and Tea", en *The New York Times*, 26 de junio de 2002, p. W1.
52. L.D. Qiu y Z. Tao, "Export, Foreign Direct Investment and Local Content Requirements", en *Journal of Development Economics* 66 octubre de 2001, pp. 101-125.
53. Organización de las Naciones Unidas, *World Investment Report*, 2003.
54. Vea R.E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge, RU, Cambridge University Press, 1982.
55. Para una buena introducción general a la estrategia de negociación, vea M.H. Bazerman, *Negotiating Rationally*, Nueva York, Free Press, 1993; A. Dixit y B. Nalebuff, *Thinking Strategically; The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, Nueva York, W.W. Norton, 1991; y H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1982.
56. "Mittal Magic", en *The Economist*. 16 de febrero de 2008, p. 80; K. Gopalan, "Steel Czar", en *Business Today*, 13 de enero de 2008, pp. 102-106; y S. Danesku, "FDI into Richest Country's Set to Rise 20% This Year", en *Financial Times*, 22 de junio de 2007, p. 7. La información histórica está archivada en sitio web de ArcelorMittal, consultada el 17 de marzo de 2008, en [www.arcelormittal.com/](http://www.arcelormittal.com/).



## El TLCAN y los camiones mexicanos

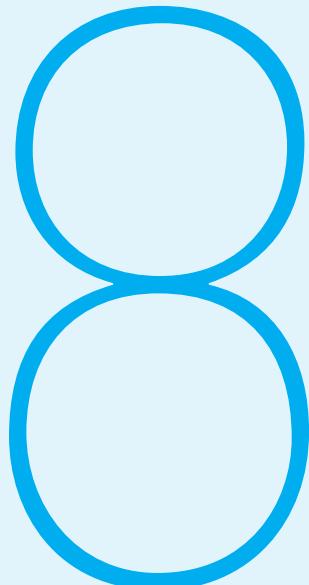
Cuando el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entró en vigor en 1994, especificaba que en el año 2000 se permitiría a los camiones de las naciones participantes cruzar sin obstáculos las respectivas fronteras y entregar los bienes en su destino final. En realidad, existía un acuerdo en este sentido entre Canadá y Estados Unidos desde principios de la década de 1980. El TLCAN extendió dicho acuerdo para incluir a México, la razón que justificaba este libre tránsito era que esa política elevaría la eficiencia. Antes del TLCAN, los camiones mexicanos se detenían en la frontera, y los bienes que transportaban tenían que ser descargados y vuelto a cargar en camiones estadounidenses, un procedimiento que tomaba tiempo y costaba dinero. Otro de los argumentos sostenía que al crecer la competencia representada por las compañías mexicanas de camiones bajaría el precio del transporte terrestre dentro del territorio del TLCAN. Dado que dos terceras partes del comercio fronterizo en esa región se hacen por tierra, los defensores de esta perspectiva sostenían que los ahorros serían significativos.

Sin embargo, esta propuesta fue objetada con vigor por la Unión de Camioneros de Estados Unidos, que representa a

los choferes de los camiones. La Unión señalaba que los choferes mexicanos tenían pobres antecedentes de seguridad y que sus camiones no respetaban los estrictos estándares ambientales y de seguridad de Estados Unidos. En palabras de James Hoffa, líder de los Camioneros: "Los camiones mexicanos son más viejos, más sucios y más peligrosos que los estadounidenses. Los choferes de Estados Unidos son sacados de las carreteras si cometen alguna violación de tránsito grave con sus vehículos personales. Eso no ocurre en México. Allí se ignora el límite de horas que un chofer puede pasar al volante". Aunque no lo manifestaron tan explícitamente, los camioneros también estaban claramente motivados por el afán de proteger su salario y sus oportunidades de empleo.

Bajo presión de los camioneros, Estados Unidos le dio largas a la implementación de este acuerdo. Finalmente, los camioneros presentaron un recurso judicial para evitar que se llevara a efecto. Un tribunal estadounidense rechazó sus argumentos y declaró que el país debía cumplir con el tratado, y ordenó que se estableciera una mesa de discusión del TLCAN. En 2001, este grupo dictaminó que Estados Unidos violaba el TLCAN, y otorgó a México el derecho de imponer

# Integración económica regional



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Explicar los distintos niveles de la integración económica regional.
- OA<sup>2</sup>** Entender los argumentos políticos y económicos en favor de la integración económica regional.
- OA<sup>3</sup>** Comprender los argumentos políticos y económicos en contra de la integración económica regional.
- OA<sup>4</sup>** Familiarizarse con la historia, el panorama actual y las perspectivas futuras de los acuerdos económicos regionales más importantes del mundo.
- OA<sup>5</sup>** Entender las implicaciones para la práctica de negocios que son inherentes a los acuerdos de integración económica regional.

aranceles en represalia. México decidió no hacerlo, y en cambio dio a Estados Unidos la oportunidad de honrar su compromiso. La administración de Bush intentó hacerlo, pero fue frustrada por la oposición en el Congreso, que aprobó una medida que establecía 22 nuevos estándares de seguridad que los camiones mexicanos debían cumplir antes de internarse en Estados Unidos.

En un intento por salir de este punto muerto, el gobierno estadounidense estableció, en 2007, un programa piloto en virtud del cual los camiones de aproximadamente cien compañías transportadoras mexicanas podían entrar a su país, siempre que aprobaran las inspecciones de seguridad estadounidenses. Los camiones mexicanos fueron rastreados y después de 18 meses, el programa mostró que los transportistas mexicanos tenían un récord de seguridad ligeramente mejor que el de sus contrapartes estadounidenses. De inmediato, la Unión de Camioneros cabildeó en el Congreso para matar el programa piloto. En marzo de 2009 lograron este objetivo mediante una enmienda acompañada de un gran proyecto de ingresos.

Esta vez, el gobierno mexicano no permitió que Estados Unidos se saliera con la suya. Tal como estaba permitido bajo los términos del TLCAN, México inmediatamente colocó aranceles por cerca de 2.4 mil millones de pesos a los bienes enviados desde Estados Unidos a su territorio. El estado de California, un importante exportador de productos agrícolas a México, resultó muy perjudicado; las uvas comenzaron a enfrentar un arancel de 45%, en tanto que el vino blanco, las almendras y los jugos pagarían una tarifa arancelaria de 20%. Las peras, que provienen principalmente del estado de Washington, también enfrentaron un arancel de 20% (4 de 10 peras exportadas por Estados Unidos se destinan a México). Otros productos afectados con el arancel de 20% incluían exportaciones de productos de higiene personal y joyería de Nueva York, vajillas de Illinois y semillas de aceite de Dakota del Norte. En respuesta, el gobierno estadounidense declaró que trataría de desarrollar un nuevo programa que atendiera las “legítimas preocupaciones” del Congreso y a la vez honrara su compromiso con el TLCAN. Todavía no se sabe cuál será ese acuerdo.<sup>1</sup>



## Introducción

En este capítulo analizaremos de cerca los argumentos a favor de la integración económica regional mediante la formación de bloques comerciales como la Unión Europea y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Analizaremos el difícil proceso de formación de dichos bloques y su empleo como medios institucionales para reducir las barreras al comercio fronterizo y a la inversión entre los estados miembros. El caso que abrió este capítulo ilustra algunas de las premisas y problemas asociados con la integración de las economías de distintas naciones en bloques de comercio regional. La disposición que contempla el TLCAN de eliminar las barreras al cruce fronterizo de camiones intentaba promover una mayor eficiencia, cuyos bajos costos beneficiarían a los ciudadanos de los tres países firmantes. Sin embargo, como se describe en ese caso, hasta ahora la oposición política ha frenado cualquier intento de poner en marcha este apartado del TLCAN. En 2009, México impuso aranceles de represalia a bienes estadounidenses, tal como el tratado lo permite, en un esfuerzo por hacer que Estados Unidos cumpliera su compromiso. Pero lograr este objetivo no será fácil, dada la fuerte oposición por parte de la muy bien conectada Unión de Camioneros de Estados Unidos.

El término **integración económica regional** se refiere a acuerdos entre países de una zona geográfica para reducir y, en última instancia, suprimir las barreras arancelarias y las no arancelarias al libre tránsito de bienes, servicios y factores de producción entre ellos. En las últimas dos décadas hemos atestiguado la proliferación sin precedentes de bloques comerciales regionales para promover la integración económica regional. Los miembros de la Organización Mundial del Comercio están obligados a notificar todo acuerdo regional en el que participen. En 2009, casi todos los miembros de la OMC habían reportado a la organización que participaban en uno o más acuerdos comerciales regionales. En la actualidad, el número total de acuerdos en vigor es de alrededor de 230.<sup>2</sup>

De conformidad con los pronósticos de las teorías del comercio internacional, en particular la teoría de la ventaja comparativa (vea el capítulo 5), se cree que los acuerdos destinados a promover la liberalización del mercado en las regiones producirán ganancias comerciales para todos los miembros. Como dijimos en el capítulo 6, el Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas, y su sucesor, la Organización Mundial del Comercio, también tienen como objetivo reducir las barreras. Con más de 153 estados miembros, la OMC tiene una perspectiva mundial. Al celebrar tratados regionales, los grupos de países pretenden reducir las barreras comerciales más rápido que bajo el auspicio de la OMC.

En ningún lugar el movimiento por la integración económica regional ha sido más exitoso que en Europa. El 1o. de enero de 1993, la Unión Europea suprimió formalmente muchas barreras para hacer negocios en su región, con la finalidad de crear un mercado único con 340 millones de consumidores. Pero no se detuvo ahí. Sus integrantes establecieron una moneda única, el euro y avanzan hacia una unión política más estrecha; y el 1o. de mayo de 2004 se expandieron de 15 a 25 países, y en 2007 se unieron dos naciones más, Bulgaria y Rumania, para llegar a un total de 27. Actualmente, la Unión Europea tiene una población de casi 500 millones de consumidores y un producto interno bruto de 11 trillones de euros, mayor que el de Estados Unidos.

En otros lugares del mundo se observan tendencias semejantes hacia la integración regional. Canadá, México y Estados Unidos firmaron el Tratado del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cual promete, al final, suprimir todas las barreras al libre tránsito de bienes y servicios entre los tres países. Aun cuando la implementación del TLCAN ha dado como resultado pérdidas de empleos en algunos sectores de la economía estadounidense, en total, y consistentemente con las premisas de la teoría del comercio internacional, la mayoría de los economistas sostiene que los beneficios de un mayor comercio regional superan cualquier costo. También Sudamérica ha avanzado hacia la integración regional. En 1991, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay implantaron un acuerdo llamado MERCOSUR para comenzar a reducir sus barreras comerciales y, aunque los avances de esta organización han sido乏ilantes, la unión se conserva. También hay intentos de integración regional en Centroamérica, la región andina de Sudamérica, el sureste de Asia y regiones de África.

Si bien en general se considera beneficioso el paso a una mayor integración económica regional, algunos observadores se preocupan de que lleve a un mundo en el cual compitan bloques

comerciales regionales. En este posible escenario futuro, el libre comercio se desarrollará dentro de los bloques, pero cada uno protegerá su mercado de la competencia externa con tarifas elevadas. El espectro de la Unión Europea y el TLCAN, convertidos en fortalezas económicas vedadas a los productores extranjeros mediante tarifas elevadas, preocupa a quienes creen en el comercio libre irrestricto. Si tal situación se materializara, la reducción concomitante del comercio entre bloques superaría las ganancias del libre comercio dentro de ellos.

Con estos problemas en mente, en este capítulo exploraremos el debate económico y político sobre la integración económica regional, pero prestaremos especial atención a sus beneficios y costos político-económicos. También revisaremos el avance hacia la integración regional en el mundo y señalaremos implicaciones significativas de la integración regional para la práctica de las empresas internacionales. Pero antes de referirnos a estos objetivos, tenemos que examinar el nivel de integración que es teóricamente posible.

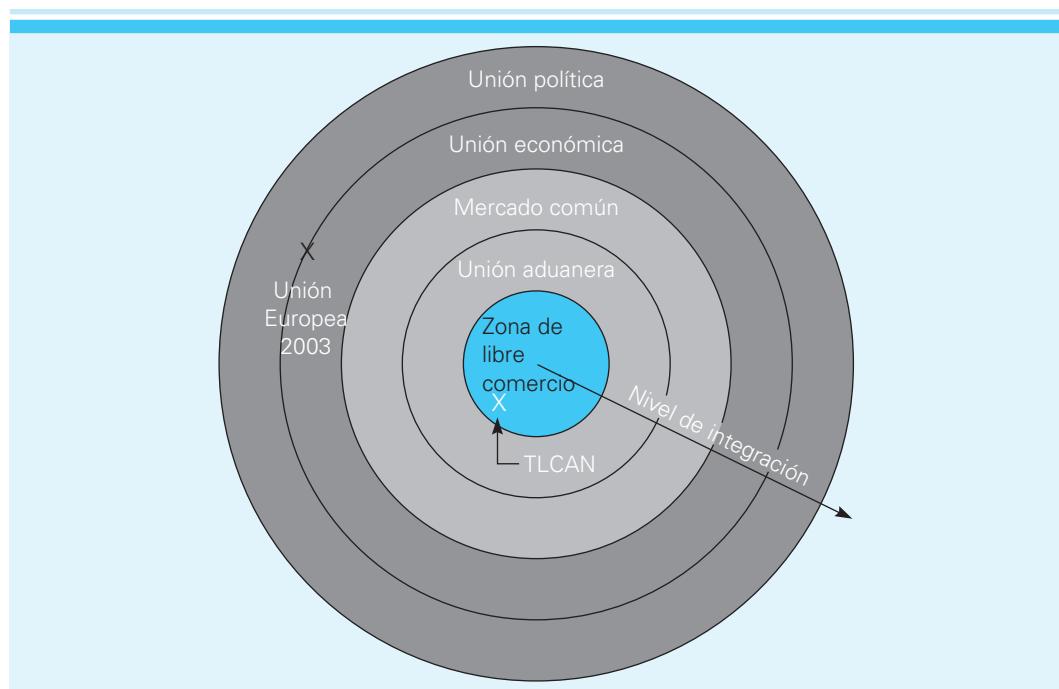


## Niveles de integración económica

En teoría, son posibles varios niveles de integración económica (vea la figura 8.1). Del menos al más integrado, son: área de libre comercio, unión aduanera, mercado común, unión económica y, por último, unión política total.

En un **área de libre comercio** se suprime todas las barreras al comercio de bienes y servicios entre los países integrantes. En términos ideales, en el área de libre comercio no se imponen aranceles discriminatorios, cuotas, subsidios o impedimentos administrativos que distorsionen el comercio entre los miembros. Sin embargo, cada país determina sus propias políticas comerciales respecto de quienes no integran su zona. Así, por ejemplo, los aranceles a los productos de los países externos al convenio varían con cada miembro. Los tratados de libre comercio son la manera más popular de integración económica regional, pues suman casi 90% de los acuerdos regionales.<sup>3</sup>

El área más antigua de libre comercio del mundo es la **Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)**, de European Free Trade Association). Se fundó en enero de 1960 y hoy comprende cuatro países: Noruega, Islandia, Lichtenstein y Suiza, de siete que eran en 1995 (tres miembros de la EFTA, Austria, Finlandia y Suecia, se adhirieron a la Unión Europea el 1º de enero de 1996). La



**FIGURA 8.1**

Niveles de integración económica

EFTA fue fundó por estos países europeos occidentales que decidieron no ser parte de la Comunidad Europea (la antecesora de la Unión Europea). Entre sus miembros originales estaban Austria, Gran Bretaña, Dinamarca, Finlandia y Suecia, que ahora son parte de la Unión Europea. La EFTA pone el acento en el libre comercio de bienes industriales; la agricultura quedó fuera del acuerdo y a cada miembro se le permite determinar el apoyo que proporciona. Los miembros también son libres para determinar la protección que dan a los bienes que provienen de fuera de la EFTA. Otra área de libre comercio está formada por los países que firmaron el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, que explicaremos con detalle más adelante.

La unión aduanera es un paso adelante en el camino de la integración cabal económica y política. Cuando se constituye una **unión aduanera** se eliminan las barreras comerciales entre los estados miembros y se adopta una política comercial exterior común. La conformación de dicha política necesita una gran maquinaria administrativa que supervise las relaciones comerciales con los países que no son miembros. Casi todas las naciones que se integran a una unión aduanera desean avanzar a una mayor integración económica. La Unión Europea comenzó como unión aduanera y rebasó esta etapa. Otra unión de este tipo es la versión actual del Pacto Andino (entre Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela), acuerdo que estableció el mercado libre entre los países miembros e impone un arancel común, de 5 a 20%, sobre los productos importados de otras economías.<sup>4</sup>

En el siguiente nivel de integración económica, el **mercado común**, no hay barreras al comercio entre los países miembros, se respeta una política comercial exterior común y se acepta el libre tránsito de los factores de producción entre ellos. La mano de obra y el capital se transfieren con libertad porque no hay restricciones a la inmigración, emigración o flujos de capital. Establecer un mercado común exige un grado significativo de uniformidad y cooperación entre las políticas fiscales, monetarias y laborales. Alcanzar este nivel de cooperación resulta muy difícil. Durante años, la Unión Europea funcionó como mercado común, aunque ahora superó esa fase. El MERCOSUR, el grupo sudamericano de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay (Venezuela también ha solicitado entrar), espera llegar a establecerse como mercado común.

Una unión económica entraña incluso una integración económica y una cooperación más estrechas que en un mercado común. Como en éste, la **unión económica** consiste en el libre tránsito de productos y factores de producción entre estados miembros y la adopción de una política común de comercio exterior, pero además requiere una moneda común, la homologación de las tasas impositivas de los miembros y políticas monetarias y fiscales comunes. Una integración tan profunda exige una burocracia coordinadora y el sacrificio de buena parte de la soberanía nacional a la burocracia. La Unión Europea es una unión económica, si bien imperfecta, pues no todos sus miembros han adoptado el euro, la moneda común, persisten diferencias entre las tasas y las normas impositivas entre los países y algunos mercados, como el de la energía, todavía no han sido completamente desregulados.

El paso a una unión económica suscita el tema de cómo hacer que una burocracia coordinadora asuma su responsabilidad ante los ciudadanos y las naciones miembros. La respuesta asume la forma de **unión política**, en la cual un aparato político central coordina las políticas económica, social y exterior de los estados miembros. La Unión Europea está en el camino de conformar una unión política, por lo menos parcial. Desde finales de la década de 1970, el Parlamento Europeo, que desempeña una función cada vez mayor en la Unión Europea, es elegido directamente por ciudadanos de los países miembros. Además, el Consejo de Ministros (el organismo de control y toma de decisiones de la Unión Europea) está compuesto por ministros de los gobiernos de cada estado miembro. Estados Unidos es un ejemplo de una unión política todavía más estrecha. En este caso, estados independientes están unidos en una sola nación. A la larga, la Unión Europea adoptará una estructura federal semejante.



## Defensa de la integración regional

La defensa de la integración regional es tanto económica como política. Muchos grupos dentro de cada país no la aceptan, lo cual explica por qué la mayoría de las iniciativas de integración regional han resultado polémicas y han sido titubeantes. En esta sección examinaremos los argumentos económicos y políticos en favor de la integración y dos impedimentos para llevarla a cabo. En la siguiente sección veremos la oposición a la integración.

## DEFENSA ECONÓMICA DE LA INTEGRACIÓN

La defensa económica de la integración es simple. Como vimos en el capítulo 5, las teorías económicas del comercio internacional pronostican que el libre comercio irrestricto permitirá a los países especializarse en la producción de los bienes y servicios que produzcan con mayor eficiencia. El resultado es una producción mundial mayor de la que sería posible con restricciones comerciales. En ese capítulo dijimos también que abrir un país al libre comercio estimula el crecimiento económico, lo cual produce ganancias dinámicas para el comercio. En el capítulo 7 detallamos cómo la inversión extranjera directa (IED) transfiere conocimientos tecnológicos, de marketing y administrativos a los países anfitriones. Debido a la función central del conocimiento como estímulo del crecimiento económico, abrir un país a la IED también fomenta este crecimiento. En resumen, las teorías económicas indican que el libre comercio y la inversión son un juego de suma positiva, en el que todos los países participantes ganan.

Por lo anterior, el ideal teórico es la ausencia de barreras al libre tránsito de bienes, servicios y factores de producción entre las naciones. Sin embargo, como vimos en los capítulos 6 y 7, puede defenderse la intervención del gobierno en el comercio internacional y la IED. Como muchos gobiernos han aceptado parte o toda la argumentación en favor de la intervención, un comercio libre y una IED sin cortapisas son nada más un ideal. Instituciones internacionales como la OMC han trabajado por un régimen de libre comercio, pero su éxito no ha sido completo. En un mundo de muchas naciones y muchas ideologías políticas, es muy difícil conseguir que todos los países se pongan de acuerdo sobre un conjunto común de reglas.

En este marco, la integración económica regional puede considerarse un intento por obtener mayores ganancias del libre comercio e inversiones entre países, aparte de los que se consigue por medio de organismos internacionales, como la OMC. Es más fácil establecer un régimen de libre comercio e inversiones entre un número limitado de países vecinos que entre toda la comunidad mundial. Los problemas de coordinación y homologación dependen en buena medida del número de países que participan; cuantos más sean, más puntos de vista hay que conciliar y más difícil es llegar a un consenso.

## DEFENSA POLÍTICA DE LA INTEGRACIÓN

La defensa política de la integración económica regional también ha sido de gran importancia en los intentos por establecer áreas de libre comercio, uniones aduaneras, etc. Enlazar economías vecinas y acentuar su interdependencia crea incentivos para la cooperación económica entre estados vecinos y reduce el potencial de conflictos violentos. Además, al agrupar sus economías, los países acrecientan su poder político en el mundo.

Estas consideraciones se hicieron en 1957, cuando se estableció la Comunidad Europea, precursora de la Unión Europea. Sus integrantes sufrieron dos guerras devastadoras en la primera mitad del siglo xx, ambas resultado de las ambiciones irrefrenables de estados nacionales. Quienes querían una Europa unida siempre cultivaron el deseo de hacer que otra guerra europea fuera inconcebible. Muchos europeos también creían que, después de la Segunda Guerra Mundial, los estados nacionales europeos ya no serían lo bastante grandes para sostenerse en la política y los mercados mundiales. La necesidad de una Europa unida que hiciera frente a Estados Unidos y a la Unión Soviética con su política diferente pesaba en el espíritu de muchos fundadores de la Comunidad Europea.<sup>5</sup> En Europa, un viejo chiste reza que la Comisión Europea debería erigir un monumento a José Stalin, porque sin las políticas agresivas del dictador de la ex Unión Soviética, los países de Europa occidental habrían carecido del acicate para cooperar y formar la Comunidad Europea.

## OBSTÁCULOS A LA INTEGRACIÓN

A pesar de los sólidos argumentos económicos y políticos en favor de la integración, nunca ha sido fácil conseguirla ni sostenerla, por dos motivos principales. En primer lugar, aunque la integración económica beneficia a la mayoría, tiene sus costos. Mientras la nación se beneficia significativamente de un acuerdo regional de libre comercio, algunos grupos pierden. Pasar a un régimen de libre comercio exige ajustes dolorosos. Por ejemplo, como resultado del establecimiento, en 1994, del TLCAN, algunos trabajadores canadienses y estadounidenses de sectores como el textil, en el

que se ocupó mano de obra barata y no calificada, perdieron su fuente de empleo cuando las empresas de esos países trasladaron su producción a México. La promesa de grandes beneficios netos para la totalidad de la economía canadiense y estadounidense es poco consuelo para quienes quedaron desempleados. Estos grupos están al frente de la oposición al acuerdo y seguirán en contra de cualquier extensión del mismo. Así, como vimos en el caso inicial, la Unión de Camioneros estadounidense se ha opuesto vigorosamente a la integración de un convenio respecto de los camiones del TLCAN.

El segundo obstáculo a la integración surge de preocupaciones por la soberanía nacional. Por ejemplo, las inquietudes mexicanas por mantener el control de sus intereses petroleros dieron como resultado un acuerdo con Canadá y Estados Unidos para exentar a la industria petrolera mexicana de toda liberalización de las normas de inversión extranjera que estableció el TLCAN. Las preocupaciones por la soberanía nacional surgen porque una integración económica estrecha exige a los países que renuncien a una parte de su control sobre aspectos cruciales, como políticas monetarias, fiscales (impositivas) y comerciales. Esto, por ejemplo, ha sido un gran escollo de la Unión Europea que, para alcanzar una unión económica completa, estableció una moneda común, el euro, que es controlado por el banco central europeo. La mayoría de los países se adhirieron, pero Gran Bretaña es aún un opositor importante; un segmento de peso político entre la opinión pública de aquel país se opone a la moneda común con el argumento de que habría que entregar el control de la política monetaria del país a la Unión Europea, que muchos británicos consideran una burocracia gobernada por extranjeros. En 1992, los británicos ganaron el derecho de no firmar ningún acuerdo de moneda única y, hasta 2009, el gobierno del país no había revertido la decisión.



## La oposición a la integración regional

Aunque la marea ha crecido en favor de los acuerdos comerciales de libre comercio en los últimos años, algunos economistas expresan su preocupación de que se exageren los beneficios de la integración regional, al tiempo que se pasen por alto los costos.<sup>6</sup> Señalan que los beneficios de la integración regional se determinan por la medida de la creación de comercio, no por la desviación del comercio. La **creación de comercio** ocurre cuando se sustituye a productores nacionales caros por productores baratos de la misma área de libre comercio, también ocurre cuando se sustituye a productores externos caros por productores foráneos baratos de la misma área (vea, a título de ejemplo, la sección “Vistazo a un país”). La **desviación del comercio** ocurre cuando se reemplaza a proveedores externos baratos por proveedores caros de la zona de libre comercio. Un acuerdo regional de libre comercio genera beneficios siempre que la cantidad de comercio creado supere al desviado.

Supongamos que Estados Unidos y México imponen aranceles a las importaciones de todos los países y a continuación establecen un área de libre comercio, de la cual eliminan todas las barreras comerciales, pero mantienen los aranceles elevados para el resto del mundo. Si Estados Unidos comienza a importar textiles de México, ¿sería un cambio beneficioso? Si antes Estados Unidos producía todos sus textiles a un costo mayor que México, el acuerdo de libre comercio trasladó la producción a una fuente más barata. Según la teoría de la ventaja comparativa, se creó comercio en el grupo regional y no hay reducción del comercio con el resto del mundo. Es evidente que el cambio sería beneficioso. En cambio, si antes Estados Unidos importaba textiles de Costa Rica, que los produce a menor costo que México y Estados Unidos, el comercio se desvió de una fuente barata, lo cual resulta un cambio perjudicial.

En teoría, las reglas de la OMC deben asegurar que los tratados no generen desviación del comercio. Las reglas permiten la formación de áreas de libre comercio sólo si los miembros no establecen aranceles mayores ni más restrictivos para los foráneos que los que ya estaban en vigor. Sin embargo, como vimos en el capítulo 6, la OMC no cubre algunas barreras no arancelarias. Por consiguiente, es posible la aparición de bloques comerciales regionales cuyos mercados estén protegidos de la competencia extranjera por barreras elevadas que no sean arancelarias. En tales casos, los efectos de la desviación del comercio superan los efectos de su creación. La única manera de preaverse —según quienes se preocupan por tal posibilidad— es aumentar el alcance de la OMC, para que abarque también esas barreras no arancelarias. Como no hay indicios de que esto vaya a ocurrir pronto, persiste el riesgo de que la integración económica regional genere desviación del comercio.



## Integración regional económica en Europa

Europa ha tenido dos bloques comerciales: la Unión Europea y la Asociación Europea del Libre Comercio. De los dos, la Unión Europea es por mucho la más importante, no sólo por su número de miembros (la Unión Europea tiene en este momento 27 miembros; la EFTA, sólo 4), sino también por su influencia económica y política en la economía del mundo. En la actualidad, muchos piensan que la Unión Europea es una nueva superpotencia económica del mismo orden que Estados Unidos y Japón. En consecuencia, centraremos nuestra atención en la Unión Europea.<sup>7</sup>

### EVOLUCIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA

La **Unión Europea** (UE) es el producto de dos factores políticos: 1) la devastación de Europa occidental en las dos guerras mundiales y el deseo de una paz duradera, y 2) el objetivo de las naciones de Europa de tener un lugar en el escenario de la política y la economía mundiales. Además, muchos europeos están conscientes de los beneficios económicos de una mayor integración de sus países.

Como precursora de la Unión Europea, en 1951, Bélgica, Francia, Alemania Occidental, Italia, Luxemburgo y Países Bajos establecieron la Comunidad Europea del Carbón y el Acero. Su objetivo era suprimir las barreras a los embarques de carbón, hierro, acero y chatarra entre esas naciones. Con la firma del **Tratado de Roma**, en 1957, se estableció la Comunidad Europea, cuyo nombre volvió a cambiar en 1994, cuando ésta se convirtió en la Unión Europea, al ratificarse el Tratado de Maastricht (que estudiaremos más adelante).

El Tratado de Roma dispuso la creación de un mercado común. En su artículo 3 se señalaron los principales objetivos de la nueva comunidad, y se decidió la eliminación de las barreras al comercio interno y la creación de aranceles externos comunes, además de exigirles a los miembros que retiraran los obstáculos al libre movimiento de factores de producción entre ellos. Para facilitar el libre tránsito de bienes, servicios y factores de producción, el tratado dispuso la uniformidad de las leyes de sus miembros. Más aún, en el tratado, los miembros de la Comunidad Europea se comprometieron a establecer políticas comunes de agricultura y transporte.

La comunidad creció en 1973 con el ingreso de Gran Bretaña, Irlanda y Dinamarca. A estos tres siguieron, en 1981, Grecia; en 1986, España y Portugal; y en 1996, Austria, Finlandia y Suecia, con lo que los miembros sumaron 15 (Alemania Oriental se convirtió en parte de la Comunidad Europea después de su reunificación con Alemania Federal en 1990). Otros 10 países se afiliaron a la Unión Europea el 1º de mayo de 2004, ocho de Europa oriental, más las pequeñas naciones mediterráneas de Malta y Chipre, mientras que Bulgaria y Rumania se unieron en 2007, con lo cual el número total de estados miembros aumentó a 27 (vea el mapa 8.1). Con una población de casi 500 millones de habitantes y un PIB de 11 trillones de euros, más alto que el de Estados Unidos, la Unión Europea se convirtió en una superpotencia mundial.<sup>8</sup>

### ESTRUCTURA POLÍTICA DE LA UNIÓN EUROPEA

Una estructura política compleja y en evolución se encarga de trazar la política económica de la Unión Europea. Las cuatro principales instituciones de esta estructura son la Comisión Europea, el Consejo de la Unión Europea, el Parlamento Europeo y la Corte de Justicia.<sup>9</sup>

La **Comisión Europea** se ocupa de proponer la legislación de la Unión, implantarla y vigilar que concuerde con las leyes de los estados miembros. La comisión se encuentra en Bruselas y tiene más de 24 mil empleados. Es dirigida por un grupo de 27 comisionados, elegidos por cada país para períodos renovables de un lustro. Los estados miembros escogen un presidente de la Comisión, quien a su vez elige a otros integrantes en consulta con los estados. Toda la Comisión debe ser aprobada por el Parlamento Europeo antes de iniciar sus trabajos. Para la creación de leyes, la Comisión hace una propuesta, que pasa al Consejo de la Unión Europea y luego al Parlamento. El Consejo no puede legislar sin tener una propuesta de la Comisión, la cual también se encarga de implantar las leyes de la Unión Europea, aunque, en la práctica, buena parte de estas actividades se delegan a los estados miembros. Otra de las responsabilidades de la Comisión es vigilar que los integrantes acaten las leyes europeas, primero, mediante la persuasión, pero si eso no bastara puede remitir el caso a la Corte de Justicia.



### MAPA 8.1

Miembros de la Unión Europea en 2009

Fuente: UE, <http://www.europarl.org.uk>

En los últimos años, la función de la Comisión Europea se ha vuelto cada vez más importante para las empresas. Desde 1990, cuando se asignó a esta dependencia una responsabilidad sobre las normas de competencia, el funcionario encargado del área ha ganado influencia como principal regulador de la competencia entre las naciones integrantes. Al igual que las autoridades estadounidenses que se ocupan de los monopolios, la Comisión Federal de Comercio y el Departamento de Justicia, la función del comisionado de competencia es verificar que ninguna empresa use su poder en el mercado para eliminar competidores y monopolizarlo. También revisa las propuestas de fusiones y adquisiciones para asegurarse de que no se forme una empresa dominante con demasiado poder en el mercado.<sup>10</sup> Por ejemplo, en 2000 se rechazó una propuesta de fusión entre Time Warner de Estados Unidos y EMI de Reino Unido, dos compañías grabadoras de discos; cuando la Comisión manifestó su preocupación de que la fusión redujera de cinco a cuatro las disqueras importantes y creara un participante dominante en esa industria mundial de 40 000 millones de dólares. Del mismo modo, la comisión bloqueó una fusión propuesta entre dos compañías estadounidenses de telecomunicaciones, WorldCom y Sprint, porque sus activos combinados de infraestructura de internet en Europa

# PANORAMA ADMINISTRATIVO



## La Comisión Europea y las fusiones de medios de comunicación

A finales de 1999, AOL, el gigante estadounidense de internet, anunció que se fusionaría con el conglomerado de música y edición Time Warner. Las dos compañías estadounidenses tenían operaciones sustanciales en Europa. El comisionado europeo de competencia, Mario Monti, declaró que la Comisión investigaría el efecto de la fusión en la competencia en Europa.

La investigación dio un nuevo giro cuando Time Warner anunció que formaría una alianza estratégica con la compañía británica EMI. Time Warner y EMI son dos de las cinco mayores disqueras del mundo. La alianza estratégica conjunta propuesta habría sido tres veces más grande que su competidor mundial más cercano, por ello, la Comisión Europea tuvo dos preocupaciones. La primera fue que la alianza estratégica conjunta de EMI y Time Warner reduciría la competencia en la industria fonográfica; la segunda, que dicha unión dominaría el nuevo mercado de descarga de música en internet, en particular porque AOL ganaría un acceso privilegiado a las fonotecas de Warner y EMI, lo cual en potencia sería desventajoso para los prestadores de servicios en línea. La Comisión también se preocupaba porque AOL Europa era una alianza estratégica conjunta entre AOL y Bertelsmann, compañía alemana de medios que también tenía considerables intereses en la edición de música. En consecuencia, anunció una investigación por separado del trato propuesto entre Time Warner y EMI.

Las investigaciones continuaron hasta avanzado el año 2000 y se resolvieron en una serie de concesiones que la Comisión Europea obtuvo de los participantes. En primer lugar, debido a la presión que ejerció, Time Warner y EMI acordaron desechar su propuesta estratégica, lo cual mantuvo el estado de la competencia en el sector fonográfico. En segundo lugar, AOL y Time Warner accedieron a permitir que prestadores rivales de servicios de internet tuvieran acceso a la música en línea en los mismos términos que AOL la recibiría del grupo de Warner Music durante los siguientes cinco años. Tercero, AOL accedió a cortar sus vínculos con Bertelsmann y la compañía alemana aceptó retirarse de AOL Europa. Estos acontecimientos suavizaron las inquietudes de la Comisión respecto de que la combinación de AOL y Time Warner dominaría el nuevo mercado de la descarga de música digital. Con estas concesiones, la comisión aprobó la fusión de AOL y Time Warner a comienzos de octubre de 2000.

A finales de 2000, todas estas transacciones se habían completado. La forma del sector de los medios de comunicación, en Europa y en todo el mundo, se veía diferente, y la Comisión Europea había cumplido un papel fundamental para determinar el resultado. Al exigir concesiones alteró la estrategia de varios participantes, lo cual produjo combinaciones un tanto diferentes de las que fueron planeadas al principio y, según creía la Comisión, se conservó la competencia en los medios de comunicación mundiales.<sup>11</sup>

darían a las compañías unidas tanto poder en el mercado que, dijo la Comisión, lo dominarían. En la sección de “Panorama administrativo” se presenta otro ejemplo de la influencia de la Comisión en las combinaciones de empresas y de su función en la conformación de fusiones y alianzas de empresas conjuntas (joint venture) estratégicas en el sector de los medios de comunicación.

El **Consejo de la Unión Europea** representa los intereses de los países miembros. Es, sin duda, la autoridad de control definitiva en la Unión, pues los proyectos de ley de la Comisión se promulgan sólo si el Consejo accede. Este organismo está compuesto por un representante del gobierno de cada estado; sin embargo, la participación de los funcionarios varía según el tema del que se trate. Cuando se discuten problemas agrícolas, los ministros de agricultura de cada país asisten a las juntas del Consejo; cuando se habla de transportes, se presentan los ministros del transporte, etc. Antes de 1993, todos los temas del Consejo tenían que decidirse por acuerdo unánime de sus miembros, pero esta exigencia desembocaba en sesiones maratónicas y no se hacían progresos o no se llegaba a acuerdos sobre las propuestas de la Comisión. Con la intención de desahogar los cuellos de botella, el Acta Única Europea formalizó la aplicación de la regla de la mayoría de votos sobre temas que “tienen como finalidad el establecimiento y funcionamiento de un mercado único”. Todavía en los demás temas, como normas fiscales y políticas de inmigración, se requiere la unanimidad de los miembros del consejo para promulgar una ley. Los votos que obtiene un país en el Consejo dependen de su tamaño. Por ejemplo, Gran Bretaña, un país grande, tiene 29 votos, mientras que Dinamarca, mucho menor, tiene 7.

En la actualidad el **Parlamento Europeo** tiene 732 parlamentarios, elegidos por la población de los estados miembros. El Parlamento se reúne en Estrasburgo, Francia, y es sobre todo un órgano consultivo, más que legislativo, mismo que se dedica a debatir la legislación propuesta por la Comisión y la pasa al Consejo. Puede proponer enmiendas, pero ninguno de estos dos órganos está obligado a acatar, aunque a menudo las aceptan. Últimamente se ha acrecentado el poder del Parlamento, si bien no tanto como quisieran los parlamentarios; ahora tiene el derecho de votar sobre el nombramiento de los comisionados, así como de vetar leyes (como el presupuesto de la Unión Europea y la legislación de un mercado único).

En la actualidad, en Europa se debate si el Consejo o el Parlamento deben ser los organismos más poderosos de la UE. Hay quienes se sienten preocupados por la responsabilidad democrática de la burocracia europea. Unos piensan que la respuesta a esta aparente falta de democracia radica en aumentar el poder del Parlamento, mientras que otros piensan que la legitimidad democrática verdadera radica en los gobiernos electos, que actúan mediante el Consejo de la Unión Europea.<sup>12</sup> Después de mucho discutir, en diciembre de 2007 los estados miembros firmaron un nuevo tratado, el **Tratado de Lisboa**, en virtud del cual aumenta el poder del Parlamento Europeo; si éste es ratificado por todos los miembros, un proceso que está programado para completarse a mediados de 2009, el Parlamento Europeo se convertirá, por primera vez en la historia, en un colegislador de casi todas las leyes europeas.<sup>13</sup> El Tratado de Lisboa también crea una nueva posición, la del Presidente del Consejo Europeo, quien representará por un periodo de 30 meses a los estados nacionales que conforman la Unión. Según este tratado, la Comisión Europea se reducirá a 18 miembros, con un sistema de rotación que asegura que cada estado miembro tenga una membresía igual y regular.

La **Corte de Justicia**, compuesta por un juez de cada país, es el supremo tribunal de apelaciones de la legislación de la UE. Como en el caso de los comisionados, se pide que los jueces actúen como árbitros independientes, más que como representantes de intereses nacionales. La Comisión o un país miembro puede llamar a la Corte a otros miembros por incumplir las obligaciones del tratado. Del mismo modo, países, compañías o instituciones pueden llevar a la Corte a la Comisión o el Consejo por no actuar de acuerdo con el tratado.

## ACTA ÚNICA EUROPEA

A finales de la década de 1980 se produjeron dos revoluciones en Europa. La primera fue la caída del comunismo en Europa oriental. La segunda revolución fue mucho más apacible, pero su efecto en Europa y el mundo acaso fue tan profundo como el de la primera. Se trató de la adopción, en 1987, del **Acta Única Europea** por parte de las naciones integrantes de la Comunidad Europea. Por este documento, los países miembros se comprometieron a trabajar para establecer un solo mercado el 31 de diciembre de 1992.

El Acta Única Europea surgió de la frustración entre los miembros debido a que la Comunidad no materializaba sus expectativas. A comienzos de la década de 1980, estaba claro que la entidad no había alcanzado sus objetivos de suprimir las barreras al libre tránsito de comercio e inversión entre los países miembros, ni de uniformar de criterios técnicos y legales para comerciar. Por ello, muchos prominentes empresarios de la Comunidad Europea emprendieron por esas fechas una enérgica campaña para terminar con las divisiones económicas que los afectaban. La Comunidad respondió con la creación de la Comisión Delors, en honor a su presidente, Jacques Delors. Este organismo propuso que se eliminaran para el 31 de diciembre de 1992 todos los impedimentos a la formación de un mercado único. El resultado fue el Acta Única Europea, que se ratificó independientemente por los parlamentos de cada país miembro y se convirtió en ley de la Comunidad Europea en 1987.

### Objetivos del Acta

El propósito del Acta Única Europea fue establecer un solo mercado para el 31 de diciembre de 1992. El acta propuso estos cambios:<sup>14</sup>

- Eliminar todos los controles fronterizos entre los países de la Comunidad Europea, con lo cual se suprimirían las demoras y se reducirían los recursos necesarios para cumplir con la burocracia comercial.

- Aplicar el principio del “reconocimiento mutuo” de estándares de productos. Un estándar fijado por un país de la Comunidad Europea debía aceptarse en otro, siempre que cumpliera con los requisitos básicos en materia de salud y seguridad.
- Licitación pública abierta de los proveedores foráneos, para reducir costos de manera directa al permitir que los proveedores baratos se insertaran en las economías nacionales, e indirecta, al obligar a los productores nacionales a competir.
- Eliminar las barreras a la competencia en los sectores de banca y seguros a particulares, lo cual debía reducir los costos de los servicios financieros, incluso préstamos, en toda la Comunidad Europea.
- Eliminar todas las restricciones a las transacciones en divisas extranjeras entre los estados miembros.
- Abolir las restricciones de cabotaje (el derecho de transportistas foráneos a recoger y entregar bienes dentro de las fronteras de otro país miembro). Se calculó que ello reduciría el costo del transporte dentro de la Comunidad Europea de 10 a 15 por ciento.

Se preveía que todos estos cambios reducirían los costos del comercio en la Comunidad. También se esperaba que el programa del mercado único tuviera efectos más complicados del lado de la oferta. Por ejemplo, se pronosticaba que la expansión del mercado diera a las empresas del área mayores oportunidades para explotar economías de escala. Además, se pensaba que la intensificación de la competencia suscitada por la remoción de las barreras internas al comercio y la inversión obligaría a las empresas de la región a ser más eficientes. Para resaltar la importancia del Acta Única Europea, la Comunidad decidió también cambiar su nombre por el de Unión Europea en cuanto el Acta entrara en vigor.

### Efectos

El Acta Única Europea tuvo un efecto significativo en la economía de la Unión Europea,<sup>15</sup> pues impulsó la reestructuración de sectores importantes de su industria. Muchas empresas abandonaron los sistemas de producción y distribución nacionales a cambio de los paneuropeos, con la intención de lograr economías de escala y competir más y mejor en un mercado único. Entre los resultados se cuenta una aceleración del crecimiento económico que de otro modo no se habría producido.

Sin embargo, 17 años después, la realidad todavía está lejos del ideal. Como se explica en el siguiente “Vistazo a un país”, ha sido difícil establecer un único mercado de servicios financieros en la Unión Europea (aunque ya se colocaron los cimientos para que surja uno). Así, aunque la Unión Europea avanza a un mercado único, las diferencias legales, culturales y lingüísticas de las naciones significan que la implantación ha sido desigual.

## ESTABLECIMIENTO DEL EURO

En diciembre de 1991, los miembros de la Comunidad Europea firmaron un acuerdo (el **Tratado de Maastricht**) en el cual se comprometieron a adoptar una moneda común el 1o. de enero de 1999.<sup>16</sup> El euro circula hoy en 16 de los 27 estados de la Unión Europea, los cuales son miembros de lo que se llama *zona del euro*, que comprende 330 millones de ciudadanos europeos, e incluye a las poderosas economías de Francia y Alemania. Muchos de los países que se adhirieron a la Unión el 1o. de mayo de 2004, y los dos que se integraron en 2007, adoptarán el euro cuando se cumplan algunos criterios económicos: alto grado de estabilidad de precios, situación fiscal firme, tipos de cambio estables y tasas de interés convergentes de largo plazo. Los miembros actuales tuvieron que satisfacer los mismos criterios.

No sin razón, se sostiene que el establecimiento del euro es una asombrosa hazaña política con pocos precedentes en la historia. Establecer el euro requirió no sólo que los gobiernos nacionales renunciaran a su moneda, sino también que cedieran el control de la política monetaria. Los gobiernos no sacrifican todos los días la soberanía nacional por un bien mayor, lo cual revela la importancia que los europeos conceden al euro; al adoptarlo, la Unión Europea creó la segunda zona monetaria más grande del mundo, después del dólar estadounidense. Algunos piensan que al final el euro rivalizará con el dólar como la moneda más importante del mundo.

Tres miembros antiguos de la Unión Europea, Gran Bretaña, Dinamarca y Suecia, todavía se mantienen al margen. Los países que adoptaron el euro coordinaron sus tipos de cambio el 1o. de



## Creación de un mercado único europeo de servicios financieros

En 1999, la Unión Europea inició un ambicioso plan de acción para crear un mercado único de servicios financieros para el 1º de enero de 2005. El plan se emprendió unos meses después de la aparición del euro, moneda única de la Unión, con la meta de desmantelar las barreras, y así crear un mercado continental de servicios bancarios, seguros y productos de inversión. En esta visión de una Europa unida, por ejemplo, una ciudadana de Francia podría recurrir a una empresa alemana para sus servicios bancarios básicos, pedir un préstamo hipotecario a una institución italiana, comprar un seguro de automóvil a una empresa holandesa y guardar sus ahorros en fondos mutuos administrados por una compañía británica. Del mismo modo, una empresa italiana podría recaudar capital de inversionistas de toda Europa y tomar una empresa alemana como principal suscriptora de sus acciones para vendarlas en las bolsas de valores de Londres y Francfort.

Según los defensores del mercado único, una de sus principales ventajas sería la mayor competencia por los servicios financieros, lo cual daría a los consumidores más opciones, reduciría los precios y obligaría a las empresas de servicios financieros de la Unión Europea a incrementar su eficiencia y, por ende, su competitividad mundial. Otro importante beneficio sería la creación de un solo mercado de capital europeo. Al aumentar la liquidez en un mercado de capitales más grande, a las empresas les resultaría más fácil obtener préstamos, disminuirían los costos del capital (el precio del dinero) y se estimularía la inversión comercial en Europa, lo cual crearía más fuentes de empleo. En un estudio de la Comisión Europea se indica que la creación de un solo mercado de servicios financieros aumentaría el producto interno bruto de la Unión Europea en 1.1% al año, de modo que se generaría una riqueza adicional de 130 mil millones de euros en el plazo de una década. La inversión comercial total aumentaría 6% anual en el largo plazo, el consumo privado, 0.8%, y el empleo total, 0.5%, también al año.

Sin embargo, no ha sido fácil crear un mercado único. Los mercados financieros de los estados miembros de la Unión Europea siempre han estado separados y cada uno tiene su propio marco legal. Antes, los servicios financieros de la región rara vez se negociaban internacionalmente, debido al

cúmulo de diferencias legales en cuanto a impuestos, supervisión, información contable, adquisiciones internacionales, etc., todo lo cual tuvo que uniformarse. Para complicar la situación, las barreras culturales y lingüísticas dificultaron el paso a un mercado único. Mientras que en teoría un italiano podría beneficiarse de comprar seguros de bienes raíces en una compañía británica, en la práctica estaba predispuesto a comprar el seguro a una empresa local, aunque el precio fuera mayor.

En 2009, la Unión Europea había hecho adelantos significativos. Más de 40 medidas diseñadas para crear un mercado único de servicios financieros se habían convertido en leyes y otras estaban en lista de espera. Las nuevas reglas abarcaban temas tan diversos como la realización de negocios por parte de empresas de inversión financiera, bolsas de valores y bancos; criterios de divulgación para la admisión de compañías en los mercados de valores, y la homologación de las normas contables entre los países. Sin embargo, también se han presentado algunos reveses importantes. El más notable fue que no se logró aprobar una legislación destinada a facilitar a las empresas las compras hostiles en otros países, sobre todo por la oposición de los miembros alemanes del Parlamento europeo, lo cual dificultó a las empresas de servicios financieros establecer operaciones en toda Europa. Además, los gobiernos incluso se reservaron el derecho de detener fusiones acordadas entre empresas de servicios financieros. Por ejemplo, la ley bancaria italiana obliga al director del Banco de Italia a autorizar que cualquier empresa europea que así lo quiera pueda comprar más de 5% de un banco italiano. Hasta la fecha, ningún extranjero ha logrado adquirir una posición mayoritaria en un banco de ese país, más que nada, sostienen los críticos, por preocupaciones nacionalistas de sus autoridades.

En este momento, el problema más arduo es la aplicación de las leyes instituidas. Algunos piensan que pasará por lo menos otra década para que se hagan evidentes los beneficios de las nuevas reglas. Entre tanto, los cambios pueden traer costos significativos a las instituciones financieras que tratan de enfrentar la nueva oleada de regulaciones.<sup>17</sup>

enero de 1999. No se imprimieron billetes ni se acuñaron monedas en euros hasta el 1º de enero de 2002. En el ínterin, las monedas nacionales circularon en los 12 países; sin embargo, en cada estado la moneda nacional tuvo un valor definido en euros. A partir del 1º de enero de 2002 se expedieron billetes y monedas en euros, y dejaron de circular las divisas nacionales. A mediados de 2002, todas las transacciones económicas de rutina en la zona del euro se hacían en esta moneda.

## Beneficios del euro

Los europeos decidieron establecer una moneda única en la Unión Europea por varios motivos. En primer lugar, creyeron que empresas e individuos conseguirían ahorros significativos si tenían una moneda en lugar de muchas. Estos ahorros provendrían de la reducción de los costos cambiarios y de operaciones compensatorias. Por ejemplo, los viajeros que iban de Alemania a Francia ya no tenían que pagar una comisión al banco por el cambio de los marcos alemanes por francos franceses. En su lugar, usaban euros. De acuerdo con la Comisión Europea, estos ahorros sumarían 0.5% del PIB de la Unión Europea, más o menos 55 mil millones de dólares al año.

En segundo lugar, y quizás lo más importante, la adopción de una moneda común facilitaría la comparación de precios en Europa, lo cual aumentaría la competencia porque sería más fácil que los consumidores compraran en otro lugar. Por ejemplo, si un alemán piensa que los autos son más baratos en Francia que en su país, se sentiría tentado a comprar a un distribuidor francés antes que a su distribuidor local. Del mismo modo, los comerciantes podrían recurrir al arbitraje para explotar diferenciales de precios y comprar autos en Francia y revenderlos en Alemania. La única manera en que los distribuidores de autos de este último país podrían mantenerse en el negocio ante las presiones de la competencia sería reducir los precios de sus vehículos. Como consecuencia de esas presiones, la introducción de una moneda común rebajaría los precios, lo cual se traduciría en ganancias sustanciales para los consumidores europeos.

En tercer lugar, con los precios más bajos, los productores europeos quedarían obligados a buscar los medios de reducir sus costos de producción para conservar sus márgenes de utilidad. La introducción de una moneda común, al incrementar la competencia, al final debe producir ganancias duraderas en la eficiencia económica de las compañías europeas.

En cuarto lugar, el establecimiento de una moneda estándar debería impulsar el desarrollo de un mercado de capitales paneuropeo de gran liquidez. Con el tiempo, la existencia de tal mercado disminuiría el costo del capital y permitiría incrementar las inversiones y la eficiencia con que se asignan los fondos de inversión. Esto sería especialmente provechoso para las compañías pequeñas, las cuales siempre han tenido dificultades para conseguir préstamos de bancos nacionales. Por ejemplo, el mercado de capitales de Portugal es muy pequeño y carece de fluidez, lo cual dificulta a los emprendedores portugueses brillantes que tienen una buena idea conseguir un préstamo en condiciones razonables. En teoría, estas compañías pronto serían capaces de aprovechar el mercado paneuropeo caracterizado por mayor solvencia.

Por último, la creación de un mercado paneuropeo de capitales en euros aumentaría las opciones de inversión abiertas a individuos e instituciones. Por ejemplo, ahora sería mucho más fácil para individuos e instituciones, por ejemplo, de los Países Bajos, invertir en compañías italianas o francesas, lo cual permitiría a los inversionistas europeos diversificar mejor sus riesgos y reducir el costo del capital, así como también aumentaría la eficiencia con que se asignan los recursos financieros.<sup>18</sup>

## Costos del euro

Para algunos, el inconveniente de una moneda única es que las autoridades de las diversas naciones perderían el control de la política monetaria. Por ello, es crucial asegurarse de que la política monetaria de la Unión Europea esté bien dirigida. En el Tratado de Maastricht se dispuso establecer un Banco Central Europeo (BCE), entidad independiente y semejante en algunos aspectos a la Reserva Federal estadounidense, con la obligación de administrar la política monetaria de manera que se garantice la estabilidad de los precios. El BCE, con sede en Francfort, debe ser independiente de las presiones políticas, aunque los críticos lo ponen en tela de juicio. Entre otras funciones, el BCE fija las tasas de interés y determina las políticas monetarias en la zona del euro.

La pérdida de soberanía nacional que implica el BCE funda la decisión de Gran Bretaña, Dinamarca y Suecia de mantenerse, hasta ahora, fuera de la zona del euro. En esos países, muchas personas observan con suspicacia la capacidad del BCE de librarse de presiones políticas y de mantener la inflación bajo un control rígido.

En teoría, el diseño del BCE debe garantizar su inmunidad ante presiones políticas. La institución tomó como modelo el Bundesbank alemán, considerado el banco central europeo más independiente y exitoso. El Tratado de Maastricht prohíbe al BCE aceptar órdenes de políticos. Su consejo de directores, que consta de un presidente, un vicepresidente y otros cuatro miembros, aplica sus políticas mediante instrucciones a los bancos centrales nacionales. Dichas políticas son

determinadas por el Consejo de gobierno, formado por el Consejo de directores más los gobernadores de los bancos centrales de los 17 países de la zona del euro, el cual vota sobre cambios en las tasas de interés. Sus miembros ejercen por períodos de ocho años, no renovables, a modo de aislarlos de presiones políticas para extenderse en el puesto. Sin embargo, es muy pronto para determinar el nivel de la independencia del BCE, y pasará algún tiempo para que el banco demuestre sus méritos.

Según los críticos, otro inconveniente del euro es que la Unión Europea no es lo que los economistas llamarían una zona monetaria óptima. En una **zona monetaria óptima**, las semejanzas de la estructura básica de la actividad económica hacen viable la adopción de una única moneda y el uso de un solo tipo de cambio como instrumento de las políticas macroeconómicas. Sin embargo, muchas de las economías europeas de la zona del euro son distintas. Por ejemplo, Finlandia y Portugal tienen diferentes niveles salariales, regímenes fiscales y ciclos comerciales, y cada una reacciona de manera particular a las conmociones económicas externas: una modificación del tipo de cambio del euro que ayude a Finlandia puede perjudicar a Portugal. Como es obvio, estas diferencias complican las políticas macroeconómicas. Por ejemplo, si las economías del euro no crecen al mismo ritmo, una política monetaria común significaría que las tasas de interés son demasiado altas para las regiones deprimidas y demasiado bajas para las prósperas. Será interesante observar la manera en que la Unión Europea enfrenta las tensiones causadas por un desempeño económico tan divergente.

Una manera de enfrentar estos efectos en la zona del euro sería que la Unión Europea realizará transferencias fiscales, mediante las cuales tomará dinero de las regiones prósperas y lo inyectara en las deprimidas. Sin embargo, esta medida desencadenaría reyertas políticas. ¿Los ciudadanos de Alemania entregarían su “parte justa” de los fondos de la Unión Europea para crear puestos para los trabajadores portugueses subempleados?

Varios críticos piensan que el euro pone la carreta de la economía delante del caballo. En su opinión, una moneda única sigue, no antecede, a la unión política. Afirman que el euro desatará enormes presiones para homologar los distintos regímenes impositivos y realizar transacciones fiscales desde el centro, pero son dos medidas que no pueden realizarse sin una estructura política adecuada. La imagen más apocalíptica que se desprende de estas visiones negativas es que, lejos de estimular el crecimiento económico, como dicen sus propulsores, el euro lo reducirá y alimentará la inflación en Europa. Para citar a un crítico:

Imponer un tipo cambiario único e inflexible en países que se caracterizan por diferentes sacudidas económicas, salarios inflexibles, poca movilidad de la mano de obra y sistemas fiscales nacionales autónomos sin transferencias fiscales internacionales significativas, aumentará el nivel general de desempleo cíclico entre los miembros de la unión monetaria europea. El cambio de políticas monetarias nacionales dominadas por el Bundesbank [de Alemania] en el sistema monetario de Europa, en favor del Banco Central Europeo, gobernado por mayoría de votos con directrices de tipo de cambio dictadas políticamente, casi de seguro aumentará la tasa futura promedio de la inflación.<sup>19</sup>

### **Las primeras experiencias**

Desde su establecimiento el 1º. de enero de 1999, el euro ha tenido una historia volátil frente a la mayor moneda del mundo, el dólar estadounidense. Después de iniciar su vida en 1999 a 1.17 dólares, el euro bajó constantemente hasta que llegó a un mínimo de 83 centavos por dólar en octubre de 2000, lo cual llevó a los críticos a afirmar que el euro había fracasado. Una de las principales causas de esta caída fue que los inversionistas internacionales dirigieron su dinero a las acciones y bonos estadounidenses, que estaban al alza, y se llevaron dinero de Europa para financiar las inversiones. En otras palabras, vendían sus euros para comprar dólares que pudieran invertir en activos denominados en esta moneda. Este aumento de la demanda de dólares y la reducción de la demanda de euros hizo que el valor de éstos bajara en relación con aquéllos.

La suerte del euro comenzó a mejorar a finales de 2001, cuando el dólar se debilitó, y a comienzos de marzo de 2008 la moneda alcanzó su precio más alto en cinco años de mantener un nivel de paridad fuerte: 1.54 dólares. Un motivo de este aumento del euro fue que se detuvo el flujo de capitales, cuando cayeron los mercados financieros estadounidenses.<sup>20</sup> Entonces, muchos inversores sacaron dinero de Estados Unidos, vendieron activos denominados en dólares, como títulos



y bonos, y compraron activos en euros. La reducción de la demanda de dólares y el incremento de la demanda de euros produjo la caída del dólar frente al euro. Más aún, en un voto de confianza en el euro y la capacidad del BCE de manejar la política económica en su zona de influencia, muchos bancos centrales extranjeros añadieron más euros a sus depósitos de moneda extranjera entre 2002 y 2004. En los primeros tres años de vida, el euro nunca llegó a 13% de las reservas mundiales en marcos alemanes y otras monedas que circulaban antes en la eurozona. El euro no superó sus dificultades antes de 2002, pero en 2004 representaba 20% de las reservas del mundo. Los especialistas en tipos de cambio esperaban que el incremento del déficit de la cuenta corriente estadounidense, que en 2005 era de 7% del PIB, provocara que durante un periodo de dos a cuatro años el dólar siguiera a la baja y el euro al alza.<sup>21</sup> Este proceso comenzó a ocurrir en 2007, con el euro valorándose frente al dólar a un ritmo constante de 2005 hasta principios de 2008. Desde entonces, el euro se ha debilitado, pero en abril de 2009 la tasa de cambio, de un euro por 1.31 dólar, mantenía su fortaleza comparada con el tipo de cambio de principios de la década del 2000. Sin embargo, un euro fortalecido, aunque fuente de orgullo para los europeos, dificulta a los exportadores de la zona vender sus productos en el extranjero.

## AMPLIACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA

Un asunto importante que enfrenta la Unión Europea en los últimos años es su crecimiento. Su ampliación hacia el este de Europa fue una posibilidad desde la caída del comunismo, a finales de la década de 1980, mientras que para finales de la década siguiente, 13 países habían solicitado su inclusión como miembros. Para tener derecho a formar parte de la Unión Europea, los solicitantes deben privatizar los bienes estatales, desregular los mercados, reestructurar las industrias y dominar la inflación. También tienen que incorporar las complejas leyes de la unión en sus sistemas legales, establecer gobiernos democráticos estables y respetar los derechos humanos.<sup>22</sup> En diciembre de 2002, la Unión Europea accedió formalmente a aceptar la solicitud de 10 miembros, los cuales se unieron el 1o. de mayo de 2004: los países bálticos, la República Checa y las naciones más grandes de Hungría y Polonia. Los únicos miembros nuevos que no pertenecen a Europa oriental son las naciones isleñas del Mediterráneo, Malta y Chipre. Su inclusión en la Unión Europea la amplió a 25 estados y la extendió del Atlántico a la frontera con Rusia, lo cual agregó 23% de territorio, trajo 75 millones de ciudadanos nuevos para sumar una población de 450 millones de habitantes y creó una única economía continental con un PIB de cerca de 11 000 trillones de euros. En 2007 se incorporaron Bulgaria y Rumania, con lo que el número de estados miembros se elevó a 27.

Los nuevos integrantes adoptaron el euro en 2007 (2010 en el caso de los últimos en ingresar), y recién se permitirá el libre tránsito de trabajadores entre estos países y los antiguos. En concordancia con las teorías del libre comercio, la ampliación de la Unión debe traer más beneficios para todos los miembros. Sin embargo, debido al pequeño tamaño de las economías del este de Europa (que en conjunto suman apenas 5% del PIB de los miembros actuales), de seguro su efecto inicial será menor. Es posible que el cambio más notable se observe en la burocracia de la Unión y en sus procesos de toma de decisiones, pues las negociaciones sobre el presupuesto entre 27 naciones están condenadas a ser más problemáticas que entre las 15 actuales.

Se quedaron en la puerta Turquía. Turquía, que también cabildea para entrar en la Unión Europea, plantea difíciles problemas; a pesar de formar parte de una unión aduanera con Europa desde 1995 y de que más o menos la mitad de su comercio internacional ya lo realiza con la Unión Europea, se le ha denegado la membresía completa por preocupaciones relacionadas con los derechos humanos (en particular las políticas turcas hacia las minorías kurdas). Además, del lado turco se sospecha que la Unión Europea no está ansiosa por recibir a una nación predominantemente musulmana de 66 millones de habitantes, con un pie en Asia. En diciembre de 2002, la Unión Europea indicó de manera formal que aceptaría la solicitud de Turquía sin mayores demoras en diciembre de 2004 si el país mejoraba sus condiciones de derechos humanos a satisfacción de la Unión. En diciembre, la UE acordó permitir a Turquía iniciar en octubre de 2005 las pláticas para solicitar su incorporación, pero dichas conversaciones no progresan con rapidez, y el país no podrá integrarse a la UE sino hasta 2013, si es que llega a hacerlo.



## Integración económica regional del continente americano

Ningún otro intento de integración económica regional se acerca a la audacia de la Unión Europea ni tiene sus potenciales implicaciones para la economía mundial, pero la integración también avanza en América. La iniciativa más importante es el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Además del TLCAN, hay en perspectiva otros bloques comerciales (vea el mapa 8.2), de los cuales el más significativo parece ser el grupo andino del MERCOSUR. También se realizan negociaciones para establecer el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), aunque de momento parecen estancadas.

### TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE

En 1988, los gobiernos de Estados Unidos y Canadá pactaron un acuerdo de libre comercio que entró en vigor el 1o. de enero de 1989. La finalidad del tratado era eliminar todos los aranceles sobre el comercio entre ambos países para 1998. A esto siguieron en 1991 las pláticas entre Estados Unidos, Canadá y México para establecer el **Tratado de Libre Comercio de América del Norte** entre los tres países. Las pláticas concluyeron en agosto de 1992, con un principio de acuerdo, y el año siguiente los gobiernos de los tres países ratificaron el tratado, que se convirtió en ley el 1o. de enero de 1994.<sup>23</sup>

#### Contenido del TLCAN

El TLCAN abarca estos puntos:

- Supresión en 2004 de los aranceles sobre 99% de los bienes comerciados entre México, Canadá y Estados Unidos.
- Eliminación de la mayoría de las barreras al tránsito de servicios entre los países; por ejemplo, las instituciones financieras de los otros dos países firmantes desde 2000 tuvieron acceso irrestricto al mercado mexicano.
- Protección de los derechos de propiedad intelectual.
- Supresión de la mayor parte de las restricciones sobre la inversión extranjera directa, si bien con un tratamiento especial (de protección) a los sectores mexicanos de energéticos y ferrocarriles, las aerolíneas y radiocomunicaciones estadounidenses, y la cultura canadiense.
- Aplicación de estándares ecológicos nacionales, siempre que tengan una base científica. Se califica como inapropiado rebajar estos estándares para atraer inversiones.
- Conformación de dos comisiones con el poder de imponer multas y cancelar privilegios comerciales si se hace caso omiso de los estándares ecológicos o la legislación sobre seguridad e higiene, salarios mínimos y trabajo infantil.

#### Defensa del TLCAN

Los defensores del TLCAN afirman que el área de libre comercio debe verse como una oportunidad para crear una base productiva más grande y más eficiente para toda la región. Aceptan que un efecto del TLCAN es que algunas empresas estadounidenses y canadienses trasladan la producción a México para aprovechar sus costos menores de mano de obra (en 2004, el costo promedio por hora de trabajo en México era todavía de un décimo de Estados Unidos y Canadá). El traslado de la producción a México —explican— se manifiesta, sobre todo, en los sectores de manufactura que requieren mucha mano de obra no calificada, para lo cual México tiene una ventaja comparativa. Los defensores del TLCAN afirman que muchos se beneficiarían de esta tendencia. México se favorecería de la entrada tan necesaria de inversiones y fuentes de empleo, mientras que Estados Unidos y Canadá también lo harían, pues, al aumentar sus ingresos, los mexicanos podrían importar más bienes de estos dos países, lo cual incrementaría la demanda y compensaría los puestos perdidos en los sectores que llevaron la producción a México. Los consumidores estadounidenses y canadienses se beneficiarían de los precios más bajos de los productos hechos en México. Además, se reforzaría la competitividad internacional de las empresas estadounidenses y canadienses que trasladaran la producción a México para aprovechar los bajos costos de la mano de obra, con lo cual competirían mejor con sus rivales de Asia y Europa.



## MAPA 8.2

Integración económica de América

Fuente: *The Economist*, 21 de abril de 2001, p. 20. Copyright © 2001 The Economist Newspaper Ltd. Todos los derechos reservados. Reimpreso con autorización. Prohibidas las reproducciones sucesivas. [www.economist.com](http://www.economist.com)



### La oposición al TLCAN

Quienes se oponían al TLCAN afirmaban que su ratificación sería seguida por un éxodo masivo de fuentes de trabajo de Estados Unidos y Canadá a México, pues las empresas querrían aprovechar los salarios bajos y las leyes ambientales y laborales menos estrictas de México. De acuerdo con un opositor radical, Ross Perot, se trasladarían a México hasta 5.9 millones de empleos después del TLCAN en lo que definió, con una expresión que cobró fama, como un “sólido succionador gigantesco”. Sin embargo, la mayoría de los economistas desestimaron estas cifras, y las calificaron de absurdas y alarmistas. Estaban de acuerdo en que México necesitaba tener un superávit comercial bilateral con Estados Unidos de cerca de 300 mil millones de dólares para que se produjera una pérdida de empleos de esta magnitud, y 300 mil millones de dólares era el tamaño del PIB de México. En otras palabras, ese escenario era poco probable.

Cálculos más razonables sobre el efecto del TLCAN oscilan de una creación neta de 170 000 fuentes de trabajo en Estados Unidos (por el aumento en México de la demanda de bienes y servicios estadounidenses) y un aumento de 15 mil millones de dólares por año al PIB conjunto de Estados Unidos y México, a una pérdida neta de 490 mil empleos en el primero. Para tener una perspectiva de estas cifras, se pronosticaba que el empleo en la economía estadounidense aumentaría en 18 millones de puestos de 1993 a 2003. Como han señalado una y otra vez muchos economistas, el

TLCAN tendría un efecto pequeño en Canadá y Estados Unidos. Difícilmente podría ser de otra manera, pues la economía de México es de apenas 5% del tamaño de la economía estadounidense. Firmar el TLCAN exigió el mayor salto de fe económica a México, más que a Canadá o Estados Unidos. Abatir las barreras comerciales expuso a las empresas mexicanas a competidores estadounidenses y canadienses muy eficientes que, en comparación, muestran muchos más recursos de capital, acceso a trabajadores escolarizados y capacitados, y mucho mayor avance tecnológico. El resultado de corto plazo fue una dolorosa reestructuración económica y desempleo en México. Pero los defensores del TLCAN afirmaban que habría ganancias dinámicas de largo plazo en la eficiencia de las empresas mexicanas cuando se adaptaran a los rigores de un mercado más competitivo. En la medida en que así ocurriera —decían—, la tasa de crecimiento de México se aceleraría y éste se convertiría en un mercado importante para las empresas de Canadá y Estados Unidos.<sup>24</sup>

Los ecologistas también expresaron preocupaciones por el TLCAN. Citaban los sedimentos en el río Bravo, la contaminación atmosférica de la Ciudad de México, y advirtieron que México podría degradar las normas de limpieza del aire y de desechos tóxicos de toda la zona. Señalaban que la parte baja del río Bravo era el río más contaminado de Estados Unidos y que, con el TLCAN, los desechos químicos y las aguas negras aumentarían en su curso por El Paso, Texas, al Golfo de México.

También ha habido oposición en México al TLCAN por parte de quienes temen una pérdida de la soberanía nacional. Los críticos mexicanos dicen que el país quedaría bajo el dominio de empresas estadounidenses que no contribuirían a su crecimiento económico, sino que lo tomarían como centro de montaje barato, pero dejarían al norte de la frontera los trabajos más calificados y mejor pagados.

### **TLCAN: los resultados**

Los estudios de los primeros efectos del TLCAN indican que han sido, en el mejor de los casos, escasos, y tanto los defensores como los detractores son culpables de exageración.<sup>25</sup> En promedio, los análisis indican que el efecto general del TLCAN ha sido pequeño pero positivo.<sup>26</sup> De 1993 a 2005, el comercio entre los socios del TLCAN creció 250%.<sup>27</sup> Canadá y México son ahora el primero y el segundo socios comerciales de Estados Unidos, lo cual indica que las economías de las tres naciones se integraron más. En 1990, el comercio estadounidense con Canadá y México sumaba cerca de una cuarta parte del total. En 2005 la cifra era de una tercera parte. El comercio de Canadá con sus socios del TLCAN aumentó de alrededor de 70% a más de 80% de todo su comercio exterior entre 1993 y 2005, mientras que el comercio de México con el TLCAN aumentó de 66 a 80% en el mismo periodo. Los tres países también experimentaron un notable incremento de la productividad en ese lapso. En México, la productividad laboral aumentó 50% desde 1993, y tal vez el inicio del TLCAN contribuyó a este incremento. Por otro lado, los cálculos muestran que los efectos del TLCAN en el empleo han sido pequeños. Las cifras más pesimistas indican que en Estados Unidos se perdieron 110 mil trabajos por año debido al tratado entre 1994 y 2000 (y muchos economistas no están de acuerdo con estas cifras), lo que es poco en comparación con los más de dos millones de puestos anuales creados en ese país durante el mismo periodo. Quizá el efecto más significativo del TLCAN no haya sido económico, sino político. Los observadores afirman que ayudó a crear un fondo de mayor estabilidad política en México, hoy considerado una nación democrática estable, con una economía en crecimiento, algo beneficioso para Estados Unidos, con el que comparte una frontera de más de 3 000 kilómetros.<sup>28</sup>

### **Ampliación**

Un problema que enfrenta el TLCAN es el de su ampliación. Varios países de Latinoamérica han mostrado su deseo de unirse al tratado. Los gobiernos de Canadá y Estados Unidos adoptaron una actitud de reserva atenta en lo que se refiere a la mayoría de los países. La aprobación del TLCAN fue una experiencia política dolorosa y ningún gobierno está ansioso por repetir pronto el proceso. Sin embargo, los gobiernos de Canadá, México y Estados Unidos comenzaron pláticas en 1995 respecto de la posible incorporación de Chile, pero hasta 2008 se habían alcanzado pocos progresos, en parte por la oposición política del Congreso estadounidense a ampliar el tratado. Con todo, en diciembre de 2002 Estados Unidos y Chile firmaron un pacto bilateral de libre comercio.



## COMUNIDAD ANDINA

Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia y Perú firmaron un acuerdo en 1969 para crear el **Pacto Andino**, que se basó sobre todo en el modelo de la Unión Europea, pero tuvo menos éxito en la consecución de las metas declaradas. Los pasos de la integración dados en 1969 fueron un programa de reducción de los aranceles internos, un arancel externo común, políticas de transporte, una política industrial compartida y concesiones especiales para los miembros más pequeños, esto es, Bolivia y Ecuador.

A mediados de la década de 1980 el Pacto Andino casi había desaparecido y no alcanzó ninguno de los objetivos que se propuso. No hubo un acuerdo comercial sin aranceles entre los países miembros, ni un arancel externo común, ni homologación de las políticas económicas. Problemas políticos y económicos obstaculizaron la cooperación entre sus integrantes, quienes han tenido que lidiar con un magro crecimiento económico, hiperinflación, elevado desempleo, desasosiegos políticos y cargas de deuda opresivas. Además, la ideología política dominante en muchos de los países andinos en ese periodo se inclinaba al extremo radical socialista del espectro político. Como esta ideología es contraria a los principios económicos del libre mercado sobre los que se basa el Pacto Andino, no cabía esperar progresos hacia una mayor integración.

La marea comenzó a descender a finales de la década de 1980, cuando después de años de baja económica, los gobiernos de Latinoamérica comenzaron a adoptar políticas de economía de mercado. En 1990, las autoridades de los cinco miembros del Pacto Andino (Bolivia, Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela) se reunieron en las islas Galápagos y firmaron la Declaración de las Galápagos, con la cual revitalizaron el pacto, el cual cambió de nombre en 1997 por el de Comunidad Andina. Entre los objetivos señalados en la declaración se encontraban el establecimiento de un área de libre comercio en 1992, una unión aduanera en 1994 y un mercado común en 1995. Este último hito no ha sido alcanzado. La unión aduanera se estableció en 1995, aunque hasta 2003 Perú se mantuvo al margen y Bolivia recibió un tratamiento preferencial; en la actualidad, la Comunidad Andina funciona como unión aduanera. En diciembre de 2003 se firmó un acuerdo con el MERCOSUR para reiniciar las negociaciones estancadas sobre la creación de un territorio comercial único entre ambos bloques comerciales, pero las negociaciones avanzan con lentitud. A finales de 2006, Venezuela se retiró de la Comunidad Andina, como parte de sus esfuerzos por unirse al MERCOSUR.

## MERCOSUR

El **MERCOSUR** se originó en 1988 como un pacto de libre comercio entre Brasil y Argentina. Se afirma que las modestas reducciones de aranceles y cuotas que trajo el pacto ayudaron a producir un incremento de 80% en el comercio entre ambos países a finales de la década de 1980.<sup>29</sup> Este éxito alentó la expansión del pacto en marzo de 1990 para incluir a Paraguay y Uruguay. En 2005, el pacto se extendió cuando Venezuela se unió al MERCOSUR, aunque puede tomar años hasta que ese país logre integrarse por completo.

El objetivo inicial fue establecer una zona de libre comercio para finales de 1994 y un mercado común poco después. En diciembre de 1995, los miembros del MERCOSUR establecieron un programa de cinco años con el que esperaban perfeccionar su área de libre comercio y pasar a una unión aduanera completa, algo que aún está por verse.<sup>30</sup> Durante sus primeros ocho años, pareció que el MERCOSUR significaba una contribución positiva a la tasa de crecimiento económico de sus estados miembros. El comercio entre los cuatro países centrales del MERCOSUR se cuadruplicó entre 1990 y 1998. El PIB conjunto creció a una tasa promedio anual de 3.5% entre 1990 y 1996, un mejor desempeño del que habían alcanzado en la década de 1980.<sup>31</sup>

Sin embargo, el MERCOSUR tiene sus objetores, como Alexander Yeats, economista del Banco Mundial, quien escribió una crítica punzante al acuerdo.<sup>32</sup> Según Yeats, los efectos de desviación de comercio del MERCOSUR superaron los efectos de creación de comercio. Yeats señala que los artículos de mayor crecimiento del comercio en el MERCOSUR son autos, autobuses, maquinaria agrícola y otros bienes de capital que los cuatro países producen de manera ineficiente. En otras palabras, los países del MERCOSUR, aislados de la competencia externa por aranceles que en el caso de los vehículos llegan a alcanzar 70% de su valor, invierten en fábricas para elaborar productos demasiado caros como para vendérselos a alguien más, aparte de ellos. Para Yeats el resultado es que

los países del MERCOSUR quizá no sean capaces de competir en el mundo cuando se eliminan las barreras comerciales externas. Mientras tanto, se desvía capital a estas firmas que podría ser invertido mejor en empresas eficientes. En lo inmediato, los países con empresas de manufactura más eficientes pierden, porque las barreras al comercio exterior del MERCOSUR les impiden entrar a este mercado.

El MERCOSUR enfrentó un gran escollo en 1998, cuando sus miembros cayeron en una grave recesión y el comercio dentro del bloque se redujo de manera alarmante. El comercio cayó todavía más en 1999, luego de una crisis financiera de Brasil que produjo la devaluación del real, lo que de inmediato encareció 40% los artículos de los otros miembros del MERCOSUR en Brasil, su mayor mercado de exportación. En ese momento, el avance para establecer una unión aduanera cabal se detuvo casi por completo. La situación se deterioró aún más en 2001, cuando Argentina, asediada por tensiones económicas, propuso que la unión aduanera se suspendiera de manera temporal. Argentina quería suspender los aranceles del MERCOSUR para suprimir los derechos de aduana sobre la importación de equipo de capital y aumentarlos 35% sobre los bienes de consumo (el MERCOSUR estableció un arancel de importación de 14% sobre las dos categorías de bienes). Brasil accedió a la petición, lo cual, como efecto, suspendió la tentativa del MERCOSUR de convertirse en una unión aduanera completa.<sup>33</sup> La esperanza de recuperarla surgió en 2003, cuando el nuevo presidente de Brasil, Lula da Silva, anunció su apoyo a un MERCOSUR revitalizado y ampliado según el modelo de la Unión Europea, con más miembros, una moneda común y un parlamento electo por voto.<sup>34</sup> Sin embargo, hasta 2009 no se habían hecho progresos tangibles para hacer avanzar al MERCOSUR por ese camino, y los críticos pensaban que la unión aduanera lo único que hacía era ser cada vez más imperfecta.<sup>35</sup>

## MERCADO COMÚN DE CENTROAMÉRICA, CAFTA Y CARICOM

Otros dos pactos comerciales americanos no han hecho grandes progresos. A comienzos de la década de 1960, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua trataron de establecer un **Mercado Común Centroamericano**, el cual se derrumbó en 1969 cuando estalló una guerra entre Honduras y El Salvador luego de una riña en un partido de fútbol entre ambos países. Desde entonces, las cinco naciones han hecho algunos adelantos para revivir el acuerdo. El mercado común propuesto recibió un impulso en 2003, cuando Estados Unidos manifestó sus intenciones de emprender negociaciones para lograr un acuerdo comercial bilateral con el grupo (al cual se había unido República Dominicana). Esta iniciativa cristalizó en 2005 en un acuerdo para establecer un pacto de libre comercio entre los seis países y Estados Unidos. Conocido como el **Tratado de Libre Comercio de América Central**, o CAFTA por sus siglas en inglés, el objetivo es disminuir las barreras comerciales entre los signatarios para la mayoría de los bienes y servicios.

En 1991 debió establecerse una unión aduanera entre los países caribeños de lengua inglesa, bajo el auspicio de la Comunidad del Caribe, llamada **CARICOM**, instituida en 1973. Sin embargo, no se ha logrado avanzar hacia la integración económica. En 1984, los estados miembros de la CARICOM se comprometieron formalmente a lograr una unión económica y monetaria, pero desde entonces se registraron pocos progresos. En octubre de 1991, los gobiernos de CARICOM no pudieron, por tercera vez consecutiva, cumplir el plazo para establecer un arancel externo común. A pesar de esto, el CARICOM se expandió a 15 miembros en 2005. A principios del 2006, seis miembros del CARICOM establecieron el pacto **Mercados y Economía Únicos del Caribe** (CSME). Diseñado según el modelo del mercado único europeo, el CSME tiene como meta disminuir las barreras comerciales y homologar las políticas macroeconómicas y monetarias entre sus estados miembros.<sup>36</sup>

## ÁREA DE LIBRE COMERCIO DE LAS AMÉRICAS

En diciembre de 1994, durante la Cumbre de las Américas, se propuso el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). Pasaron más de tres años para que se iniciaran las pláticas, pero en abril de 1998, 34 jefes de estado se reunieron en Santiago de Chile para la segunda Cumbre de las Américas, en la que inauguraron formalmente las conversaciones para establecer un Área de Libre Comercio de las Américas el 10. de enero de 2005, lo cual no sucedió. En la continuación de las pláticas se trataron

numerosos temas económicos, políticos y ambientales relacionados con el comercio y las inversiones internacionales. Aunque Estados Unidos y Brasil fueron los primeros impulsores del ALCA, hasta este momento su apoyo ha sido variable; como ambos representan las economías más grandes del norte y el sur del continente, respectivamente, su apoyo firme es una condición ineludible para establecer el área de libre comercio.

Hasta este momento, los mayores obstáculos han sido de dos clases. En primer lugar, Estados Unidos quiere que sus vecinos del sur accedan a aplicar con mayor rigidez los derechos de propiedad intelectual y a reducir los aranceles sobre las manufacturas, lo cual no están muy dispuestos a hacer. En segundo lugar, Brasil y Argentina quieren que Estados Unidos reduzca sus subsidios a sus productores agrícolas y que también elimine los aranceles sobre las importaciones agrícolas, lo cual el gobierno estadounidense no se siente inclinado a cumplir. Para que se hagan progresos, los observadores están de acuerdo en que Estados Unidos y Brasil primero tienen que llegar a un acuerdo sobre estos temas cruciales.<sup>37</sup> Si al final se establece el ALCA, tendrá grandes implicaciones para el comercio y los flujos internacionales de inversiones en el hemisferio. Este acuerdo abriría un espacio de libre comercio de 850 millones de personas, que en 2008 sumaban un PIB de alrededor de 18 trillones de dólares.

Sin embargo, por ahora queda mucho trabajo por hacer y el progreso ha sido lento. El intento más reciente por reanudar las conversaciones fue en noviembre de 2005, en una cumbre de 34 jefes de estado de Norte y Sudamérica, la cual fracasó cuando los oponentes, encabezados por el presidente populista de Venezuela, Hugo Chávez, bloquearon los esfuerzos de la administración de Bush para establecer una agenda para futuras pláticas sobre el ALCA. Al manifestar su oposición, Chávez condenó el modelo de libre comercio estadounidense como una “perversión” que beneficiaría descaradamente a Estados Unidos, en detrimento de los pobres de Latinoamérica, los cuales, según clama Chávez, no se han beneficiado de los pormenores del libre comercio.<sup>38</sup> Estos comentarios imposibilitan que haya mucho progreso para establecer el ALCA en un futuro cercano.



## Integración económica regional en el resto del mundo

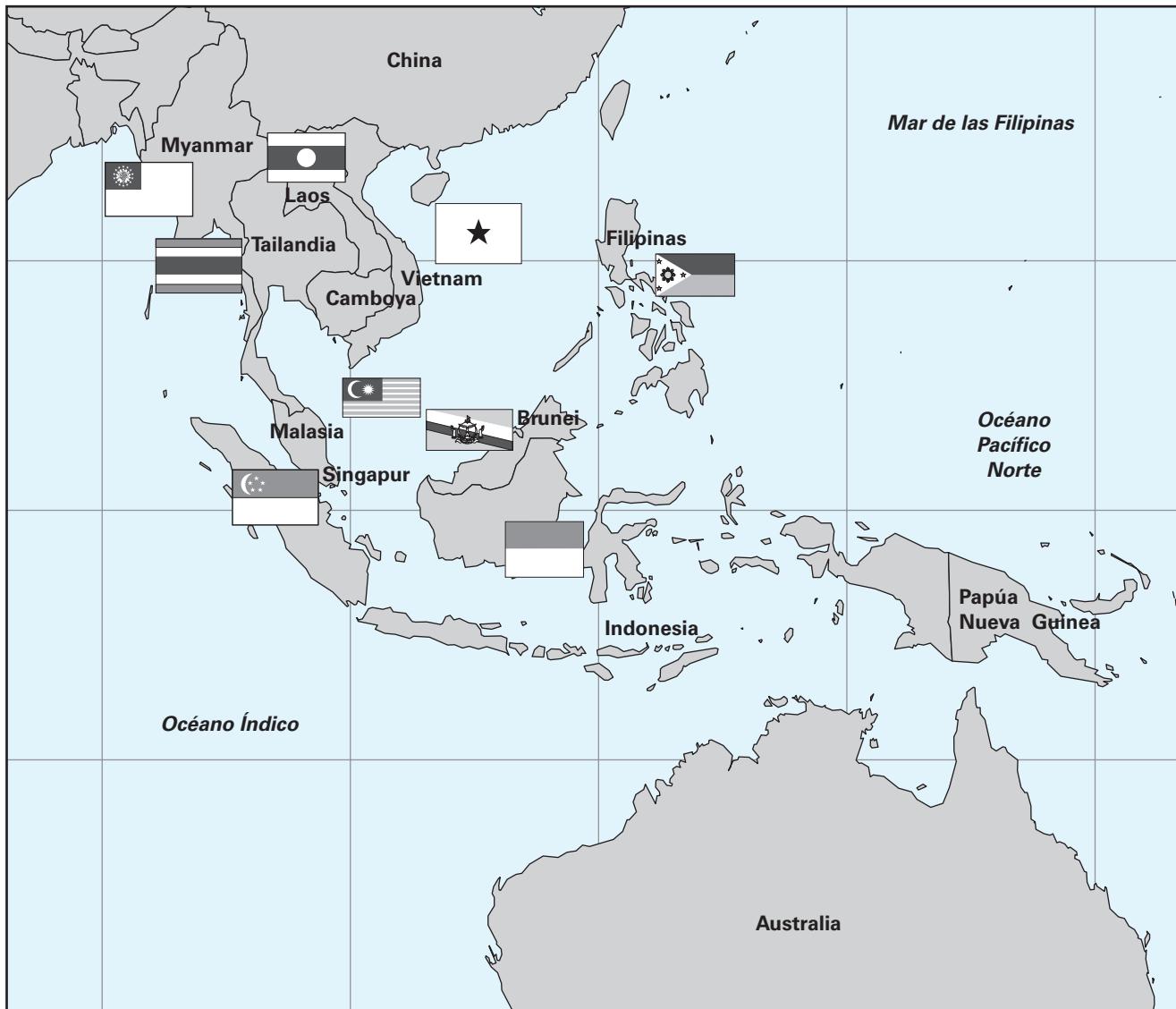
Se han realizado numerosos intentos de integración económica regional en Asia y África. Sin embargo, pocas son algo más que un nombre. Quizá la más importante sea la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN). Además, hace poco se creó el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) como semilla de una posible región de libre comercio.

### ASOCIACIÓN DE NACIONES DEL SURESTE ASIÁTICO

La **Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN)**, que se formó en 1967, comprende Brunei, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam. Laos, Myanmar, Vietnam y Camboya se unieron en fechas recientes, con lo cual se creó un agrupamiento regional de 500 millones de personas con un PIB conjunto de alrededor de 740 000 millones de dólares (vea el mapa 8.3). El objetivo básico de la ASEAN es fomentar un comercio más libre entre los países miembros y alcanzar la cooperación de sus políticas industriales. Sin embargo, su avance hasta ahora ha sido limitado.

Hasta hace poco, sólo 5% del comercio de la ASEAN consistía en bienes con aranceles reducidos por medio del tratado de comercio preferencial que firmaron sus miembros. Quizá lo anterior esté cambiando. En 2003 entró en vigor el Área de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA) entre los seis miembros originales. Este organismo redujo los aranceles sobre las manufacturas y los productos agrícolas a menos de 5%. Sin embargo, hay algunas excepciones significativas a esta reducción. Por ejemplo, Malasia se negó a reducir sus aranceles sobre los autos importados hasta 2005, y lo reducirá a 20%, no a 5% como pedía AFTA. Malasia quiere defender de la competencia extranjera a Proton, un fabricante local ineficiente. Del mismo modo, Filipinas se negó a disminuir sus tasas arancelarias sobre los petroquímicos. El arroz, el mayor producto agrícola de la región, quedará sujeto a aranceles elevados por lo menos hasta 2020.<sup>39</sup>

A pesar de estas dificultades, ASEAN y AFTA por lo menos avanzan rumbo a establecer un área de libre comercio. Vietnam se unirá al AFTA en 2006; Laos y Myanmar en 2008, y Camboya



### MAPA 8.3

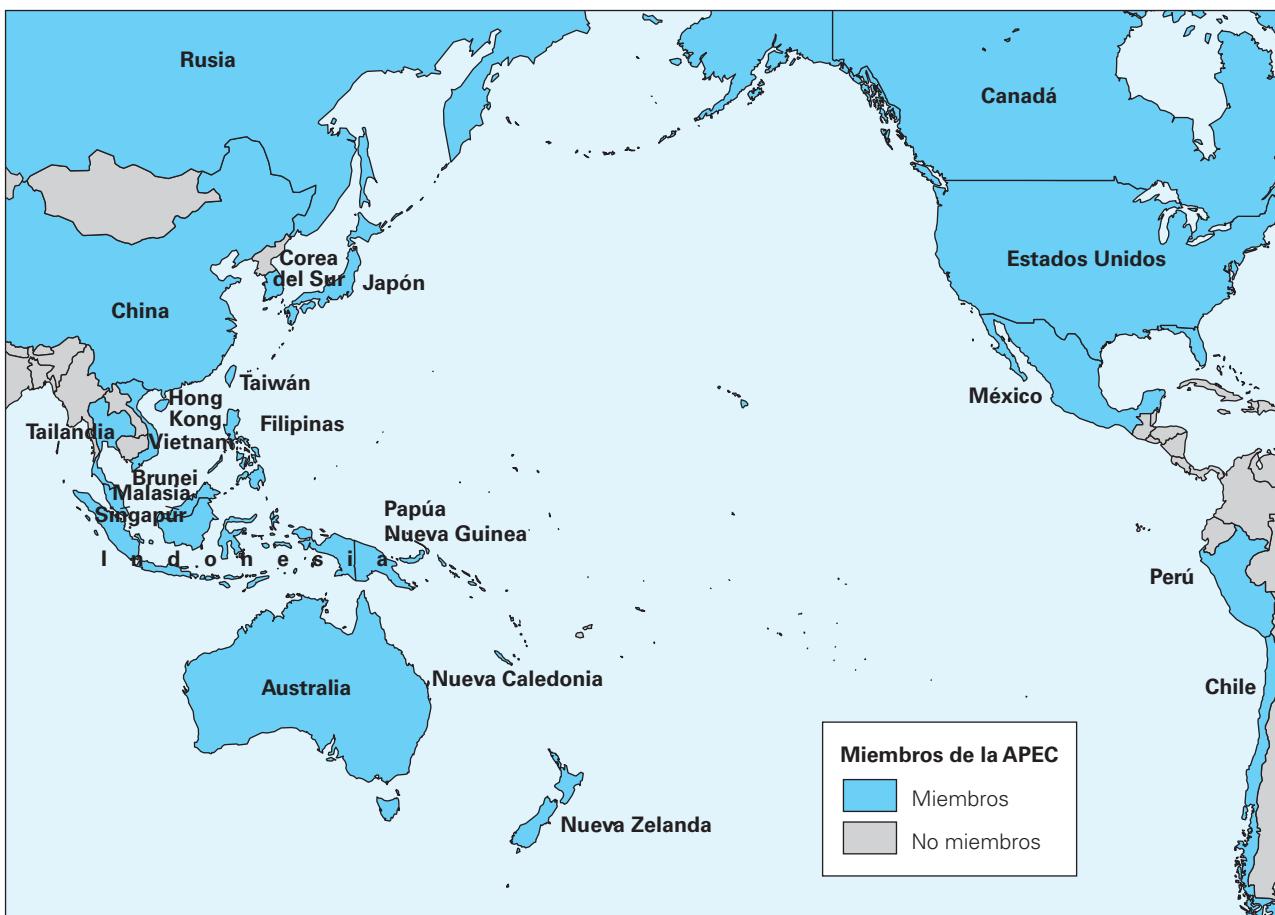
Países de la ASEAN

Fuente: [www.aseansec.org/69.htm](http://www.aseansec.org/69.htm)

en 2010. La meta es eliminar los aranceles de importación entre los seis miembros originales para 2010 y hacer otro tanto para 2015 con los miembros nuevos (aunque sin duda persistirán excepciones notables a esta meta, como los aranceles sobre el arroz). ASEAN también presiona para firmar acuerdos de libre comercio con China, Japón y Corea del Sur.

### FORO DE COOPERACIÓN ECONÓMICA ASIA-PACÍFICO

El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) se fundó en 1990 como propuesta de Australia. En la actualidad, el organismo tiene 21 estados miembros, con potencias económicas como Estados Unidos, Japón y China (vea el mapa 8.4), los cuales, colectivamente, suman alrededor de 55% del PNB del mundo, 49% del comercio mundial y buena parte del crecimiento de la economía mundial. El objetivo declarado de la APEC es aumentar la cooperación multinacional en vista del ascenso económico de las naciones de la Cuenca del Pacífico y el crecimiento de la interdependencia de la región. El apoyo de Estados Unidos a la APEC se basa en la idea de que



MAPA 8.4

## Miembros de la APEC

Fuente: Sitio en internet de la APEC.

podría ser una estrategia viable para sofocar las iniciativas de crear grupos asiáticos de los cuales estaría excluido.

El interés en la APEC aumentó considerablemente en noviembre de 1993, cuando los jefes de los estados miembros se reunieron por primera vez para una junta de dos días en Seattle. Antes del encuentro se especulaba sobre la función futura del organismo. Un punto de vista es que la APEC debe comprometerse con la formación de un área de libre comercio. Con esta medida la Cuenca del Pacífico dejaría de ser una designación geográfica para convertirse en el área de libre comercio más grande del mundo. Otros pensaban que la APEC no produciría más que ruido y muchas oportunidades de fotografiar juntas a las autoridades correspondientes. Al final, resultó que la reunión de la APEC generó poco más que vagos compromisos de los estados miembros para colaborar en aras de una mayor integración económica y una disminución general de las barreras comerciales. Sin embargo, es digno de destacar que los integrantes no descartaron la posibilidad de estrechar la cooperación económica en el futuro.<sup>40</sup>

Los jefes de estado se han reunido de nueva cuenta en otras ocasiones. En una reunión de 1997, los estados miembros avalaron formalmente propuestas para eliminar las barreras comerciales de 15 sectores que abarcaban desde pesca hasta juguetes. Sin embargo, el vago plan no comprometió a la APEC a hacer mucho más que celebrar pláticas sucesivas. Un influyente centro de estudio de las políticas económicas con sede en Estados Unidos, la Brookings Institution, en un estudio sobre la ambigüedad de esos pronunciamientos, opinó que la APEC “está en grave peligro de hundir en la irrelevancia un foro serio”. A pesar del lento progreso, vale la pena no perderla de vista, puesto que si consigue transformarse en un área de libre comercio, puede ser la más grande del mundo.<sup>41</sup>

## LOS BLOQUES COMERCIALES REGIONALES DE ÁFRICA

Los países africanos han experimentado con bloques comerciales regionales durante medio siglo. En la actualidad hay nueve bloques comerciales en ese continente. Muchos países son miembros de más de un grupo. Aunque la cantidad de grupos comerciales es impresionante, el progreso rumbo a la conformación de bloques significativos ha sido lento.

Muchos de estos grupos han estado inactivos durante años. Graves trastornos políticos en varias naciones africanas han impedido de manera persistente que haya progresos notables. Asimismo, en diversos países del continente se ve con gran suspicacia al libre comercio. El argumento que más se escucha es que, como son economías menos desarrolladas y menos diversificadas, tienen que “protegerse” mediante barreras arancelarias de la competencia extranjera injusta. Debido a la frecuencia con que se esgrime este argumento, ha sido difícil establecer áreas de libre comercio o uniones aduaneras.

Los intentos más recientes por revigorizar el movimiento del libre comercio en África ocurrieron a comienzos de 2001, cuando Kenia, Uganda y Tanzania, estados miembros de la Comunidad de África Oriental (CAO), se comprometieron a refundar el bloque, 24 años después de su derrumbe. Los tres países, con 80 millones de habitantes, pretenden establecer una unión aduanera, un tribunal regional, una asamblea legislativa y, con el tiempo, una federación política.

El programa incluye la cooperación en materia de inmigración, redes carreteras y de telecomunicaciones, inversión y mercados de capital. Sin embargo, los empresarios locales, mientras dan la bienvenida como un paso positivo al relanzamiento, también son críticos del fracaso de la CAO en la práctica, pues no avanza en el ámbito del libre comercio. Cuando se firmó el tratado en noviembre de 1999, los miembros se concedieron cuatro años para negociar una unión aduanera y en 2001 redactaron un borrador que tenía ese objetivo. Sin embargo, se quedaron lejos de los planes anteriores de establecer de inmediato un área de libre comercio, los cuales quedaron archivados cuando Tanzania y Uganda, por miedo de la competencia de Kenia, manifestaron sus preocupaciones de que el área produjera desequilibrios semejantes a los que causaron la quiebra de la primera comunidad.<sup>42</sup> De cualquier manera, en 2005 la CAO comenzó a implementar una unión aduanera, aunque muchos aranceles permanecerán hasta 2010. En 2007, Burundi y Rwanda se unieron a la organización.

## REPERCUSIONES PARA LOS ADMINISTRADORES



En la actualidad, los avances más importantes en la integración económica regional ocurren en la Unión Europea y el TLCAN. Algunos bloques comerciales latinoamericanos, ASEAN, APEC y el propuesto ALCA acaso cobrarán mayor importancia económica en el futuro, pero en estos momentos la Unión Europea y el TLCAN tienen las implicaciones más profundas e inmediatas para la práctica empresarial. Por consiguiente, en esta sección nos concentraremos en las implicaciones comerciales de estos dos grupos. Con todo, es posible extraer conclusiones similares respecto de la creación de un mercado único en cualquier otro lugar del mundo.

## OPORTUNIDADES

La creación de un mercado único mediante una integración económica regional ofrece grandes oportunidades porque se abren mercados antes protegidos de la competencia extranjera. Por ejemplo, en la Europa anterior a 1992, los grandes mercados francés e italiano se contaban entre los más protegidos. Sin embargo, en la actualidad están mucho más abiertos a la competencia extranjera en los sectores de importaciones e inversión directa. Pero, para aprovechar a cabalidad estas oportunidades, convendría a las empresas externas crear subsidiarias en la Unión Europea, lo cual han hecho muchas compañías estadounidenses importantes desde hace tiempo. A aquellas que no cuentan

con esas filiales, habría que aconsejarles que comenzaran a pensar en establecerlas, si no quieren correr el riesgo de quedarse fuera de la Unión Europea por obra de barreras no arancelarias.

Otras oportunidades surgen de los bajos costos inherentes de comerciar en un mercado único en lugar de en 27 mercados nacionales, en el caso de la Unión Europea, o de tres mercados, en el del TLCAN. El libre tránsito internacional de bienes, normas uniformes de los productos y regímenes fiscales simplificados facilitan que las empresas establecidas en los países de la Unión Europea y del TLCAN materialicen ahorros de costos que pueden ser cuantiosos, si centralizan la producción en las ubicaciones de esas regiones donde la combinación de costos y las capacidades de producción son óptimas. En lugar de elaborar un producto en cada uno de los 27 países de la Unión Europea o los tres países del TLCAN, una empresa puede atender a todo el mercado europeo o norteamericano desde un solo lugar, el cual, desde luego, debe escogerse con cuidado, con la mira puesta en sus factores y capacidades de producción.

Por ejemplo, en respuesta a los cambios que se sucedieron en la Unión Europea desde 1992, la compañía 3M, de St. Paul, consolidó sus instalaciones europeas de manufactura y distribución para aprovechar las economías de escala. Por consiguiente, ahora una planta instalada en Gran Bretaña elabora productos de impresión y una fábrica de Alemania produce los materiales reflejantes para control de tránsito para toda la Unión Europea. En cada caso, 3M escogió un lugar para centralizar su producción tras ponderar esmeradamente los costos probables de producir en varios lugares de la Unión Europea. El objetivo último de 3M es omitir cualquier distinción de nacionalidad y dirigir las actividades de investigación y desarrollo, manufactura, distribución y comercialización de cada grupo de productos desde una matriz europea.<sup>43</sup> Del mismo modo, Unilever, una de las compañías europeas más grandes, comenzó a racionalizar su manufactura en previsión de los sucesos de 1992 con el fin de lograr economías de escala. La empresa concentró su producción de detergente en polvo para trastes para la Unión Europea en una planta, el jabón de baño en otra, etcétera.<sup>44</sup>

Incluso después de retirar todas las barreras al comercio y la inversión, pervivieron las diferencias de cultura y prácticas competitivas que limitan la capacidad de las compañías de materializar ahorros de costos mediante la centralización de la producción en ubicaciones claves y la elaboración de un producto uniforme para un solo mercado de varios países. Consideremos el caso de Atag Holdings NV, fabricante holandés de aparatos para cocina.<sup>45</sup> Atag consideró que estaba en buen lugar para aprovechar el mercado único, pero se topó con obstáculos. Su planta está a sólo kilómetro y medio de la frontera con Alemania y cerca del centro de la población de la Unión Europea. La compañía pensó que podría aprovechar los cinturones de "la papa" y "el espagueti" (designación con que los expertos en marketing se refieren a los consumidores del norte y el sur de Europa) con dos líneas principales de productos, que vendería como "europroductos" estandarizados a "euroconsumidores". El principal beneficio estribaba en las economías de escala que alcanzaría si lograba producir en masa un surtido de productos homogéneos. Atag descubrió pronto que el "euroconsumidor" era un mito, pues sus preferencias varían entre las naciones mucho más de lo que la empresa imaginaba. Tomemos como ejemplo las estufas de cerámica. Atag planeó comercializar sólo dos variedades en la Unión Europea, pero con el correr del tiempo comprobó que necesitaba 11. Los belgas, que cocinan en marmitas descomunales, requieren quemadores más grandes. A los alemanes les gustan las ollas ovaladas y quemadores adecuados. Los franceses prefieren los quemadores pequeños y temperaturas muy bajas para hervir a fuego lento salsas y caldos. A los alemanes les gusta que las perillas de los quemadores estén arriba; los franceses las quieren al frente. Muchos alemanes y franceses prefieren las cocinas en blanco y negro; los ingleses exigen varios colores, como durazno, azul pichón y verde menta.

## AMENAZAS

Así como la aparición de mercados únicos crea oportunidades de negocios, también presenta numerosas amenazas. Para empezar, el ambiente de negocios en cada bloque se hará más competitivo. Cuando se reducen las barreras al comercio y la inversión entre países, es probable que se produzca un incremento de la competencia en precios de la Unión Europea y el TLCAN. Por ejemplo, antes de 1992, un Golf, de Volkswagen, costaba 55% más en Gran Bretaña que en Dinamarca, y 29% más en Irlanda que en Grecia.<sup>46</sup> Con el tiempo, estos diferenciales se desvanecen en un solo mercado. Éste es un peligro directo para cualquier empresa que comercie en los países de la Unión Europea y el TLCAN. Para sobrevivir en el entorno más difícil de un solo mercado, las empresas deben aprovechar

las oportunidades que les ofrece la creación de un mercado único para racionalizar su producción y aminorar sus costos. De otro modo, estarán en una grave desventaja.

Otra amenaza para las empresas foráneas proviene del probable mejoramiento a largo plazo de la posición competitiva de muchas compañías de la zona. Esto es más notable en la Unión Europea, donde las elevadas estructuras de costos limitan la capacidad de muchas empresas de competir internacionalmente con las empresas norteamericanas y asiáticas. La creación de un mercado único y el aumento de la competencia que se genera en la Unión Europea comienzan a dar como resultado serios intentos de muchas empresas europeas por racionalizar su producción para reducir su estructura de costos, lo cual transforma a muchas de éstas en competidores mundiales eficientes. El mensaje para las empresas de fuera de Europa es que deben prepararse para el surgimiento de competidores europeos más capaces mediante la reducción de sus estructuras de costos.

Otra amenaza para las empresas foráneas es quedar excluidas del mercado único si se crea una "fortaleza comercial". Ante la acusación de que la integración económica regional generaría una fortaleza, se piensa por lo común en la Unión Europea. Aunque la doctrina del libre comercio que defiende Europa se opone, en teoría, a la creación de fortalezas en el continente, algunas señales apuntan a que la Unión Europea podría elevar barreras a la importación y las inversiones en determinados rubros políticamente "delicados", como los autos. Por lo tanto, un buen consejo para las empresas foráneas es que establezcan sus propias operaciones en la Unión Europea. Esto también puede ocurrir en los países del TLCAN, pero parece improbable.

Por último, las nuevas funciones de la Comisión Europea sobre las políticas de competencia indican que la Unión Europea está cada vez más dispuesta y que cada vez es más capaz de intervenir e imponer condiciones a las empresas que proponen fusiones y adquisiciones. Esto es un peligro en tanto limita la capacidad de las empresas para perseguir la estrategia corporativa que escojan. La comisión puede pedir a las empresas concesiones importantes como requisito para concretar las fusiones y adquisiciones propuestas. Estas exigencias restringen las opciones estratégicas de las empresas, pero debe recordarse que, al tomar estas medidas, la comisión trata de mantener la competencia en el mercado europeo único, lo que debe beneficiar a los consumidores.

## RESUMEN

En este capítulo nos planteamos tres objetivos principales: examinar el debate económico y político en torno de la integración económica regional, revisar el avance hacia la integración económica en Europa, América y otras regiones, y exponer las repercusiones importantes de la integración económica regional para la práctica de las empresas internacionales. En el capítulo señalamos estos puntos:

1. En teoría, son posibles varios niveles de integración económica. En orden de integración creciente, son: área de libre comercio, unión aduanera, mercado común, unión económica y unión política completa.
2. En un área de libre mercado, se suprime las barreras al comercio entre los países miembros, pero cada uno determina sus propias políticas de comercio exterior.

Cuando se conforma una unión aduanera, se suprime las barreras internas al comercio y se adopta una política exterior común. Un mercado común es semejante a la unión aduanera, salvo que en él se permite que los factores de producción se muevan con libertad entre los países. Por último, una unión económica comprende una integración todavía más estrecha, pues se establece una moneda común y se homologan las tasas fiscales. Una unión política es la culminación lógica de los intentos por alcanzar una integración económica aún más estrecha.

3. La integración económica regional es un intento por conseguir ganancias económicas del libre tránsito de mercancías e inversiones entre países vecinos.
4. No es fácil alcanzar ni sostener la integración. Aunque genera beneficios para la mayoría, no faltan los costos



- que deben pagar las minorías. Las preocupaciones por la soberanía nacional reducen o detienen los intentos de integración.
5. La integración regional no aumentará el bienestar económico si los efectos de creación de negocios en la zona de libre comercio son menores que los efectos de desviación del comercio.
  6. El Acta Única Europea pretendía crear un verdadero mercado único mediante la supresión de las barreras administrativas al libre flujo de comercio e inversión entre los países de la Unión Europea.
  7. Doce miembros de la Unión Europea tienen ahora una moneda común, el euro. Las ganancias económicas de una sola moneda provienen la reducción de costos cambiarios y los riesgos de las fluctuaciones de las divisas, además del aumento de la competencia de precios en el área.
  8. Cada día que pasa, la Comisión Europea adopta una postura más activa en lo que se refiere a las normas de la competencia, e interviene para restringir fusiones y adquisiciones que considera que pueden reducir la competencia dentro de la Unión Europea.
  9. Ninguna otra iniciativa de integración económica regional se acerca a la Unión Europea en términos de su posible importancia económica y política, si bien en el mundo se han hecho otros intentos; los más notables son el TLCAN en América del Norte, el Pacto Andino y el MERCOSUR, en Sudamérica, la ASEAN en el Sureste Asiático y, quizás, la APEC.
  10. La creación de mercados únicos en la Unión Europea y América del Norte significa que muchos mercados anteriores protegidos de la competencia extranjera, ahora están más abiertos. Esta apertura genera grandes oportunidades de inversión y exportación para las empresas dentro y fuera de esas regiones.
  11. El libre tránsito internacional de bienes, la homologación de las normas de producción y la simplificación de los regímenes fiscales permiten a las empresas establecidas en un área de libre comercio materializar economías de costos potencialmente enormes si centralizan la producción en los lugares de la región en donde la mezcla de factores de costos y capacidades es óptima.
  12. A la reducción de las barreras al comercio y la inversión entre países de un grupo comercial le sigue por lo general un incremento de la competencia de precios.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. El TLCAN ha traído grandes beneficios a las economías de Canadá, México y Estados Unidos. Comente esta afirmación.
2. ¿Cuáles son los argumentos económicos y políticos que se esgrimen en defensa de la integración económica regional? Con estos argumentos, ¿por qué no vemos más ejemplos concretos de integración en la economía mundial?
3. ¿Qué efecto es probable que tenga la creación de un solo mercado y una moneda única en la Unión Europea sobre la competencia en la región? ¿Por qué?
4. ¿Piensa que es correcto que la Comisión Europea restrinja la fusiones de compañías estadounidenses para comerciar en Europa? (Por ejemplo, la Comisión Europea vetó la fusión propuesta entre WorldCom y Sprint, dos compañías estadounidenses, y revisó minuciosamente la de AOL y Time Warner, también de ese origen.)
5. ¿Cómo debe responder una empresa estadounidense que en la actualidad exporta sólo a los países del sureste asiático ante la creación de un mercado único en el grupo de la ASEAN?
6. ¿Cómo debe responder una empresa con centros de producción autosuficientes en varios países de la ASEAN ante la creación de un mercado único? ¿Cuáles son las restricciones a su capacidad de reaccionar de manera que se reduzcan al mínimo los costos de producción?
7. Después de un inicio promisorio, el MERCOSUR, el mayor acuerdo comercial de Latinoamérica, no se consolidó y desde 2000 ha hecho pocos avances. ¿Qué problemas perjudican al MERCOSUR? ¿Cómo se pueden resolver?
8. ¿La conformación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) beneficiaría a las dos economías más avanzadas del hemisferio, Estados Unidos y Canadá? ¿Qué efecto tendría el ALCA en las empresas de esos países?
9. Vuelva a leer el caso de “Panorama administrativo” sobre la Comisión Europea y las fusiones de la industria mediática, y responda estas preguntas:
  - a) Dado que tanto AOL como Time Warner eran compañías con sede en Estados Unidos, ¿piensa usted que la Comisión Europea tenía derecho de revisar y regular su fusión?
  - b) ¿Fue razonable que la Comisión Europea les quitara esas concesiones a AOL y a Time Warner? ¿Qué intereses trataba de proteger la Comisión?
  - c) ¿Qué precedentes sientan las acciones de la Comisión Europea en este caso? ¿Cuáles son las implicaciones para los administradores de las empresas extranjeras que realizan operaciones sustanciales en Europa?

## Proyecto de investigación

### Diferencias nacionales en política económica

Consulte la página electrónica de globalEDGE™ para realizar los ejercicios:

#### Ejercicio 1

Su compañía piensa expandirse mediante una nueva oficina de representación en la Unión Europea. Sin embargo, el monto de la inversión es cuantioso y la gerencia general quiere tener un panorama más claro de la situación económica actual y futura de la Unión. Un compañero que pasó algún tiempo en Europa le indicó que Eurostat puede ser una fuente muy completa para asistirle en su proyecto. Después de evaluar el estado de la UE basándose en las estadísticas y

publicaciones disponibles, prepare un resumen ejecutivo en el que describa las características que le parezcan cruciales para tomar la decisión.

#### Ejercicio 2

Los acuerdos comerciales pueden afectar la interacción cultural entre países. En realidad, la conformación del Área de Libre Comercio de las Américas puede ser un peligro tanto como una oportunidad para su compañía. Identifique los principales grupos de negociación que un país debe considerar cuando es miembro. Elija dos de estos grupos y justifique su importancia para los estados miembros.

## CASO FINAL

### El mercado energético europeo

Durante muchos años, la Unión Europea, el bloque comercial más grande del mundo, ha tratado de liberalizar su sector energético mediante el reemplazo de los mercados de sus 27 miembros por un solo mercado continental de gas y electricidad. La primera parte de la liberalización entró en vigor en junio de 2007. Cuando se implante en su totalidad, se elevará la capacidad de los productores de energía de vender gas y electricidad más allá de las fronteras nacionales, lo cual aumentará la competencia entre ellos. Sin embargo, el camino hacia la creación de un solo mercado energético en la UE ha sido todo, menos sencillo. Muchos mercados nacionales están dominados por una sola empresa, con frecuencia una antigua paraestatal; Electricité de France, por ejemplo, controla 87% del sector en dicho país. Incrementar la competitividad en esos mercados tan concentrados puede llegar a ser muy difícil.

Para complicar la situación, muchas de esas empresas de servicio público están integradas verticalmente: producen, transmiten y venden energía. Estos productores verticales están poco interesados en dejar que otras empresas utilicen sus redes de transmisión para vender energía a los usuarios finales, o en comprar energía a otros productores. La UE reconoce que, para concretar en su totalidad los beneficios de la competencia, las empresas de servicio público deben ser divididas en compañías generadoras, transmisoras y comercializadoras, para que el negocio de vender energía pueda separarse de los de producirla y transmitirla. El razonamiento continúa en el sentido de que sólo entonces las compañías

comercializadoras de energía independientes podrán comprar energía de la fuente más económica, ya sea que esté dentro de sus fronteras o en cualquier otro lugar de la UE, y revenderla a los consumidores, lo cual promovería la competencia.

Por ahora, los esfuerzos para ordenar la desintegración de las empresas de servicio público no han dado resultado. En realidad, en febrero de 2007 los ministros de energía de diversos estados de la Unión rechazaron la sugerencia de la Comisión Europea, el principal órgano de competencia en la UE, de fragmentar dichas empresas. En cambio, los ministros de energía pidieron a la Comisión que diera más detalles acerca de lo que se lograría con dicha acción, lo cual retrasó cualquier intento de desintegrar las compañías energéticas nacionales. A mediados de 2008, los ministros lograron un compromiso que estuvo cerca de ordenar la desintegración, objetivo que se frustró debido a la poderosa oposición de Francia y Alemania (ambas naciones tienen grandes compañías energéticas verticales), entre otros.

La respuesta de las compañías establecidas de servicio público a la creación de un solo mercado energético continental ha sido tratar de adquirir empresas semejantes en otras naciones de la Unión, en un esfuerzo por integrar sistemas que puedan servir a más de un país. La lógica que aquí subyace es que las empresas más grandes deberían ser capaces de obtener economías de escala, lo cual les permitiría competir con mayor eficiencia en un mercado liberalizado. Sin embargo, algunas de estas ofertas de adquisición han enfrentado la feroz oposición de políticos locales que no desean que sus



“compañías energéticas nacionales” sean tomadas por entidades extranjeras. Un caso notable se presentó en 2006, cuando E.ON, la empresa de servicio público más grande de Alemania, hizo una oferta para adquirir Endesa, su similar en España. Los políticos españoles trataron de bloquear la operación y conservar la propiedad en manos españolas, por lo cual impusieron condiciones en el trato diseñadas para evitar que los alemanes la adquirieran. En respuesta a este arranque de nacionalismo, la Comisión Europea llevó al gobierno español ante el tribunal más alto de la UE, bajo el argumento de que Madrid había violado los poderes exclusivos de la Comisión dentro de la Unión Europea para escrutar y aprobar grandes fusiones entre naciones en Europa. Más tarde, la mayor compañía eléctrica de Italia, adquirió Endesa.<sup>47</sup>

## Preguntas para analizar el caso

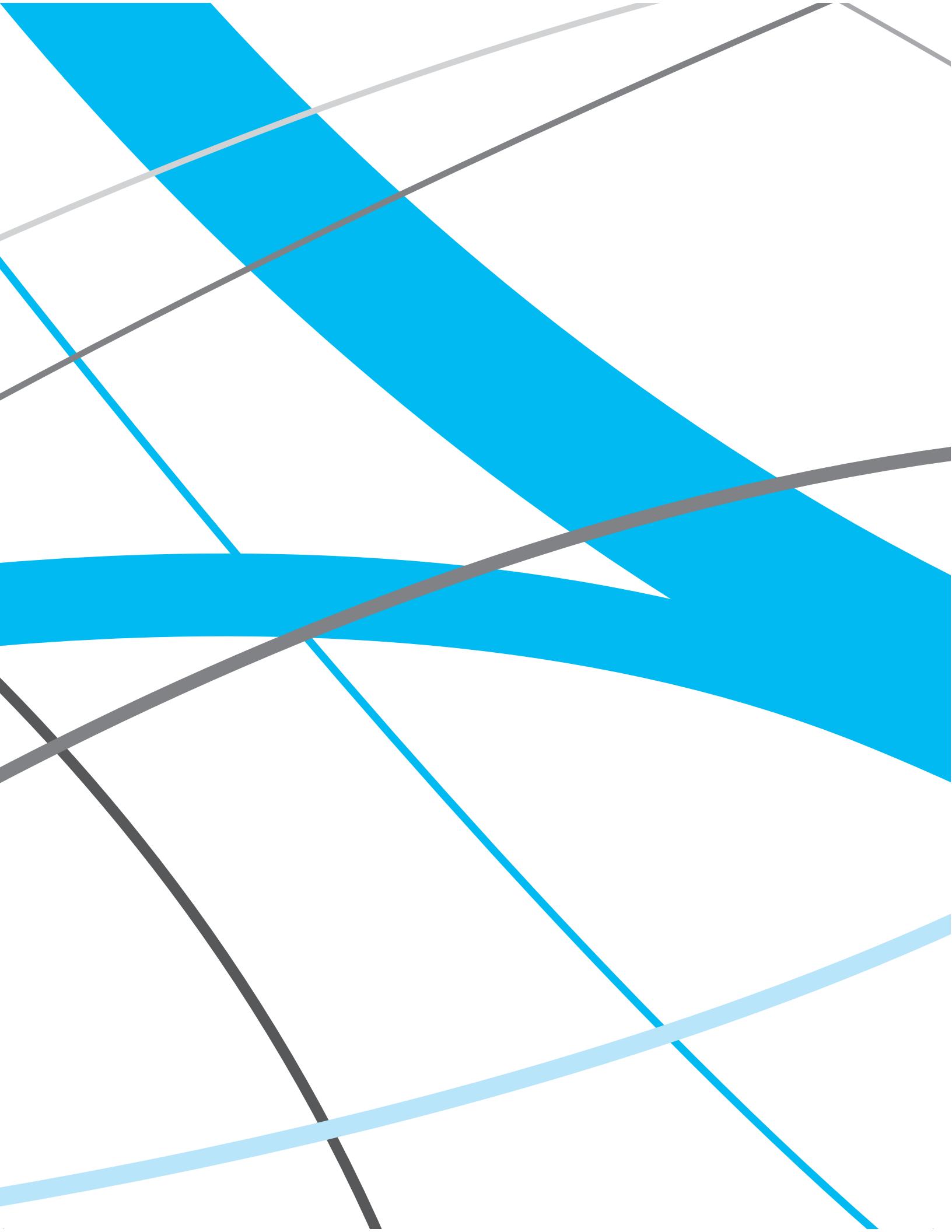
1. ¿Cuáles son los beneficios económicos de liberalizar el mercado energético de la UE? ¿Quién gana más con la liberalización?
2. ¿Cuáles son las implicaciones de la liberalización para los productores de energía de la UE? ¿Cómo cambiará el entorno que ahora enfrentan después de la liberalización? ¿Qué acciones deberán tomar?
3. ¿Por qué la desintegración de las grandes compañías energéticas parece ser una parte tan importante de cualquier intento por liberalizar el mercado energético europeo?
4. ¿Por qué el progreso hacia la liberalización del mercado energético de la UE ha sido tan lento hasta ahora?

## Referencias

1. “Don’t Keep On Trucking”, en *The Economist*, 21 de marzo de 2009, p. 39; “Mexico Retaliates”, en *The Wall Street Journal*, 19 de marzo de 2009, p. A14; J. P. Hoffa, “Keep Mexican Trucks Our”, en *USA Today*, 1º de marzo de 2009, p. 10; y “The Mexican-American War of 2009”, en *The Washington Times*, 24 de marzo de 2009, p. A18.
2. Información tomada de la página electrónica de la Organización Mundial del Comercio, actualizada en marzo de 2008, [www.wto.org](http://www.wto.org)
3. *Ibid.*
4. El Pacto Andino ha pasado por varios cambios desde su creación. La última versión se estableció en 1991. Vea “Free-Trade Free for All”, en *The Economist*, 4 de enero de 1991, p. 63.
5. D. Swann, *The Economics of the Common Market*, Londres, Penguin Books, 6a. ed., 1990.
6. Vea J. Bhagwati, “Regionalism and Multilateralism: An Overview”, trabajo de análisis 603 de la Universidad de Columbia, Departamento de Economía, Universidad de Columbia, Nueva York; A. de la Torre y M. Kelly, “Regional Trade Arrangements”, trabajo ocasional 93, Washington, DC, Fondo Monetario Internacional, marzo de 1992; J. Bhagwati, “Fast Track to Nowhere”, en *The Economist*, 18 de octubre de 1997, pp. 21-24; Jagdish Bhagwati, *Free Trade Today*, Princeton y Oxford, Princeton University Press, 2002, y B. K. Gordon, “A High Risk Trade Policy”, en *Foreign Affairs*, 82, núm. 4, julio-agosto de 2003, pp. 105-115.
7. N. Colchester y D. Buchan, *Europower: The Essential Guide to Europe’s Economic Transformation in 1992*, Londres, The Economist Books, 1990, y Swann, *Economics of the Common Market*.
8. A. S. Posen, “Fleeting Equality, The Relative Size of the EU and US Economies en 2020”, The Brookings Institution, septiembre de 2004.
9. Swann, *Economics of the Common Market*; Colchester y D. Buchan, *Europower: The Essential Guide to Europe’s Economic Transformation in 1992*; “The European Union: A Survey”, en *The Economist*, 22 de octubre de 1994; “The European Community: A Survey”, en *The Economist*, 3 de julio de 1993, y la página electrónica de la Unión Europea, en <http://europa.eu.int>
10. E. J. Morgan, “A Decade of EC Merger Control”, en *International Journal of Economics and Business*, noviembre de 2001, pp. 451-473.
11. Fuentes: W. Drozdiak, “EU Allows Vivendi Media Deal”, en *Washington Post*, 14 de octubre de 2000, p. E2; D. Hargreaves, “Business as Usual in the New Economy”, en *Financial Times*, 6 de octubre de 2000, p. 1; y D. Hargreaves, “Brussels Clears AOL-Time Warner Deal”, en *Financial Times*, 12 de octubre de 2000, p. 12.
12. “The European Community: A Survey” en *The Economist*, 22 de octubre de 1994.
13. Tony Barber, “The Lisbon Reform Treaty”, en *FT.com*, 13 de diciembre de 2007.
14. “One Europe, One Economy”, en *The Economist*, 30 de noviembre de 1991, pp. 53-54, y “Market Failure: A Survey of Business in Europe”, en *The Economist*, 8 de junio de 1991, pp. 6-10.
15. Alan Riley, “The Single Market Ten Years On”, en *European Policy Analyst*, diciembre de 2002, pp. 65-72.
16. Vea C. Wyploze, “EMU: Why and How It Might Happen”, en *Journal of Economic Perspectives*, 11, 1997, pp. 3-22, y M. Feldstein, “The Political Economy of the European Economic and Monetary Union”, en *Journal of Economic Perspectives*, 11, 1997, pp. 23-42.
17. Fuentes: C. Randzio-Plath, “Europe Prepares for a Single Financial Market”, en *Intereconomic*, mayo-junio de 2004, pp. 142-146; T. Buck, D. Hargreaves y P. Norman, “Europe’s Single Financial Market”, en *Financial Times*, 18 de enero de 2005, p. 17; “The Gatekeeper”, en *The Economist*, 19 de febrero de 2005, p. 79; P. Hofheinz, “A Capital Idea: The European Union Has a Grand Plan to Make Its Financial Markets More Efficient”, en *The Wall Street Journal*, 14 de octubre de 2002, p. R4; y *The Economist*, “Banking on McCreevy: Europe’s single Market”, 26 de noviembre de 2002, pp. 65-72.
18. “One Europe, One Economy”, y Feldstein, “The Political Economy of the European Economic and Monetary Union”.

19. Feldstein, "The Political Economy of the European Economic and Monetary Union".
20. "Time for Euphoria?", en *The Economist*, 4 de enero de 2003, p. 58.
21. "The Passing of the Buck?", en *The Economist*, 4 de diciembre de 2004, pp. 78-80.
22. Los detalles sobre las condiciones de participación y el avance en las negociaciones de expansión se encuentran en <http://europa.eu.int/comm/enlargement/index.htm>
23. "What Is NAFTA?", en *Financial Times*, 17 de noviembre de 1993, p. 6, y S. Garland, "Sweet Victory", en *BusinessWeek*, 29 de noviembre de 1993, pp. 30-31.
24. "NAFTA: The Showdown", en *The Economist*, 13 de noviembre de 1993, pp. 23-36.
25. N. C. Lustig, "NAFTA: Setting the Record Straight", en *The World Economy*, 1997, pp. 605-614; G. C. Hufbauer y J. J. Scott, *NAFTA Revisited: Achievements and Challenges*, Instituto de Economía Internacional, Washington, D.C., 2005.
26. W. Thorbecke y C. Eigen-Zucchi, "Did NAFTA Cause a Giant Sucking Sound?", en *Journal of Labor Research*, otoño de 2002, pp. 647-658; G. Gagne, "North American Free Trade, Canada, and U.S. Trade Remedies: An Assessment after Ten Years", en *The World Economy*, 2000, pp. 77-91; G. C. Hufbauer y J. J. Scott, *NAFTA Revisited: Achievements and Challenges*, Instituto de Economía Internacional, Washington, D.C., 2005; y J. Romalis, "NAFTA's and CUSTFA's Impact on International Trade", en *Review of Economics and Statistics* 98, no. 3, 2000, pp. 416-35.
27. Todas las cifras comerciales están tomadas de la página electrónica TradeStats Express del Departamento de Comercio de Estados Unidos, en <http://tse.export.gov/>
28. J. Cavanagh et al., "Happy Ever NAFTA?", en *Foreign Policy*, septiembre-octubre de 2002, pp. 58-65.
29. "The Business of the American Hemisphere", en *The Economist*, 24 de agosto de 1991, pp. 37-38.
30. "NAFTA Is Not Alone", en *The Economist*, 18 de junio de 1994, pp. 47-48.
31. "Murky MERCOSUR", en *The Economist*, 26 de julio de 1997, p. 66-67.
32. Vea M. Philips, "South American Trade Pact under Fire", en *The Wall Street Journal*, 23 de octubre de 1996, p. A2; A. J. Yeats, *Does MERCOSUR's Trade Performance Justify Concerns about the Global Welfare-Reducing Effects of Free Trade Arrangements? Yes!*, Washington, DC, Banco Mundial, 199; y D. M. Leipziger et al., "MERCOSUR: Integration and Industrial Policy", en *The World Economy*, 1997, pp. 585-604.
33. "Another Blow to MERCOSUR", en *The Economist*, 31 de marzo de 2001, pp. 33-34.
34. "Lula Lays Out MERCOSUR Rescue Mission", en *Latin American Newsletters*, 4 de febrero de 2003, p. 7.
35. "A Free Trade Tug of War", en *The Economist*, 11 de diciembre de 2004, p. 54.
36. EIU Views, "CARICOM Single Market Begins", 3 de febrero de 2006.
37. M. Esterl, "Free Trade Area of the Americas Stalls", en *The Economist*, 19 de enero de 2005, p. 1.
38. M. Moffett y J. D. McKinnon, "Failed Summit Casts Shadow on Global Trade Talks", en *The Wall Street Journal*, 7 de noviembre de 2005, p. A1.
39. "Every Man for Himself: Trade in Asia", en *The Economist*, 2 de noviembre de 2002, pp. 43-44.
40. "Aimless in Seattle", en *The Economist*, 13 de noviembre de 1993, pp. 35-36.
41. G. de Jonquieres, "APEC Grapples with Market Turmoil", en *Financial Times*, 21 de noviembre de 1997, p. 6, y G. Baker, "Clinton Team Wins Most of the APEC Tricks", en *Financial Times*, 27 de noviembre de 1997, p. 5.
42. M. Turner, "Trio Revives East African Union", en *Financial Times*, 16 de enero de 2001, p. 4.
43. P. Davis, "A European Campaign: Local Companies Rush for a Share of EC Market While Barriers Are Down", en *Minneapolis-St. Paul City Business*, 8 de enero de 1990, p. 1.
44. "The Business of Europe", en *The Economist*, 7 de diciembre de 1991, pp. 63-64.
45. T. Horwitz, "Europe's Borders Fade", en *The Wall Street Journal*, 18 de mayo de 1993, pp. A1, A12; "A Singular Market", en *The Economist*, 22 de octubre de 1994, pp. 10-16; y "Something Dodgy in Europe's Single Market", en *The Economist*, 21 de mayo de 1994, pp. 69-70.
46. E. G. Friberg, "1992: Moves Europeans Are Making", en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1989, pp. 85-89.
47. "Power Struggles: European Utilities", en *The Economist*, 2 de diciembre de 2006, p. 74; "Anger Management in Brussels", en *Petroleum Economist*, abril 2006, pp. 1-3; R. Bream, "Liberalization of EU market Accelerates Deal-making", en *Financial Times*, 28 de febrero de 2007, p. 4; "Twists and Turns: Energy Liberalization in Europe", en *The Economist*, 8 de diciembre de 2007, p. 76; y "Better Than Nothing?", en *The Economist*, 14 de junio de 2008, p. 80.





# parte tres

## CASOS

- 
- El TLCAN y la industria textil estadounidense 290
  - Martin's Textiles 291
  - Subsidios agrícolas y desarrollo 292
  - Boeing vs. Airbus: dos décadas de disputas comerciales 294
  - La inversión extranjera directa de Starbucks 300



## El TLCAN y la industria textil estadounidense

Cuando en 1994 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), muchos expresaron el temor de que se perdieran trabajos textiles en Estados Unidos, cuando las compañías trasladaran la producción de ese país a México. Los opositores al TLCAN argumentaban con pasión, pero en vano, que no debía firmarse el tratado por el efecto negativo que tendría en el mercado laboral estadounidense.

Una rápida ojeada a los datos acumulados a 10 años de la aprobación del TLCAN indica que los críticos se anotaron un punto. Entre 1994 y 2004, la producción de ropa en Estados Unidos cayó 40%, y la de textiles, 20%, durante un periodo en que la demanda general de ropa en ese país creció casi 60%. En el mismo lapso, el empleo en las textileras estadounidenses pasó de 478 mil plazas a 239 mil, y el empleo en el sector del vestido se desplomó de 858 mil a 296 mil personas. En el mismo periodo, las exportaciones de ropa de México a Estados Unidos aumentaron de 1 260 millones de dólares a 3 840 millones. Estos datos indican que las pérdidas de empleos se debieron a que la producción de ropa emigró de Estados Unidos a México.

Sobran los ejemplos anecdóticos. En 1995, Fruit of the Loom, Inc., el mayor fabricante de ropa interior de Estados Unidos, anunció que cerraría seis de sus plantas en el país, reduciría las operaciones en otras dos y despediría a unos 3 200 trabajadores estadounidenses, es decir, 12% de su mano de obra. La compañía indicó que los cierres eran parte de su proyecto de trasladar las operaciones a plantas más baratas en el extranjero, en particular, a México. Antes de los cierres, menos de 30% de la costura se hacía fuera de Estados Unidos, pero Fruit of the Loom planeaba llevar la mayor parte de ese trabajo a México. Del mismo modo, los fabricantes de telas trasladaron su producción a México. Para los fabricantes de textiles, las ventajas de establecerse en México son trabajadores e insumos baratos. En este país, el pago promedio oscila entre 10 y 20 dólares por día, en comparación con 10 a 12 dólares por hora que reciben los trabajadores textiles estadounidenses.

Sin embargo, las pérdidas de empleos en la industria textil estadounidense no significan que los efectos generales del TLCAN hayan sido negativos. Los precios de la ropa en Estados Unidos también bajaron desde 1994, cuando la producción se mudó de los productores estadounidenses caros a los productores mexicanos baratos. Este cambio beneficia a los consumidores, que ahora tienen más dinero para gastar en otros productos. El costo de unos jeans de diseñador bajó de 55 dólares en 1994, a más o menos 48 dólares en la actualidad. En 1994, las camisetas blancas de mayoreo se vendían a 24 dólares la docena. Hoy cuestan 14 dólares.

Además de los precios bajos, el cambio de la producción textil a México también benefició a la economía estadounidense de otras maneras. En primer lugar, a pesar del traslado de la producción de telas y ropa a México, se incrementaron las exportaciones de los productores de telas e hilo, muchos de los cuales pertenecen al sector de los compuestos químicos. Antes

de la aprobación del TLCAN, los productores estadounidenses de hilo, como E.I. du Pont, suministraban sólo cantidades pequeñas de tela e hilo a productores de México. Después, cuando la producción de ropa pasó a México, se incrementaron las exportaciones de tela e hilo a este país. Los productores estadounidenses suministraron 70% de la materia prima que pasó a los talleres de costura mexicanos. Entre 1994 y 2004, las exportaciones de algodón e hilo de Estados Unidos a México aumentaron de 293 millones de dólares a 1 120 millones. La industria textil estadounidense perdió puestos de trabajo, pero los defensores del TLCAN afirman que su economía se benefició con precios más bajos del vestido y el incremento de las exportaciones de los productores de tela e hilo, y que se ha generado comercio como resultado del TLCAN. Las ganancias del comercio materializan los consumidores estadounidenses y los productores de ciertos sectores. Como siempre, el establecimiento de un área de libre comercio implica ganadores y perdedores (los perdedores fueron los empleados de la industria textil), pero los defensores aseveran que las ganancias superan las pérdidas.

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Por qué muchos empleos textiles emigraron de Estados Unidos en los años posteriores a la entrada en vigor del TLCAN?
2. ¿Quién ganó en el proceso de reajuste de la industria textil después del TLCAN? ¿Quién perdió?
3. En retrospectiva, ¿es mejor proteger a las industrias vulnerables como en el caso de los textiles, o permitirles ajustarse a los dolorosos vientos del cambio que se generan luego de la celebración de tratados de libre comercio? ¿Cuáles serían los beneficios de dicha protección? ¿Cuáles los costos?

### Fuentes

1. C. Burritt, "Seven Years into NAFTA, Textile Makers Seek a Payoff in Mexico", en *Atlanta Journal-Constitution*, 17 de diciembre de 2000, p. Q1.
2. I. McAllister, "Trade Agreements: How They Affect U.S. Textile", en *Textile World*, marzo de 2000, pp. 50-54.
3. J. Millman, "Mexico Weaves More Ties", en *The Wall Street Journal*, 21 de agosto de 2000, p. A12.
4. J.R. Giermanski, "A Fresh Look at NAFTA: What Really Happened?", en *Logistics*, septiembre de 2002, pp. 43-46.
5. G.C. Hufbauer y C. Schott, *NAFTA Revisited: Achievements and Challenges*, Instituto de Economía Internacional, 2005.
6. O. Cadot y cols., "Market Access and Welfare under Free Trade Agreements: Textiles under NAFTA", en *The World Bank Economic Review*, 19, 2005, pp. 379-405.
7. Instituto Estadounidense de Manufactura Textil, en [www.atmi.org/index.asp](http://www.atmi.org/index.asp), y Departamento de Comercio Estadounidense, página en internet TradeStats Express, en <http://tse.export.gov/>



## Martin's Textiles

El 12 de agosto de 1992 fue un día realmente malo para John Martin. Fue el día en que Canadá, México y Estados Unidos anunciaron el principio de un acuerdo para integrar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Según este plan, todos los aranceles entre los tres países serían eliminados dentro de los próximos 10 a 15 años, y la mayoría sería reducida en 5 años. Lo que más preocupó a John fue que el proyecto disponía que todos los aranceles del comercio textil entre los tres países fueran eliminados en los próximos 10 años. Bajo el acuerdo propuesto, se permitiría también a México y Canadá enviar una cantidad específica de ropa y textiles confeccionados con materiales extranjeros a Estados Unidos cada año, cuota que se elevaría ligeramente durante los primeros cinco años del tratado. “¡Dios mío!” pensó John. “Ahora voy a tener que considerar el traslado de mis plantas a México”.

John era el director ejecutivo de Martin's Textiles, una compañía con sede en Nueva York, fundada por su bisabuelo en 1910, que había estado en poder de su familia por cuatro generaciones. En esa época, la empresa tenía 1 500 empleados en sus tres plantas neoyorquinas que producían ropa de algodón, principalmente ropa interior. Todos los empleados de producción eran miembros de un sindicato, y la compañía tenía un largo historial de buenas relaciones laborales. Jamás había enfrentado una disputa laboral y John, al igual que su padre, su abuelo y su bisabuelo antes que él, consideraba que la fuerza de trabajo era parte de la “familia Martin”. John se enorgullecía no sólo de conocer el nombre de numerosos empleados, sino también de saber bastante acerca de las circunstancias familiares de gran número de ellos que llevaban mucho tiempo en la empresa.

Durante los pasados 20 años, la compañía se había enfrentado a una creciente y dura competencia, tanto del país como del extranjero. A mediados de la década de 1980, la situación era particularmente difícil. La fuerza del dólar en el mercado de cambio extranjero durante ese periodo había permitido a los productores asiáticos entrar en el mercado estadounidense con precios muy bajos. Desde entonces, y si bien el dólar se había debilitado ante muchas monedas fuertes, los productores asiáticos no habían subido sus precios en respuesta a esa caída de la moneda estadounidense. En un negocio de baja especialización y de intenso trabajo como la manufactura de ropa, los costos dependían de los índices salariales y de la productividad laboral. No fue sorpresivo que la mayoría de los competidores de John en la zona noreste de Estados Unidos respondieran a la intensa competencia de costos mediante el traslado de su producción hacia el sur, primero a estados como Carolina del Sur y Mississippi, donde se podía contratar a trabajadores no sindicalizados por sueldos bastante menores que en el sindicado Noreste, y después a México, donde los costos de mano de obra de los trabajadores textiles eran de menos de 2 dólares la hora. En contraste, los salarios por hora en la planta de John en Nueva York eran de

12.50 por hora, y de 8 a 10 por hora en las plantas textiles no sindicalizadas del sudeste de Estados Unidos.

Los tres años anteriores habían sido particularmente difíciles en Martin's Textiles. La compañía había registrado una pequeña pérdida cada año, y John sabía que no podía seguir así. Aunque apreciaban la calidad de los productos de Martin's, sus principales clientes le habían advertido que sus precios eran muy altos y que no podrían seguir haciendo negocios con él. Su banquero de muchos años le había dicho que debía reducir sus costos salariales. John estuvo de acuerdo, pero sólo veía una forma segura de hacerlo: mudar su producción muy, muy al sur, a México. Siempre había sido renuente a tomar esta medida, pero ahora parecía que no tenía otra opción. Temía que en cinco años el mercado estadounidense se inundaría con importaciones baratas de compañías asiáticas, estadounidenses y mexicanas, todas con base en México. Parecía ser que la única forma de que Martin's Textiles sobreviviría era cerrar las plantas de Nueva York y mudarse a México. Todo lo que quedaría en su país de origen sería la fuerza de ventas, el departamento de diseño y algunas funciones administrativas.

La mente de John giraba a toda velocidad. ¿Cómo algo que le quitaba el empleo a gente buena y honesta podía ser bueno para el país? Los políticos decían que sería bueno para el comercio, bueno para el crecimiento económico, bueno para los tres países. John no podía verlo de ese modo. ¿Qué pasaría con Mary Morgan, que había trabajado en Martin's por 30 años? Ahora tenía 54 años. ¿Cómo podrían ella y otros conseguir otro empleo? ¿Y qué de su propia obligación moral para con sus trabajadores? ¿Qué de la lealtad que sus empleados le habían demostrado a su familia en todos esos años? ¿Esa era una buena forma de retribuirlos? ¿Cómo podría darles la noticia a sus empleados, muchos de los cuales habían trabajado para la compañía 10 o 20 años? ¿Y qué de los trabajadores mexicanos? ¿Podrían ser tan leales y productivos como los empleados que tenía ahora? Había escuchado historias de otras compañías textiles estadounidenses que habían establecido su producción en México, respecto a baja productividad, poca capacitación, alta rotación, altos índices de ausentismo, etc. Si eso era cierto, ¿cómo podría lidiar con semejantes problemas laborales? John siempre había sentido que el éxito de Martin's Textiles se debía, en gran parte, al ambiente familiar que alentaba la lealtad, la productividad y la atención a la calidad del trabajador, un ambiente que había sido construido a lo largo de cuatro generaciones. ¿Cómo podía reproducir ese escenario en México, con un montón de trabajadores extranjeros que hablaban un idioma que él ni siquiera entendía?

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cuáles son los costos y beneficios económicos de que Martin's Textiles cambie su producción a México?

2. ¿Cuáles son los costos y beneficios sociales de este movimiento?
3. ¿Los costos y beneficios sociales y económicos de mudar la producción a México son independientes unos de otros?

4. ¿Cuál parece ser la acción más ética?
5. ¿Qué haría si fuera John Martin?



## Subsidios agrícolas y desarrollo

Durante décadas, los países ricos del mundo desarrollado han prodigado subsidios a sus agricultores, por lo común para garantizarles un precio mínimo por lo que cosechan. El objetivo ha sido protegerlos de los efectos devastadores de los precios bajos de los bienes básicos. Aunque los agricultores son pocos, demuestran mucha actividad política, así que ganarse su apoyo es importante para muchos políticos, los cuales declaran que sus motivaciones son conservar el estilo de vida rural histórico y ven en los subsidios la forma de lograrlo.

Esta manera de pensar genera apoyos económicos para los agricultores de las naciones ricas que se calcula que superan los 300 mil millones de dólares. Por ejemplo, la Unión Europea fijó un precio mínimo para la tonelada de mantequilla de 3 282 euros. Si el precio mundial de la mantequilla baja de esa cifra, la Unión Europea compensará la diferencia en forma de pagos directos o subsidios a los agricultores. En total, los productores de lácteos de la Unión Europea reciben alrededor de 15 mil millones de dólares al año en subsidios para producir leche y mantequilla, lo que equivale a unos dos dólares diarios por vaca, una cifra que representa más del ingreso diario de la mitad de la población del mundo. En general, los agricultores de la Unión Europea reciben al año 134 mil millones de dólares en subsidios.

La Unión Europea no es la única que sigue esta práctica. En Estados Unidos se entregan subsidios a muchos agricultores y ordeñadores. Un ejemplo es la garantía a los cultivadores de algodón de que obtendrán por lo menos 0.70 dólares por libra (454 gramos) de algodón que cosechen. Si los precios mundiales son menores, el gobierno compensa la diferencia y les gira un cheque a los agricultores. Alrededor de 25 mil cultivadores de algodón estadounidenses reciben al año subsidios por 3 400 millones de dólares. El total de los subsidios agrícolas en ese país llega a cerca de 43 mil millones de dólares anuales, según cifras de la OCED. Japón es también un gran subsidiador, que otorga cerca de 47.4 mil millones de dólares en subsidios a los agricultores cada año. En términos relativos, Suiza, que no es miembro de la UE, fue la que más gastó. Los subsidios representaron un notable 68% de su economía agrícola. Islandia registró 67% y Noruega, 64%. Los subsidios de la Unión Europea equivalieron a 32% de la economía agrícola del bloque comercial, mientras que las cifras en Estados Unidos fueron de 16%.

Una consecuencia de estos subsidios es que aparece un excedente de producción, el cual se vende en los mercados mundiales, en los que la oferta adicional rebaja los precios. Así es más difícil para los productores del mundo en desarrollo vender su producción con alguna ganancia. Por ejemplo,

los subsidios de la Unión Europea a los productores de remolacha azucarera suman más de 4 mil dólares por acre (0.4 hectárea). Con un precio mínimo de garantía que supera los costos de producción, los agricultores plantan más remolacha de la que absorbe el mercado europeo. El excedente, unos seis millones de toneladas por año, se envía al mercado mundial, donde deprime los precios. Se calcula que si la Unión Europea dejara de enviar sus excedentes al mercado mundial, los precios del azúcar aumentarían 20%, lo que marcaría una gran diferencia para naciones en desarrollo, como Sudáfrica, que exporta más o menos 2.6 millones de toneladas de producción azucarera anual. Con un aumento de precio de 20%, la economía sudafricana ganaría alrededor de 40 millones de dólares más.

Los subsidios estadounidenses a los cultivadores de algodón tienen un efecto similar. Las autoridades brasileñas alegan que cuando Estados Unidos fomenta la producción de excedentes que luego coloca en el mercado mundial, los subsidios deprimen los precios de la fibra en más de 50% desde mediados de la década de 1990. Los precios bajos del algodón le costaron a Brasil más o menos 600 millones de dólares en pérdidas de ingresos por exportaciones en 2001 y 2002. La India, otro gran productor de algodón, calcula que los subsidios estadounidenses redujeron sus ingresos por exportación de algodón en alrededor de mil millones de dólares en 2001. De acuerdo con la organización de beneficencia Oxfam, el gobierno estadounidense gasta cerca de tres veces en subsidios al algodón de lo que gasta en ayuda exterior para África. En 2001, la nación africana de Mali perdió alrededor de 43 millones de dólares en ingresos de exportaciones debido a la caída de los precios del algodón, mucho más que los 37 millones de dólares que recibió como ayuda de Estados Unidos ese año.

El mercado global del arroz también está muy distorsionado por los subsidios, pues la sobreproducción del cereal en Estados Unidos deprime los precios mundiales. En 2006, este país subsidió a sus 9 mil cultivadores de arroz con alrededor de 780 millones de dólares. Cuesta casi 240 dólares sembrar, cuidar y cosechar una tonelada promedio de arroz estadounidense, pero en el momento en que deja el puerto, los subsidios han reducido el costo a 205 dólares por tonelada. Esta distorsión impide que sobrevivan los agricultores de Ghana, que alguna vez fueron los mayores productores de arroz de África. A ellos les cuesta 230 dólares producir una tonelada de arroz de la calidad del estadounidense, pero con los precios globales abatidos por los subsidios de las naciones desarrolladas, la producción del cereal en Ghana ha colapsado. Debido a la caída de sus ingresos, los agricultores locales no tienen el

capital para invertir en nueva tecnología agrícola, y están en riesgo de caer aún más debido a los avances en la agricultura mecanizada de las naciones desarrolladas.

En general, la Organización de las Naciones Unidas calcula que, mientras los países desarrollados entregan alrededor de 50 mil millones de dólares en ayuda al mundo en desarrollo, los subsidios agrícolas le cuestan a los productores subdesarrollados cerca de 50 mil millones de dólares en pérdidas de ingresos por exportación, lo que cancela el efecto de la ayuda. Como señaló un funcionario de la ONU: "De nada sirve construir caminos, clínicas e infraestructura en las zonas pobres si no se les da acceso a los mercados y a la maquinaria para crecer". Del mismo modo, Oxfam adoptó una postura inusitada para una institución de beneficencia, pues respaldó con firmeza la eliminación de los subsidios agrícolas y el apoyo a los precios. Si los precios mundiales aumentaran y la producción se trasladara de los productores caros de Europa y Estados Unidos a los agricultores baratos del mundo en desarrollo, Oxfam asegura que los consumidores de las naciones ricas se beneficiarían de precios internos más bajos y de la eliminación de los impuestos que se necesitan para pagar esos subsidios, en tanto los productores del mundo en desarrollo ganarían en una competencia más justa, mercados más amplios y precios mundiales más elevados. A la larga, el mayor crecimiento económico que lograrían las naciones en desarrollo, que dependen de la agricultura, beneficiaría a todos.

Aunque los subsidios violan el espíritu de las reglas de la Organización Mundial del Comercio, en términos del "acuerdo de paz" de 1995, sus integrantes accedieron a no demandarse entre sí por razón de los subsidios agrícolas. Sin embargo, el acuerdo expiró el 31 de diciembre de 2004. Hay cada vez más indicios de que si los países ricos no emprenden medidas para recortar pronto los subsidios, varios países que son eficientes exportadores agrícolas lanzarán un asalto a esos subsidios. Brasil ni siquiera esperó a que expirara el "acuerdo de paz": a finales de 2003 interpuso una querella en la Organización Mundial del Comercio en la que afirmaba que Estados Unidos había retenido su posición como el segundo mayor productor de algodón del mundo y el mayor exportador mediante el pago de 12 500 millones de dólares en subsidios a los agricultores entre agosto de 1999 y julio de 2003. Brasil argumentó que en 2001 y 2002, Estados Unidos canalizó casi 4 mil millones de dólares a sus cultivadores de algodón por cosechas con valor de apenas 3 mil millones, lo que abatió los precios mundiales y le costó a Brasil 600 millones de dólares en ventas perdidas. En un fallo provisional de mediados de 2004, la OMC aceptó que los subsidios estadounidenses, debido a que estimulan la producción de excedentes, redujeron los precios del algodón y perjudicaron a los exportadores brasileños. Estados Unidos apeló y pueden pasar dos años antes de que se resuelva el problema.

En una decisión que marcó un hito, en marzo de 2005 la OMC condenó los subsidios estadounidenses y requirió a ese gobierno que los retirara. Estados Unidos respondió de inmediato: eliminó un esquema financiero que compensaba a

los productores y exportadores estadounidenses de algodón si compraban algodón de ese país, pero la mayoría de los subsidios permaneció intacta. De acuerdo con Oxfam, la organización de caridad con sede en el Reino Unido, las reformas estadounidenses afectaron programas que representaban menos de 10% de todos los subsidios recibidos por los productores de algodón de ese país. A finales de 2006, Brasil solicitó a la OMC que estableciera un panel de cumplimiento para investigar si Estados Unidos había o no eliminado sus subsidios como lo ordenó la resolución de marzo de 2005. Si la OMC falla contra Estados Unidos, Brasil puede solicitar sanciones de represalia e imponer aranceles de hasta 3 mil millones de dólares a los bienes estadounidenses que sean exportados a ese país. Estados Unidos se defendió con el argumento de que "Estados Unidos ha tomado medidas extraordinarias para implementar las recomendaciones y las regulaciones. Debido a todos esos cambios, Brasil no tiene bases para solicitar la formación de un panel de cumplimiento". Sin embargo, la OMC descartó las objeciones estadounidenses e inició una investigación formal.

## Preguntas para analizar el caso

1. Si los aranceles y subsidios a los productores agrícolas se suspendieran de un día para el otro, ¿cuál sería el efecto sobre el consumidor promedio de naciones desarrolladas como Estados Unidos y los países de la Unión Europea? ¿Cuál sería el efecto en el agricultor promedio? ¿Cree que los beneficios totales compensan los costos totales, o viceversa?
2. ¿Qué cree que ayudaría a los ciudadanos de las naciones más pobres del mundo: aumentar la ayuda extranjera o eliminar los aranceles y subsidios agrícolas?
3. ¿Por qué los gobiernos de las naciones desarrolladas prodigan un apoyo tan sustancial a los productores agrícolas, aunque sean un segmento tan pequeño de la población?
4. La actual Ronda de Doha que auspicia la Organización Mundial del Comercio trata de reducir las barreras al libre comercio en la agricultura. Sin embargo, hasta mediados de 2007, las pláticas habían avanzado. ¿Cuál cree que sea la razón? ¿Qué otras soluciones se le ocurren para los problemas que causan las barreras al comercio en la agricultura?

## Fuentes

1. E. L. Andrews, "Rich Nations Are Criticized for Enforcing Trade Barriers", en *The New York Times*, 30 de septiembre de 2002, p. A1.
2. R. Thurrow y G. Winestock, "Bittersweet: How an Addiction to Sugar Subsidies Hurts Development", en *The Wall Street Journal*, 16 de septiembre de 2002, p. A1.
3. Oxfam, "Milking the CAP", resumen de Oxfam núm. 34, 2002, [www.maketradefair.com/assets/english/DairyPaper.pdf](http://www.maketradefair.com/assets/english/DairyPaper.pdf)
4. N. King, "WTO Rules against U.S. Cotton Aid", en *The Wall Street Journal*, 27 de abril de 2004, p. A2.

5. J. V. Reppert-Bismarck, "How Trade Barriers Keep Africans Adrift", en *The Wall Street Journal*, 27 de diciembre de 2006, p. A5.
6. "The no Former Left Behind Act", en *The Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 2007, p. A16



## Boeing vs. Airbus: dos décadas de disputas comerciales

### INTRODUCCIÓN

La industria aeronáutica comercial es una historia de éxito estadounidense. Hasta 1980, los fabricantes tenían prácticamente un monopolio. A pesar del crecimiento de la europea Airbus Industrie, la situación persistió hasta mediados de la década de 1990, cuando dos empresas estadounidenses, Boeing y McDonnell Douglas, acaparaban más de dos tercios de la participación del mercado mundial. A finales de 1996, muchos analistas pensaban que el dominio estadounidense en el sector se fortalecería cuando Boeing anunció la decisión de comprar McDonnell Douglas en 13 300 millones de dólares, operación que dio por resultado un gigante aeroespacial casi dos veces más grande que el competidor más cercano.

Por lo general, esta industria es la que más aporta a la balanza comercial de Estados Unidos, y Boeing es el mayor exportador de ese país. La industria aeronáutica comercial estadounidense tiene un enorme superávit en la balanza comercial respecto del resto del mundo de 12 a 15 mil millones de dólares anuales. El efecto de la industria en el empleo de Estados Unidos también es enorme. Boeing da trabajo directo a unas 57 mil personas en la región de Seattle y a otras 100 mil en el resto del país. La compañía también sostiene, indirectamente, otros 600 mil puestos de trabajo en sectores relacionados del mismo país (por ejemplo, subcontratistas) y por medio del efecto de los salarios de Boeing en el nivel general de la actividad económica.

A pesar del enorme alcance de Boeing, desde mediados de la década de 1980 peligra el dominio estadounidense en este sector debido al crecimiento de Airbus Industrie. Fundada en 1970, Airbus se inició como un consorcio de cuatro fabricantes europeos de aviones: un británico (20% de propiedad de acciones), un francés (37.9%), un alemán (37.9%) y un español (4.2%). Airbus era un competidor marginal y no parecía probable que amenazara el dominio estadounidense. Sin embargo, desde 1981, la empresa sorprendió a sus críticos al ganar progresivamente participación de mercado. A comienzos del siglo XXI, ganaba una participación mayor que Boeing en los nuevos pedidos, y en 2003 rebasó a esta empresa por primera vez en las entregas de aeronaves: 305 entregas, frente a 281 de Boeing. Asimismo, a comienzos del siglo, Airbus hizo la transición de un consorcio a una entidad totalmente privada, y ahora es una división de la Compañía Europea de Defensa Aeronáutica y Espacial.

Con el paso de los años, muchos en Estados Unidos han reaccionado al éxito de Airbus con acusaciones de juego sucio. Se ha dicho muchas veces que la empresa recibe abundantes subsidios de los gobiernos de Gran Bretaña, Francia, Ale-

mania y España. En su respuesta, Airbus señaló que Boeing y McDonnell Douglas se han beneficiado durante años de subsidios ocultos del gobierno estadounidense. En 1992, pareció que ambas partes llegaban a un acuerdo que apagaría la prolongada disputa comercial. Según el acuerdo, Airbus recibiría alguna ayuda inicial de los gobiernos de la Unión Europea y Boeing se beneficiaría de contratos de investigación y desarrollo con su gobierno. Sin embargo, la disputa estalló de nuevo en 1997, cuando la Unión Europea decidió impugnar la fusión de Boeing y McDonnell Douglas con el argumento de que limitaba la competencia. Aunque la disputa se calmó, en 2004 volvieron a aflorar tensiones comerciales cuando Estados Unidos denunció que, por el éxito de Airbus en el mercado, ya no era necesario que recibiera la ayuda de inicio de actividades que se le concedió con el acuerdo de 1992. Airbus respondió con acusaciones de que su competidora todavía se beneficiaba de subsidios. Cuando las negociaciones entre Estados Unidos y la Unión Europea se suspendieron, a comienzos de 2005, Boeing remitió su inconformidad a la Organización Mundial del Comercio. En este caso, repasamos la historia de estas disputas comerciales.

### DINÁMICA DE LA COMPETENCIA

La dinámica de la competencia en el sector de la aeronáutica comercial está impulsada por varios factores fundamentales; quizás el más importante sea que el costo de desarrollar un avión nuevo es enorme. Se informó que Boeing gastó 5 mil millones de dólares en desarrollar y preparar la producción del Jumbo 777 que presentó en 1994. Se calcula que el costo de desarrollo del avión más reciente de Airbus, el "Superjumbo" A380 de 555 asientos, programado para entrar en servicio en 2006, será de entre 10 y 15 mil millones de dólares (el A380 es un competidor del rentable modelo 747 de Boeing). Del mismo modo, los costos de desarrollo de la nueva oferta de Boeing, el "Súper-eficiente" 787, programado para empezar a volar en 2008, se calcula que serán de 7 mil a 8 mil millones de dólares.

Con estos enormes costos de producción, una compañía debe captar una participación importante de la demanda mundial para alcanzar su punto de equilibrio. Por ejemplo, Boeing tenía que vender más de 200 aviones para alcanzar el punto de equilibrio, cifra que representaba alrededor de 15% de las ventas que se pronosticaban en el sector para esta clase de aviones entre 1994 y 2004. Debido al volumen de ventas que se requiere para alcanzar el punto de equilibrio, pueden pasar

de 10 a 14 años de producción para que un modelo de avión sea rentable, luego de cinco a seis años de flujos de efectivo negativos durante su desarrollo.

Del lado de la manufactura se genera una curva de experiencia muy aguda en la producción de aviones. Debido a los efectos del aprendizaje, en promedio, los costos por unidad bajan alrededor de 20% con cada duplicación de la producción acumulada. Una compañía que no transita por la curva de aprendizaje enfrenta una desventaja sustancial en cuanto a costos unitarios. Si concreta sólo la mitad de la participación de mercado necesaria para llegar al punto de equilibrio, tendrá una desventaja de 20% en los costos unitarios.

Otra característica del sector es que la demanda de aviones es muy variable, lo cual dificulta la planeación a largo plazo y aumenta los riesgos de producir aeronaves. El negocio de la aviación comercial está sujeto a ciclos de auge y baja. A comienzos de la década de 1990, y luego otra vez en el cambio del siglo, las principales aerolíneas sufrieron debido a la caída de la demanda y el aumento del precio de los combustibles, al grado de que muchas de ellas cayeron en bancarrota. Los pedidos de aviones siguen estos ciclos, en los que los volúmenes de órdenes en los años fuertes duplican o triplican los de años débiles.

La combinación de costos elevados de desarrollo, niveles de punto de equilibrio que constituyen un porcentaje significativo de la demanda mundial, curvas de experiencia muy agudas y demanda variable hace que la industria sólo pueda mantener a algunos grandes participantes. Los analistas están de acuerdo en que el mercado de aviones comerciales grandes sólo sostiene rentablemente a dos o quizás tres productores importantes. A comienzos del siglo XXI había únicamente dos competidores grandes, ya que Boeing absorbió a McDonnell Douglas. Esta fusión, junto con la producción numerosa y el monto de los pedidos que se alcanzó ese año, deberían haber sido buenas noticias para la productividad. Sin embargo, las utilidades de Boeing fueron bajas a finales de la década de 1990 y comienzos de la siguiente, pues tuvo que enfrentar la mala administración del incremento de los ritmos de producción, los efectos de costos de manufactura inesperadamente altos y una intensa competencia de precios de un Airbus cada vez más agresivo.

## FRICCIONES COMERCIALES ANTES DE 1992

En la década de 1980 y comienzos de la siguiente, Boeing y McDonnell Douglas afirmaban que Airbus gozó de una ventaja competitiva injusta producto de los subsidios que recibía de los gobiernos de Gran Bretaña, Francia, Alemania y España. Ambas sostenían que con estos subsidios Airbus fijaba precios más bajos de lo real, ofrecía concesiones y términos de financiamiento atractivos para las aerolíneas, descontaba los costos de desarrollo y obtenía pedidos de aerolíneas paraestatales. Para hacer estas acusaciones, Boeing y McDonnell

Douglas contaban con el apoyo del gobierno estadounidense. De acuerdo con un estudio del Departamento de Comercio, Airbus recibió más de 13 500 millones de dólares en subsidios gubernamentales entre 1970 y 1990 (25 900 millones, si se aplican las tasas de interés comerciales). Casi todos estos subsidios adoptaron la forma de préstamos con tasas de interés más bajas y facilidades fiscales. Los subsidios financiaron actividades de investigación y desarrollo, y ofrecieron términos de financiamiento atractivos para los clientes de Airbus. Se cree que a la mayoría de éstos Airbus le financió 80% del costo de un avión a un plazo de ocho a 10 años con una tasa anual de interés de más o menos 7%. En contraste, el Banco de Exportaciones e Importaciones de Estados Unidos pedía pagos de enganche de 20% a los clientes de Boeing y McDonnell Douglas, financió directamente apenas 40% del costo de un avión y avaló el financiamiento del otro 40% con bancos privados a una tasa promedio de interés de 8.4 a 8.5% a 10 años.

La respuesta de Airbus a estas acusaciones fue que su éxito no se debía a los subsidios, sino a un buen producto y una buena estrategia. Los observadores están de acuerdo en que los aviones de Airbus incorporan tecnología de vanguardia, en particular en las aplicaciones de materiales, sistemas de control de vuelo y seguridad, y aerodinámica. Al principio, Airbus se abrió terreno concentrándose en los segmentos del mercado que no se atendían con aviones nuevos o que simplemente no se atendían. Con esta visión en mente, la empresa decidió ingresar a dos segmentos del mercado con aviones grandes de dos motores, desarrolló una nueva generación de aviones para el mercado de 150 asientos y penetró en el que estaba debajo del 747 y que consistía en aviones de 250 a 300 asientos, con sus modelos A330 y A340 (la respuesta competitiva de Boeing, tardía pero al parecer exitosa, fue el lanzamiento del 777).

Airbus declaró también que Boeing y McDonnell Douglas se beneficiaron de la ayuda de su gobierno durante mucho tiempo, y que el apoyo que recibió Airbus no hizo más que nivelar el campo de juego. En Estados Unidos se construyeron aviones por contratos gubernamentales durante la Primera Guerra Mundial, y la construcción de aeronaves de correo se subsidió entre las dos guerras. Casi toda la producción recibió subsidios durante la Segunda Guerra Mundial, y continuaron en niveles elevados después de ella. Por ejemplo, el Boeing 707 es un derivado de un programa de transporte militar subsidiado por el gobierno estadounidense. Entre los programas subsidiados de Boeing se encuentran el B-17, B-29, B-47, B-52 y K-135, sólo por mencionar algunos. En las mismas condiciones se encuentran el misil Minuteman, el Apolo Saturno y la estación espacial.

En 1991, en un estudio de la Comisión Europea se trató de calcular el monto de los subsidios que Boeing recibió de la industria estatal estadounidense. En él se afirmaba que Boeing y McDonnell recibieron de 18 mil a 22 mil millones de dólares en ayuda indirecta del gobierno entre 1976 y 1990.

En el informe se dice que las operaciones de la aeronáutica comercial se beneficiaron mediante contratos con el Departamento de Defensa, en hasta 6 340 millones de dólares, entre 1976 y 1990. Además, se señala que la NASA entregó por lo menos 8 mil millones de dólares a la producción de aviones comerciales en el mismo periodo, y que las exenciones fiscales significaron 1 700 millones de dólares a Boeing y 1 400 millones a McDonnell Douglas.

Boeing rechazó las imputaciones del informe de la Comisión Europea. La compañía señaló que es falsa la suposición del informe de que Boeing recibe subvenciones directas del gobierno en la forma de otro 5% de trabajo comercial por cada contrato militar o espacial. La compañía respondió también que, en la década de 1980, sólo 3% del gasto de Boeing en investigación y desarrollo provino de fondos del Departamento de Defensa de Estados Unidos, y 4% de fondos de la NASA. Boeing aseveró también que, como las cuatro compañías del consorcio de Airbus duplican su trabajo militar y espacial, debía recibir subsidios indirectos mucho mayores.

## EL ACUERDO DE 1992

A mediados de 1992, Estados Unidos y los cuatro gobiernos europeos firmaron un pacto que, muchos pensaron, pondría fin a la prolongada disputa. El acuerdo de 1992, que negoció la Unión Europea a nombre de los cuatro estados miembros, limitó los subsidios gubernamentales a 33% de los costos totales de desarrollo de un nuevo avión y especificó que los subsidios tenían que pagarse con intereses en un plazo de 17 años. El convenio también limitó los subsidios indirectos, como investigación militar financiada por los gobiernos con aplicaciones a la aeronáutica comercial, a 3% de los ingresos totales anuales aeroespaciales del país, o 4% de los ingresos de aeronáutica comercial de cualquier compañía de ese país. Aunque los directores de Airbus declararon que la controversia quedó zanjada, su contraparte afirmó que todavía competirían durante años contra productos subsidiados.

En febrero de 1993, la disputa comercial se reavivó. El recién electo presidente Clinton acusó, una y otra vez, a la Unión Europea de continuar los subsidios a Airbus, a la que imputó la pérdida de empleos en la industria aeroespacial estadounidense, y pidió que se renegociara el pacto de 1992.

Sin embargo, para sorpresa del régimen, este nuevo ataque a los subsidios de Airbus se recibió con un notable silencio por parte de la industria estadounidense. Muchos analistas sostuvieron la hipótesis de que se debió a que la reanudación de las disputas podría desencadenar represalias perjudiciales por parte de Europa, pues Airbus equipa sus aviones con motores fabricados por dos compañías estadounidenses, Pratt & Whitney y General Electric, y con instrumentos de otras compañías de Estados Unidos. Además, muchas aerolíneas de paraestatales europeas compran aviones de Boeing y McDonnell Douglas. Al parecer, muchos analistas de la industria estadounidense pensaron que se pondrían en peligro

estos lucrativos negocios si el gobierno reabría la disputa comercial tan poco tiempo después del pacto de 1992.

Una respuesta igualmente fría por parte de la industria estadounidense recibieron los intentos de dos senadores: John C. Danforth, de Missouri, y Max Baucus, de Montana, por reabrir la disputa comercial con Airbus. A comienzos de 1992, Danforth y Baucus patrocinaron una iniciativa de ley para exigir que el gobierno estadounidense lanzara una acusación comercial contra Airbus bajo los cargos de recibir subsidios injustos. También patrocinaron un proyecto de ley para crear un consorcio del sector aeroespacial llamado Aerotech, que financiaría investigación aeroespacial con la mitad de los fondos procedentes de la industria y la otra mitad del gobierno estadounidense. El vicepresidente, Al Gore, afirmó que el proyecto Aerotech era una “prioridad del régimen”, pero un vocero de Boeing dijo que la compañía mantenía “grandes reservas respecto de ese emprendimiento”, porque infringía el pacto de 1992. Los dos proyectos de Danforth y Baucus se cancelaron en las audiencias de comisiones y el régimen de Clinton abandonó en silencio todas las conversaciones para reabrir la disputa comercial.

## LA FUSIÓN DE BOEING Y MCDONNELL DOUGLAS

En diciembre de 1996, Boeing asombró a la industria aeroespacial cuando anunció su fusión con su rival de tanto tiempo McDonnell Douglas, en una operación por un valor calculado de 13 300 millones de dólares. El término de la fusión se programó para finales de julio de 1997. El motivo era el deseo de Boeing de fortalecer su presencia en el rubro espacial y de defensa del negocio aeroespacial, donde McDonnell Douglas era fuerte. Por el otro lado, esta última había perdido participación en la parte comercial del sector desde la década de 1970. En 1996, Douglas representaba menos de 10% de la producción de aviones comerciales grandes y sólo 3% de los nuevos pedidos de ese año. La falta de pedidos nuevos significaba que el panorama a largo plazo para el negocio comercial de McDonnell Douglas se veía cada vez más oscuro. Con o sin fusión, muchos analistas pensaban que sólo era cuestión de tiempo para que McDonnell Douglas tuviera que abandonar el negocio de la aeronáutica comercial. En su opinión, la fusión con Boeing sólo aceleraría el proceso. Como la operación reduciría los participantes en la industria aeroespacial comercial de tres a dos, se esperaba un examen por parte de las autoridades ocupadas de vigilar los monopolios.

Los directores de Boeing y McDonnell Douglas esperaban que la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos y la Comisión de Competencia de la Unión Europea investigaran la fusión para evaluar sus efectos en la competencia. Los ejecutivos de Boeing creían que la Comisión Federal aprobaría la fusión propuesta. Su argumento era que la combinación de Boeing y McDonnell Douglas era necesaria para crear un fuerte competidor estadounidense en un mercado mundial

concurrido. Las autoridades de Estados Unidos han sido receptivas a este argumento en los últimos años. Los ejecutivos de Boeing señalaron que, desde el final de la guerra fría, el gobierno estadounidense abogaba por la consolidación de la industria de la defensa para eliminar el exceso de capacidad. La fusión programada colaboraría con este objetivo y por ende, debería recibir apoyo del gobierno.

En cuanto a los europeos, también los directores de Boeing pensaban que habría poca oposición a la fusión. En palabras de Harry Stonecipher, director ejecutivo de McDonnell Douglas, "mi buen amigo Jean Pierson, CEO de Airbus, últimamente ha dicho en las exhibiciones aéreas que 'Douglas no es un factor en la industria comercial', así que el trato no parece la gran cosa". Al principio, los directores de Airbus indicaron que estaban de acuerdo con esta evaluación y no se opondrían a la fusión. Sin embargo, a pocos días del anuncio de la operación, Karl van Miert, comisionado de competencia de la Unión Europea, señaló que ésta haría un sondeo sobre ella. Van Miert afirmó que la Unión Europea se opondría a la fusión si lo consideraba necesario para conservar la competencia. Para justificar su examen, expresó su preocupación por que, si el número de participantes en el mercado de aviones comerciales grandes se reducía a dos, podrían coludirse y elevar los precios más allá de lo que alcanzarían en situaciones de mayor competencia.

Las declaraciones de Van Miert generaron indignación en Estados Unidos. Funcionarios gubernamentales y ejecutivos de Boeing se preguntaban en voz alta qué competencia podría tener una institución europea en una fusión de dos compañías estadounidenses que hacían casi toda su manufactura en Estados Unidos y tenían pocos activos en Europa. Van Miert aseveró que las leyes de la Unión Europea le exigían que evaluara la fusión y lo facultaban para bloquearla si se decidía que ponía en peligro la competencia. Van Miert aceptaba que la Unión Europea no podía detener la fusión, pero, según su ley de competencia, podía declararla ilegal, restringir sus negocios en Europa y multarla hasta con 10% de sus ventas anuales, estimadas en 48 mil millones de dólares. Los ejecutivos de Boeing respondieron que, de ser así, estallaría una guerra comercial entre Estados Unidos y la Unión Europea. Algunos políticos estadounidenses afirmaron que la posición de la Unión Europea equivalía nada menos que a una flagrante violación de la soberanía nacional estadounidense.

Para complicar más el conflicto, Boeing consiguió jugosos contratos para aprovisionar de manera exclusiva a tres importantes aerolíneas estadounidenses: American Airlines, Delta y Continental. El trato con American Airlines se firmó a finales de 1996, y los otros dos, en la primera mitad de 1997. En los tres se declaró que Boeing sería el proveedor exclusivo de todas sus necesidades durante 20 años. Van Miert afirmó que estos acuerdos perjudicaban la competencia y reforzaban sus preocupaciones sobre el poder de mercado de una combinación entre Boeing y McDonnell Douglas. Estos acuerdos favorecían un cambio de opinión entre los

directores de Airbus. Después de que, al principio, habían dicho que no objetaban la fusión, se opusieron a ella cada vez con más fuerza. En marzo de 1997, Jean Pierson, director del consorcio, advirtió que la fusión daría a Boeing un "dominio estructural" sobre la industria, pues acapararía la venta de aviones, el mantenimiento y la provisión de refacciones. Del mismo modo, al comentar sobre los tratos de exclusividad, el vocero de Airbus, David Venz, afirmó que la unión de Boeing y McDonnell Douglas "tendría un cliente cautivo durante 20 años. En realidad, eliminaron las opciones de la aerolínea que firmó esos contratos".

A mediados de mayo de 1997, la Comisión Europea entregó a Boeing y McDonnell Douglas la declaración oficial de sus objeciones a la fusión planeada, y solicitó a los dos grupos que respondieran antes del 12 de junio, cuando se había programado que se celebraran en Bruselas las audiencias sobre el caso. La comisión afirmó que la fusión planteaba tres preocupaciones fundamentales. En primer lugar, restringiría la competencia en el mercado de los aviones comerciales grandes. Segundo, las extensas actividades espaciales y de defensa de McDonnell Douglas abrirían la posibilidad de que el gobierno estadounidense financiara programas en ese rubro, que servirían para pagar el desarrollo de aviones comerciales. En tercer lugar, los acuerdos de proveedor exclusivo con American Airlines, Delta y Continental restringían la competencia en el mercado aeroespacial civil.

Al comentar estas preocupaciones, el director ejecutivo de Boeing, Phil Condit, observó que, como McDonnell Douglas sumó apenas 3% de las ventas comerciales en 1996, era difícil imaginar de qué forma la fusión restringiría la competencia. Asimismo, señaló que tampoco había que preocuparse de que los fondos de investigación de defensa se destinaran a programas civiles, pues la materia ya estaba regulada por los acuerdos comerciales bilaterales de 1992. En cuanto a los acuerdos de proveedor exclusivo, aseveró que los tratos se hicieron por iniciativa de las líneas aéreas.

El 30 de junio de 1997, la Comisión Federal de Comercio publicó su propio dictamen sobre la fusión. En una decisión de cuatro a uno, la Comisión recomendó que se aprobara la fusión de manera incondicional. Antes de tomar una decisión, la Comisión entrevistó a 40 ejecutivos de aerolíneas para averiguar si pensaban que la fusión aumentaría los precios de Boeing. Aunque algunas líneas aéreas expresaron su preferencia porque McDonnell Douglas sostuviera su oferta, casi de manera unánime, aceptaron que era poco probable que le compraran, porque la empresa no había hecho las inversiones convenientes para mantener su viabilidad. En resumen, la Comisión Federal de Comercio concluyó que McDonnell Douglas ya no era un competidor viable en el mercado de la aeronáutica comercial de gran escala y, por consiguiente, la fusión no tendría ningún efecto perjudicial en la competencia. Al mismo tiempo, señaló que los acuerdos de proveedor único que había firmado Boeing eran un "problema potencial". Aunque los tres acuerdos firmados en

julio de 1997 sumaron apenas 11% del mercado global, la Comisión señaló que sería preocupante que se establecieran nuevos convenios de este tipo.

El 18 de julio, altos funcionarios de la Unión Europea adelantaron públicamente que planeaban declarar que la fusión era ilegal pues, insistían, dañaría la competencia en Europa. Al anunciar sus intenciones, Van Miert dijo que estaba muy preocupado por los contratos de proveedor exclusivo, que dejaban injustamente a Airbus fuera de un segmento importante del mercado mundial.

En una oferta de última hora para impedir que la Comisión Europea vetara la fusión, Boeing declaró que no haría valer algunas disposiciones de los contratos de provisión de 20 años con American, Delta y Continental. Con esta concesión en la mano, el 23 de julio un triunfante Van Miert anunció que la Comisión aprobaría la fusión. En toda Europa los periódicos elogiaron a Van Miert y lo retrataron como el hombre que se enfrentó al coloso estadounidense y lo venció. “Había que dejarle el trabajo —señaló un funcionario de la Unión Europea—. Se ocupó del asunto y ganó. Demostró que la Comisión Europea es una fuerza con la que hay que contar”.

## DE VUELTA AL FUTURO: 2007-2009

Después de la fusión con McDonnell Douglas, Boeing pasó por un periodo de dificultades financieras, producto del congestionamiento de su sistema de producción, pues la compañía trataba de hacer entregas rápidas a finales de la década de 1990. Sin embargo, en 2002 Boeing estaba de nuevo en el camino y en 2003 decidió construir su primer modelo nuevo en 10 años, el 787. Este avión, que se ofrecería en tres versiones y con capacidad para 200 y 300 personas, se va a construir con materiales compuestos y motores muy eficientes que reducirán los costos de operación 20%. Es capaz de volar hasta 13 700 kilómetros, de modo que es ideal para vuelos largos directos. Boeing piensa que, a medida que se incremente el volumen mundial de tráfico aéreo, más personas harán vuelos sin escalas, en lugar de pasar por aeropuertos de conexión atestados. Según los cálculos, el desarrollo del nuevo avión costará de 7 mil a 8 mil millones de dólares. Tres compañías japonesas: Mitsubishi Heavy Industries, Kawasaki Heavy Industries y Fuji Heavy Industries, construirán tal vez hasta 35% del valor del 787, como partes del fuselaje, alas y tren de aterrizaje. En junio de 2005, Boeing había reunido alrededor de 266 pedidos de 21 compañías que querían el 787, lo que indicaba una fuerte demanda. Se ha programado que los primeros aviones 787 se entreguen en 2008.

Entre tanto, Airbus seguía con el desarrollo de un avión “Superjumbo” A380 de 555 asientos. Diseñado para competir con el 747, el A380 es el mayor avión civil jamás fabricado. Los costos de desarrollo llegarán a 15 mil millones

de dólares, de modo que representa una apuesta enorme por parte de Airbus de que los pasajeros seguirán volando en conexiones, en lugar de los vuelos directos que imagina Boeing. A mediados de 2007, Airbus había reunido casi 150 pedidos del A380. Sin embargo, la cantidad de nuevos pedidos disminuyó cuando el A380 se atascó en problemas de producción, y el lanzamiento de la nueva aeronave fue retrasado por casi dos años.

Como Boeing recibía más pedidos del 787, Airbus comenzó a preguntarse si debía acotar sus apuestas y construir un avión de gran alcance, grande y muy eficiente capaz de hacer vuelos directos. Los indicios de que Airbus solicitaría 1 700 millones de dólares de ayuda inicial para financiar parte del desarrollo del A350 prendieron los focos rojos en Estados Unidos. A finales de 2004, el representante comercial de Estados Unidos, Robert Zoellick, publicó una declaración formal en la que se renunciaba al acuerdo de 1992 y se pedía que terminaran los subsidios de inicio de proyectos. De acuerdo con Zoellick, “desde su creación, hace 35 años, algunos europeos han justificado los subsidios a Airbus bajo el argumento de que son necesarios para apoyar a una industria naciente. Si alguna vez fueron válidas esas razones, hace mucho tiempo dejaron de serlo. En la actualidad, Airbus vende más aviones civiles grandes que Boeing”. A continuación, Zoellick reclamó que Airbus recibiese alrededor de 3 700 millones de dólares de ayuda para el lanzamiento del proyecto del A380, más otros 2 800 millones en subsidios indirectos, con 1 700 millones en mejoras de infraestructura pagadas por los contribuyentes, que sumaron 6 500 millones de dólares.

Airbus respondió que Boeing todavía goza de pródigos subsidios y que ha recibido alrededor de 12 mil millones de dólares de la NASA para desarrollo de tecnología, mucha de la cual se transfiere a la aeronáutica civil. Los europeos también alegan que Boeing recibiría hasta 3 200 millones de dólares en facilidades fiscales del estado de Washington, donde se arma el 787, y más de mil millones en préstamos del gobierno japonés a tres proveedores de ese país, los cuales fabrican más de un tercio del 787. Airbus se apresuró a señalar que una guerra comercial no beneficiaría a nadie y que cada año compra alrededor de 6 mil millones de dólares en suministros de compañías de Estados Unidos.

En enero de 2005, Estados Unidos y la Unión Europea aceptaron congelar los subsidios directos que recibían mientras continuaban las pláticas. Sin embargo, en mayo de ese año circularon noticias, que Airbus confirmó, de que el consorcio había solicitado ayuda a cuatro gobiernos europeos para el lanzamiento del A350, y el gobierno británico anunció una ayuda de 700 millones de dólares en la exposición aérea de París de mediados de 2005. Al mismo tiempo, la Unión Europea ofreció reducir 30% la ayuda para el A350. Insatisfechos, los estadounidenses decidieron que las pláti-

cas se encontraban en un callejón sin salida y el 31 de mayo solicitaron formalmente a la Organización Mundial del Comercio que formara un grupo de solución de disputas para solventar las dificultades. La Unión Europea respondió con una contrademanda ante la OMC de que la ayuda de Estados Unidos a Boeing superaba los términos del acuerdo de 1992. A principios de 2007, ambas partes presentaron sus argumentos a la OMC. La Unión Europea argumentó que Boeing recibía generosos subsidios de gobiernos locales, estatales y federal de Estados Unidos por un total de 23.7 millones de dólares. Por su parte, Boeing declaró que Airbus había recibido más de 100 mil millones de dólares en ayuda de gobiernos europeos en toda su historia, si los préstamos que había recibido a tasas de interés por debajo del mercado se recalculaban a tasas comerciales. Al principio, se esperaba una determinación de la OMC para mediados de 2008, pero hasta mediados de 2009, ésta no había sido emitida.

## Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cree que Airbus se hubiera convertido en un competidor viable sin la ayuda de los subsidios?
2. ¿Por qué los cuatro gobiernos europeos aceptaron subsidiar el establecimiento de Airbus?
3. ¿Es razonable la posición de Airbus respecto de la prolongada disputa sobre los subsidios?
4. ¿Cree que el acuerdo comercial de 1992 fue razonable?
5. ¿Por qué el sector estadounidense reaccionó con cautela a los intentos políticos por reabrir la disputa comercial en 1993?
6. En una época de competencia global, ¿en qué se apoyan las autoridades que vigilan los monopolios para permitir la formación de empresas nacionales grandes por medio de fusiones y adquisiciones?
7. ¿La amenaza de las autoridades europeas de declarar ilegal la fusión de Boeing y McDonnell Douglas fue una violación a la soberanía de Estados Unidos?
8. ¿Cree que la Comisión de Competencia de la Unión Europea tenía razón en su empeño por obtener concesiones de Boeing respecto de la fusión con McDonnell Douglas? ¿Tuvo razón Boeing al hacer concesiones importantes a la Unión Europea? ¿Qué habría ocurrido si no las hubiera hecho?
9. ¿Por qué el gobierno estadounidense decidió reabrir la prolongada disputa entre Boeing y Airbus en 2004? ¿Cree que la posición de Estados Unidos fue razonable? ¿Qué opina de la contrademanda de la Unión Europea? ¿Es razonable?
10. Ahora que la disputa pasó a la Organización Mundial del Comercio, ¿cuál cree que sería un resultado justo y equitativo?

## Fuentes

1. B. Barnard, "Battle over Boeing Shifts to Subsidies", en *Journal of Commerce*, 25 de julio de 1997, p. 1A.
2. D. Boond y R. Wall, "Irreconcilable Differences", en *Aviation Week & Space Technology*, 6 de septiembre de 2004, pp. 24-30.
3. R. Cohen, "France Pledges Subsidy to Aerospace Group", en *The New York Times*, 3 de febrero de 1994, p. 5.
4. B. Coleman, "GATT to Rule against German Aid to Airbus", en *The Wall Street Journal*, 16 de enero de 1994, p. 5.
5. O. C. Core, "Airbus Arrives", en *Seattle Times*, 21 de julio de 1992, pp. C1-C3.
6. B. Davis y B. Ingersoll, "Cloudy Issue", en *The Wall Street Journal*, 8 de marzo de 1993, p. A1.
7. G. De Jonquieres, "Storm over the Atlantic", en *Financial Times*, 22 de mayo de 1997, p. 17.
8. M. L. Dertouzos, R. K. Lester y R. M. Solow, *Made in America*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1989.
9. "Dissecting Airbus", en *The Economist*, 16 de febrero de 1991, pp. 51-52.
10. Boletín de prensa de EADS, "Boeing 787 Trade Issues", 30 de mayo de 2005.
11. D. Gow, "Airbus Warns on Sales", en *The Guardian*, 14 de enero de 1999, p. 22.
12. J. Grimaldi, "FTC Approves Boeing Merger", en *Seattle Times*, 1 de julio de 1997, p. A1.
13. "The Jumbo War", en *The Economist*, 15 de junio de 1991, pp. 65-66.
14. M. Kayal, "Boeing May Be Flying into Antitrust Territory", en *Journal of Commerce*, 25 de marzo de 1997, p. 3A.
15. M. Kayal, "The Boeing-McDonnell Merger Looks Very Different through European Eyes", en *Journal of Commerce*, 21 de julio de 1997, p. 1A.
16. G. Klepper, "Entry into the Market for Large Transport Aircraft", en *European Economic Review*, 34, 1990, pp. 775-803.
17. P. Lane, "Study Complains of Alleged Subsidies", en *Seattle Times*, 4 de diciembre de 1991, p. G2.
18. J. Lunsford y S. Miller, "Hopes Dwindle for U.S.-EU Deal on Aircraft Aid", en *The Wall Street Journal*, 11 de abril de 2005, p. 3.
19. J. Mintz, "Boeing to Buy McDonnell Douglas", en *Washington Post*, 16 de diciembre de 1996, p. A1.
20. J. Reppert-Bismarck y W. Echikson, "EU Countersues over U.S. Aid to Boeing", en *The Wall Street Journal*, 1 de junio de 2005, p. A2.
21. M. Skapinker, "EU Sets Out Objections to Boeing Merger", en *Financial Times*, 23 de mayo de 1997, p. 6.
22. M. Stroud, "Worries over a Technology Shift Follow McDonnell-Taiwan Accord", en *Investor's Business Daily*, 21 de noviembre de 1991, p. 36.
23. S. Toy y cols., "Zoom! Airbus Comes On Strong", en *BusinessWeek*, 22 de abril de 1991, pp. 48-50.
24. E. Tucker, "Van Miert's Finest Hour", en *Financial Times*, 24 de julio de 1997, p. 23.
25. Boletín de prensa del representante comercial estadounidense, "United States Takes Next Steps in Airbus WTO Litigation", 30 de mayo de 2005.
26. Kevin Done, "WTO to Hear of Lavish Boeing Aid", en *Financial Times*, 22 de marzo de 2007, p. 34.



## La inversión extranjera directa de Starbucks

Hace 30 años, Starbucks era una tienda solitaria en el mercado de Pike Place, Seattle, y vendía café tostado de alta calidad. En la actualidad es mayorista y minorista en el negocio del café, con más de 13 mil tiendas, de las que más de 3 750 están en 38 países. Starbucks Corporation emprendió su camino actual en la década de 1980, cuando el director de marketing de la compañía, Howard Schultz, regresó de un viaje a Italia encantado con las cafeterías de aquel país. Schultz, quien después se convirtió en director ejecutivo, convenció a los dueños de la compañía de experimentar con el formato de cafetería, y así nació la experiencia Starbucks. La estrategia básica era vender el café tostado de alta calidad de la compañía, junto con café expreso preparado en el momento, pastelería, accesorios para café, té y otros productos, en una cafetería diseñada con buen gusto. La compañía también insistió en prestar un mejor servicio a sus clientes. Con base en la idea de que los empleados motivados prestan el mejor servicio a los clientes, los ejecutivos de Starbucks dedicaron mucha atención a los programas de contratación y capacitación del personal, además de ofrecer esquemas de pago liberales y dar, incluso a los empleados de medio tiempo, opciones de compra de acciones y prestaciones médicas. La fórmula tuvo un éxito extraordinario en Estados Unidos, donde Starbucks pasó de la oscuridad a ser una de las marcas más conocidas en una década.

En 1995, con casi 700 tiendas en Estados Unidos, Starbucks comenzó a estudiar sus posibilidades en el extranjero. El primer mercado designado fue Japón. Aunque Starbucks se había resistido a adoptar una estrategia de franquicias en su país de origen, donde todas las tiendas son propiedad de la compañía, se decidió a conceder licencias de su formato en Japón. Sin embargo, la compañía también se dio cuenta de que un puro acuerdo de concesión de licencias no le daría el control que quería para asegurarse de que los concesionarios japoneses se apegaran a su fórmula de éxito. Por lo tanto, estableció una empresa conjunta con un vendedor local, Sazaby Inc. Cada compañía tenía una participación de 50% en la alianza, Starbucks Coffee de Japón. La empresa invirtió primero 10 millones de dólares en el proyecto, lo que fue su primera inversión extranjera directa. El formato de Starbucks se licenció a la empresa conjunta, a la que se dio la responsabilidad de hacer crecer la presencia de Starbucks en Japón.

Para que las tiendas japonesas duplicaran la “experiencia Starbucks” de Estados Unidos, la firma transfirió empleados estadounidenses. En el acuerdo se exigía que los gerentes y empleados japoneses asistieran a sesiones de capacitación semejantes a las que se impartían al personal del país de origen. También se pedía que el diseño de las tiendas se adhiriera a los parámetros dispuestos en Estados Unidos. En 2001, la compañía introdujo un plan de opciones de compra de acciones para todos los empleados japoneses, de modo que fue la

primera empresa de Japón que lo hizo. Los escépticos dudaban de que Starbucks repitiese en el extranjero el éxito de su país, pero a comienzos de 2007 Starbucks tenía casi 700 tiendas en Japón y planes para seguir abriendolas con celeridad.

Después de Japón, la compañía emprendió un programa enérgico de inversiones extranjeras. En 1998 compró Seattle Coffee, cadena británica con 60 tiendas, en 84 millones de dólares. Una pareja estadounidense, originaria de Seattle, fundó Seattle Coffee con la intención de establecer una cadena al estilo de Starbucks en Inglaterra. A finales de la década de 1990, Starbucks abrió tiendas en Taiwán, China, Singapur, Tailandia, Nueva Zelanda, Corea del Sur y Malasia.

En Asia, la estrategia más común de Starbucks fue licenciar tiendas a un operador local a cambio de un pago inicial por la licencia y regalías por los ingresos que los negocios generaran. Como en Japón, Starbucks insistió en un programa intensivo de capacitación de empleados y especificaciones estrictas respecto al formato y organización de las tiendas. Sin embargo, se desencantó con algunos acuerdos de licencia y convirtió varios negocios en empresas conjuntas o en subsidiarias propias. Por ejemplo, en Tailandia Starbucks firmó un acuerdo de concesión de licencias con Coffee Partners, una compañía local. Según los términos de la concesión, Coffee Partners se comprometía a abrir, por lo menos, 20 cafeterías Starbucks en Tailandia en cinco años. Sin embargo, Coffee Partners no pudo financiar su expansión con capital de los bancos tailandeses. En julio de 2000, Starbucks compró Coffee Partners en cerca de 12 millones de dólares. Su objetivo era tener un control más estrecho sobre la estrategia de expansión en Tailandia. A finales de 2007 la compañía tenía 103 tiendas.

En 2002, iniciaba ambiciosos planes de expansión en el continente europeo. Starbucks escogió a Suiza como punto de entrada al continente. De acuerdo con su experiencia en Asia, la compañía estableció una empresa conjunta con una firma suiza: el grupo Bon Appetit, la mayor compañía de servicios alimentarios de ese país. Bon Appetit conservó el interés mayoritario de la empresa en coinversión y Starbucks le otorgaría una licencia de su formato, en un acuerdo semejante al que empleó con tino en Asia. A esto siguió la formación de alianzas estratégicas en otros países bajo el formato de empresas conjuntas. En 2006, Starbucks anunció que consideraba que tenía potencial para abrir hasta 15 mil tiendas fuera de Estados Unidos, pero otorgó prioridad a China, país que la compañía contempla como la oportunidad de mercado extranjero más importante. En la actualidad, la empresa sólo tiene 350 tiendas en China.

### Preguntas para analizar el caso

- Al principio, Starbucks se expandió internacionalmente mediante la concesión de licencias de su formato a ope-

radores foráneos pero pronto se arrepintió de esa estrategia. ¿Por qué?

2. ¿Por qué razón Starbucks eligió expandirse internacionalmente por medio de empresas conjuntas a las que concede su licencia, en lugar de adoptar una estrategia de otorgamiento de licencias pura y simple?
3. Para Starbucks, ¿cuáles son las ventajas de la modalidad de entrada mediante empresas conjuntas que las hacen mejores que las subsidiarias? A veces, Starbucks ha escogido una sucursal propia para controlar su expansión foránea (como en Gran Bretaña y Tailandia). ¿Por qué?
4. ¿Qué teoría de la IED explica mejor la estrategia de expansión internacional de Starbucks?

## Fuentes

1. Declaraciones de Starbucks, en varios años.
2. C. McLean, "Starbucks Set to Invade Coffee-Loving Continent", en *Seattle Times*, 4 de octubre de 2000, p. E1.
3. J. Ordonez, "Starbucks to Start Major Expansion in Overseas Market", en *The Wall Street Journal*, 27 de octubre de 2000, p. B10.
4. S. Homes y D. Bennett, "Planet Starbucks", en *BusinessWeek*, 9 de septiembre de 2002, pp. 99-110.
5. "Starbucks Outlines International Growth Strategy", en *Business Wire*, 14 de octubre de 2004, p. 17.
6. A. Yeh, "Starbucks Aims for New Tier in China", en *Financial Times*, 14 de febrero, 2006, p.17.



## cuarta parte

### El sistema monetario global

## Caterpillar Tractor

Desde hace muchos años, Caterpillar Tractor ha sido uno de los mayores exportadores de Estados Unidos. La compañía vende su equipo de construcción, equipo de minería y maquinaria a cerca de 200 países en todo el mundo. Debido a su condición de exportador líder, a menudo su suerte se ha visto ligada al valor del dólar estadounidense. En la década de 1980, esta moneda mostraba fortaleza respecto del yen japonés. Esta circunstancia le dio a Komatsu, el principal fabricante japonés de maquinaria pesada de construcción, una ventaja de precios contra Caterpillar. Mediante rebajas de hasta 30% de sus precios respecto de los de Caterpillar, Komatsu se apoderó de una parte del mercado en Estados Unidos y otras naciones. Fueron tiempos difíciles para Caterpillar. En un momento dado, la compañía perdía un millón de dólares diarios y luchaba contra un sindicato hostil que se oponía a la reestructuración laboral diseñada para incrementar la competitividad de la empresa. Ésta parecía destinada a ser un ejemplo más de un negocio en decadencia en el cinturón del moho de Estados Unidos.

Avancemos hasta mediados de la primera década del nuevo siglo para encontrarnos a una Caterpillar próspera. Mucho había cambiado durante las dos décadas anteriores. La empresa había logrado arreglos con sus sindicatos e invirtió en instalaciones de punta. Su productividad, antes abismal, estaba ahora entre las mejores de la industria. Las ventas, las exportaciones, las ganancias, todas estaban a la alza. Había entusiasmo mundial por gastar en infraestructura, y Caterpillar reunía las ganancias, pues producía equipo en cantidades récord. Aún más, el dólar estadounidense, que durante años había permanecido fuerte, se debilitó de manera significativa a mediados de la primera década del nuevo siglo. Esta caída redujo el precio de las exportaciones de Caterpillar, cuando era cambiado a diversas divisas extranjeras, lo cual ayudó a la compañía a mantener sus precios bajos en los mercados extranjeros. En este punto, Caterpillar exportaba más de la mitad de su producción desde sus principales fábricas en Peoria, Illinois.

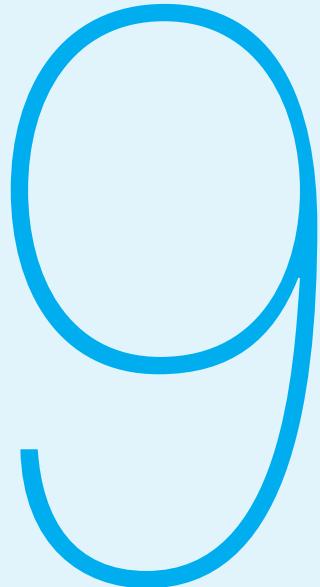
Entonces, en 2008, el dólar comenzó a fortalecerse otra vez. A pesar de que la economía estadounidense estaba ca-

# El mercado extranjero de divisas

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Familiarizarse con las funciones del mercado de divisas.
- OA<sup>2</sup>** Entender lo que son las tasas de cambio al contado (spot exchange rates).
- OA<sup>3</sup>** Apreciar el papel que juegan las tasas de cambio en asegurarse contra el riesgo que les es inherente.
- OA<sup>4</sup>** Comprender las diversas teorías que explican cómo se determinan las tasas de cambio y sus ventajas relativas.
- OA<sup>5</sup>** Familiarizarse con los valores de los distintos enfoques de los pronósticos sobre las tasas de cambio.
- OA<sup>6</sup>** Comprender las diferencias entre traslado, transacción y exposición económica, y lo que pueden hacer los administradores para manejar cada tipo de exposición.



yendo en una profunda crisis financiera que la lanzaría en picada a una recesión, los extranjeros invertían fuertes cantidades en activos de Estados Unidos, en particular en Bonos del Tesoro. Su demanda de dólares para adquirir dichos activos elevó el valor de esta moneda en los mercados extranjeros de divisas. El hambre de los extranjeros por dólares se basaba en la creencia de que aun cuando las cosas no estaban bien en el país, era probable que se pusieran peor en otras economías desarrolladas, y el gobierno de Estados Unidos, cuando menos, respaldaría sus bonos, lo cual los convertía en un puerto seguro en medio de la tormenta económica.

Los analistas temían que el dólar fortalecido deterioraría el desempeño financiero de Caterpillar. Tenían algo de razón, porque los precios de las exportaciones de la empresa subían cuando se les convertía a otras divisas extranjeras. Sin embargo, la realidad era un poco distinta.

A medida que transcurría 2008, un dólar fortalecido comenzó a afectar negativamente las ganancias de Caterpillar, ¡pero tuvo un efecto favorable sobre sus costos! Lo que ha-

bía cambiado en las últimas dos décadas era que Caterpillar expandió dramáticamente su red de operaciones extranjeras de manufactura. Aunque aún era principalmente una empresa exportadora, cerca de 102 de sus 237 fábricas se ubicaban fuera de Norteamérica, muchas en países como China, la India y Brasil, que cada día invertían más en infraestructura. Si bien las ganancias generadas por estas operaciones en las monedas locales, *al ser cambiadas de nuevo a dólares* declinaban a medida que la divisa estadounidense se fortalecía, los costos de estas operaciones también cayeron, como era de esperarse, porque la compañía ahora compraba muchos de sus insumos a productores extranjeros; el precio que pagaba por esos insumos también bajó, lo que de nueva cuenta redujo el efecto del dólar fortalecido sobre los rendimientos. Esto no significa que un dólar fuerte no tenga un efecto: sí lo tiene, pero mediante esta estrategia de globalización, Caterpillar ha podido reducir el impacto que las fluctuaciones en el valor del dólar tienen en sus ganancias.<sup>1</sup>



## Introducción

Como muchas empresas que operan en la economía global, Caterpillar siente el efecto de los cambios de valor de las diversas monedas en el mercado extranjero de divisas. Como se detalló en el “Caso inicial”, un dólar fortalecido afectó negativamente sus ganancias y rendimientos en los ochenta, mientras que un dólar débil a mediados de la década de 2000 impulsó sus ventas foráneas. Como ocurrió en Caterpillar, lo que sucede en el mercado de divisas puede tener un efecto fundamental en las ventas, las ganancias y la estrategia de una empresa. De acuerdo con ello, es muy importante que los administradores entiendan el mecanismo del mercado extranjero de divisas y el efecto que las alteraciones de tasas de cambio puede tener en sus compañías. Con base en lo anterior, este capítulo tiene tres objetivos. El primero es explicar cómo funciona el mercado de divisas; el segundo es examinar las fuerzas que determinan los tipos de cambio y analizar el grado al que es posible pronosticar los movimientos futuros del tipo de cambio, y el tercer objetivo es detallar las implicaciones para las empresas internacionales de los movimientos cambiarios en los mercados de divisas. Este capítulo es el primero de dos en los que nos ocupamos del Sistema Monetario Internacional y sus relaciones con las empresas globalizadas. En el capítulo siguiente exploraremos la estructura institucional del Sistema Monetario Internacional, contexto en el cual funcionan los mercados foráneos de divisas. Como veremos, los cambios en la estructura institucional del Sistema Monetario Internacional ejercen una influencia profunda en el desarrollo de los mercados cambiarios.

El **mercado de divisas extranjeras** es un mercado para transformar la moneda de un país en la de otro. Un **tipo de cambio** es tan sólo el valor al que una moneda se convierte en otra. Por ejemplo, Caterpillar acude al mercado de divisas para convertir en dólares los euros que gana de la venta de maquinaria en Francia. Sin el mercado cambiario serían imposibles el comercio y las inversiones internacionales en la escala en los que los vemos hoy; las compañías tendrían que recurrir al trueque. El mercado de divisas es el lubricante que permite a las empresas establecidas en países que usan distintas monedas, comercializar con cada una de ellas.

Sabemos, por el estudio de los capítulos anteriores, que el comercio internacional y la inversión tienen sus riesgos. Algunos de ellos obedecen a que no es posible pronosticar con precisión los tipos de cambio futuros. El tipo al que se convierte una moneda en otra cambia al paso del tiempo. Por ejemplo, a comienzos de 2001, un dólar equivalía a 1.065 euros, pero al inicio de 2008, con un dólar se podían comprar sólo 0.685 euros. El valor del dólar se había deteriorado de manera abrupta ante la moneda europea. Esta caída hizo que los bienes estadounidenses, como la maquinaria de Caterpillar, fuera más barata en Europa, lo que estimuló las ventas de exportación. Al mismo tiempo, provocó que los bienes europeos fueran más caros en Estados Unidos, situación que perjudicó las ventas y ganancias de las compañías europeas que vendían bienes y servicios a Estados Unidos.

Una función del mercado de divisas es proporcionar un poco de seguridad contra los riesgos que originan modificaciones tan variables de los tipos de cambio, lo que comúnmente se llama *riesgo cambiario*. Sin embargo, aunque el mercado ofrece cierta seguridad ante este riesgo del tipo de cambio, no existe una verdadera certeza. No es raro que las empresas internacionales sufren pérdidas por modificaciones imprevisibles del tipo de cambio. Las fluctuaciones de las divisas hacen que el comercio e inversión que parecían rentables resulten inviables, o viceversa.

Comenzaremos este capítulo con el estudio de las funciones y la forma del mercado de divisas. Distinguiremos entre tipo de cambio *spot*, tipo de cambio *forward* y *swaps*. Luego consideraremos los factores que determinan el tipo de cambio. También veremos cómo se gestiona el comercio exterior cuando la moneda de un país no puede cambiarse por otras; es decir, cuando no es convertible. Cerraremos el capítulo con un análisis de la implicación de estos temas para las empresas.



## Funciones del mercado de divisas

El mercado de divisas cumple dos funciones importantes. La primera es convertir la moneda de un país en la moneda de otro. La segunda es ofrecer un poco de seguridad contra el **riesgo cambiario**, con lo cual nos referimos a las desfavorables secuelas de movimientos impredecibles del tipo de cambio.<sup>2</sup>

## CONVERSIÓN DE MONEDA

Cada país tiene una moneda mediante la cual fija el precio de bienes y servicios. En Estados Unidos es el dólar (\$); en Inglaterra, la libra (£); en Francia, Alemania y otros miembros de la zona del euro, es el euro (€); en Japón, el yen (¥), etc. En general, dentro de las fronteras de un país se usa la moneda nacional. Un turista estadounidense no puede entrar en una tienda de Edimburgo y comprar con dólares una botella de whisky escocés, porque en Escocia los dólares no son de curso legal; el turista tiene que pagar en libras. Por suerte, puede ir al banco y cambiar sus dólares por libras y después comprar lo que deseé.

Cuando un turista cambia una moneda por otra, participa en el mercado cambiario. El tipo de cambio es la tasa a la que el mercado convierte una moneda en otra. Por ejemplo, un tipo de cambio de 1.30 dólares por euro especifica que con un euro se compran 1.30 dólares. Con el tipo de cambio se comparan los precios relativos de bienes y servicios en distintos países. Nuestro turista estadounidense que quiere comprar una botella de whisky en Edimburgo, tiene que pagar, digamos, 30 libras y sabe que en Estados Unidos la misma botella cuesta 45 dólares. ¿Es una buena compra? Imaginemos que el tipo de cambio de la libra y el dólar al día es de 2.00 dólares por libra. Nuestro intrépido turista usa su calculadora, convierte 30 libras en dólares (el cálculo es  $30 \times 2.00$ ) y descubre que la botella de escocés cuesta el equivalente a 60 dólares. Se sorprende de que una botella de whisky escocés cueste menos en Estados Unidos que en Escocia (en el Reino Unido el alcohol está sujeto a impuestos muy elevados).

Los turistas son participantes menores en el mercado de divisas. Los principales son las compañías que se dedican al comercio y la inversión internacionales. En primer lugar, los pagos que recibe una compañía por sus exportaciones, los ingresos que obtiene por las inversiones extranjeras o los ingresos que percibe por conceder licencias a empresas foráneas, están en monedas de otros países. Para incorporar esos fondos al suyo, la compañía debe convertirlos a su moneda. Pensemos en una destilería escocesa que exporta su whisky a Estados Unidos. La destilería cobra en dólares, pero como no puede gastar los dólares en las islas británicas, tiene que convertirlos en libras. Del mismo modo, cuando Kia vende sus autos en Estados Unidos a cambio de dólares, debe convertirlos en wons para usarlos en Corea.

En segundo lugar, las empresas internacionales acuden a los mercados de divisas cuando tienen que pagar a una compañía extranjera productos y servicios en la moneda de ésta. Por ejemplo, Dell compra muchos componentes de sus computadoras a empresas de Malasia, a las que hay que pagar en ringgits, la moneda local. Por eso Dell tiene que convertir sus dólares en ringgits para pagarles.



El mercado de divisas permite comercializar a compañías establecidas en países que usan distintas monedas.

En tercer lugar, las empresas internacionales recurren a los mercados cambiarios cuando les sobra efectivo que quieren invertir a corto plazo en mercados de dinero. Tomemos como ejemplo a una compañía estadounidense que quiere invertir 10 millones de dólares a tres meses. La mejor tasa de interés que puede ganar por estos fondos en su país es de 2%; en cambio, si invierte en una cuenta del mercado de dinero de Corea del Sur, puede ganar 12%. Por ello, la compañía podría cambiar sus 10 millones de dólares por wons coreanos para invertir en aquella nación. Ahora bien, observe que la tasa de interés que obtenga depende no sólo de la tasa de interés coreana, sino también de las variaciones del valor del won respecto del dólar en el plazo previsto.

La **especulación con divisas** es otra actividad que se realiza en los mercados cambiarios. Por lo común consiste en el movimiento de corto plazo de fondos de una moneda a otra, con la esperanza de obtener una utilidad de los movimientos del tipo de cambio. Tomemos de nuevo como ejemplo una compañía estadounidense con 10 millones de dólares que quiere invertir a tres meses. Supongamos que la compañía sospecha que el dólar está sobrevaluado respecto del yen japonés; es decir, la compañía espera que el dólar se deprecie (caiga) respecto del yen. Imaginemos que el tipo de cambio al día es de 120 yenes por dólar. La compañía cambia sus 10 millones de dólares por 1 200 millones de yenes ( $10 \text{ millones} \times 120 = 1\,200 \text{ millones}$ ). En los siguientes tres meses, el valor del dólar baja hasta 100 yenes. En consecuencia, la compañía cambia sus 1 200 millones de yenes por dólares y se encuentra con que tiene 12 millones de dólares. En este caso obtuvo una utilidad de dos millones de dólares en tres meses por la especulación con las divisas, sobre una inversión inicial de 10 millones de dólares. Sin embargo, en general, las compañías deben considerar que la especulación es un negocio muy arriesgado, pues no se sabe con certeza lo que pasará con los tipos de cambio. Si bien un especulador gana buenas sumas cuando su suposición sobre los movimientos de las divisas resulta atinada, también puede perder grandes cantidades de dinero si se equivoca.

Un tipo de especulación que es cada vez más común en los últimos años es la que se conoce como **carry trade**, la cual implica obtener un préstamo en una moneda donde las tasas de interés sean bajas, y usar después los rendimientos para invertir en otra divisa que pague altos intereses. Por ejemplo, si la tasa de interés de los préstamos en Japón es de 1%, pero la tasa de interés de los depósitos en los bancos estadounidenses es de 6%, puede ser razonable obtener un préstamo en yenes japoneses y convertir el dinero en dólares, y depositarlos en un banco estadounidense. El comerciante puede ganar un margen de 5% si realiza esta operación, menos los costos de transacción asociados con el cambio de una moneda a otra. El elemento especulativo de este comercio es que su éxito se basa en la creencia de que el movimiento de las tasas de cambio (o de las tasas de interés) no será adverso, lo cual hará que la operación sea más rentable. En realidad, el carry trade dólar-yen fue bastante importante a mediados de los años 2000, época en la que se llegó a un máximo de más de 1 trillón de dólares en 2007, cuando alrededor de 30% de las operaciones financieras en el mercado de divisas de Tokio estaban relacionadas con el carry trade.<sup>3</sup> Este tipo de comercio perdió importancia durante 2008, precisamente porque el valor del yen japonés se incrementó respecto del dólar, por lo que la operación era más riesgosa (además, las diferenciales entre las tasa de interés estaban en picada a medida que los índices estadounidenses también caían, lo que causó que el comercio fuera menos rentable, incluso si las tasas de cambio permanecían estables).

## SEGURIDAD CONTRA LOS RIESGOS CAMBIARIOS

La segunda función del mercado de divisas es dar **seguridad ante los riesgos cambiarios**, es decir ante la posibilidad de que las fluctuaciones imprevistas del tipo de cambio tengan consecuencias adversas para una empresa. Para explicar la forma en que el mercado realiza esta función, debemos distinguir entre tipo de cambio spot, tipo de cambio forward y swaps.

### Tipo de cambio spot

Cuando dos partes aceptan cambiar moneda y cierran el trato de inmediato, se dice que la transacción es un *tipo de cambio spot* o al contado. Los tipos de cambio que rigen estas transacciones se denominan tipos de cambio spot. El **tipo de cambio spot** es la tasa a la que una casa de cambio convierte una moneda por otra cierto día. Así, cuando nuestro turista estadounidense que está en Edimburgo va al banco a convertir sus dólares en libras, lo hace al tipo de cambio spot del día.



Los tipos de cambio spot se hacen públicos a diario en las páginas financieras de los periódicos. En la tabla 9.1 se presentan los tipos de cambio del dólar respecto de otras monedas comerciadas en el mercado de divisas de Nueva York a las 1:11 p.m. del 18 de febrero de 2009. Un tipo de cambio se enumera de dos maneras: como la cantidad de divisas que compra una moneda o como el valor de una moneda respecto de la divisa extranjera. El 18 de febrero de 2009, un dólar estadounidense compraba 0.7954 euros y un euro, 1.2572 dólares.

El tipo de cambio spot varía diariamente, aunque es ligera la variación en períodos muy breves. El valor de una moneda se determina por la interacción de su oferta y demanda, respecto de la oferta y la demanda de otras divisas. Por ejemplo, si muchas personas quieren dólares y éstos escasean, mientras que pocos quieren libras y éstas abundan, variará el tipo de cambio spot para convertir dólares en libras. El dólar se revalúa respecto de la libra (o la libra se devalúa respecto del dólar). Imaginemos que el tipo de cambio spot fue de 2.00 dólares por libra cuando abrió el mercado. A medida que transcurre el día, las casas de cambio quieren más dólares y menos libras. Al finalizar la jornada, el tipo de cambio spot puede ser de 1.98 dólares por libra. En consecuencia, con cada libra se pueden comprar menos dólares que durante la mañana. El dólar se revaloró y la libra se depreció.

### Tipo de cambio forward

Las variaciones del tipo de cambio spot pueden ser problemáticas para una empresa internacional. Por ejemplo, una compañía estadounidense que importa computadoras portátiles de Japón sabe que en 30 días, cuando llegue el embarque, tendrá que pagar 200 mil yenes al proveedor japonés por cada computadora portátil, y que el tipo de cambio de referencia es de 120 yenes por dólar. A este cambio, cada computadora le cuesta al importador 1 667 dólares (es decir,  $1\,667 = 200\,000/120$ ). El importador sabe que puede vender las computadoras el día que lleguen a 2 mil dólares cada una, lo que da una utilidad bruta de 333 dólares por unidad ( $2\,000 - 1\,667$ ). Sin embargo, no tendrá fondos para pagarle al proveedor japonés hasta que no las venda. Si en los siguientes 30 días el dólar se devalúa inesperadamente frente al yen, digamos, a 95 yenes por dólar, el importador aún tendría que pagar a la compañía japonesa 200 mil yenes, pero en términos de dólares serían el equivalente a 2 105 por computadora, que sería más del precio al que podría venderlas. Una devaluación del dólar de 120 a 95 yenes convertiría un trato rentable en uno no rentable.

Para compensar o asegurarse contra este riesgo, el importador puede ejecutar un cambio a futuro. Ocurre un **cambio a futuro** cuando dos partes acuerdan cambiar monedas y ejecutar un trato en

Divisa Última operación	Principales tipos de cambios cruzados						
	Dólar EU N/D	Yen 1:22 pm TE	Euro 1:22 pm TE	Dólar can. 1:22 pm TE	Libra esterlina 1:22 pm TE	Dólar aust. 1:22 pm TE	Franco suizo 1:22 pm TE
1 Dólar EU	= 1	92.3550	0.7954	1.2641	0.7034	1.5736	1.1736
1 Yen	= 0.0108	1	0.0086	0.0137	0.0076	0.0170	0.0127
1 Euro	= 1.2572	116.114	1	1.5893	0.8843	1.9784	1.4755
1 Dólar Canadá	= 0.7911	73.0599	0.6292	1	0.5564	1.2448	0.9284
1 Libra esterlina	= 1.4217	131.290	1.1308	1.7971	1	2.2371	1.6685
1 Dólar Australia	= 0.6355	58.6903	0.5055	0.8033	0.4470	1	0.7458
1 Franco suizo	= 0.8521	78.6938	0.6777	1.0771	0.5994	1.3408	1

**TABLA 9.1**

Valor del dólar estadounidense el 18 de febrero de 2009 respecto de otras divisas

Fuente: Yahoo Finance.

cierta fecha futura. Los tipos de cambio que rigen en las transacciones a futuro se denominan **tipos de cambio forward**. En el caso de la mayor parte de las monedas, los tipos de cambio forward se cotizan a 30, 90 y 180 días. En algunos otros es posible pactar tipos de cambio a varios años. Para volver a nuestro ejemplo de las computadoras portátiles, supongamos que el tipo de cambio a 30 días es de 110 yenes por dólar. El importador pacta con una casa de cambio una transacción a 30 días con este tipo de cambio y se le garantiza que no tendrá que pagar más de 1818 dólares por computadora ( $1818 = 200000/110$ ). Este trato le asegura una utilidad de 182 dólares por computadora ( $2000 - 1818$ ). También lo protege contra la posibilidad de que una inesperada variación del tipo de cambio convierta en inviable un trato rentable.

En este ejemplo son diferentes el tipo de cambio spot (120 yenes por dólar) y el tipo de cambio forward (110 yenes por dólar). Estas diferencias son normales y reflejan las expectativas del mercado de divisas sobre los próximos movimientos cambiarios. En nuestro ejemplo, el hecho de que un dólar compre más yenes con el tipo de cambio spot que con el tipo de cambio a 30 días, indica que las casas de cambio esperan que el dólar se devalúe respecto del yen. Si esto ocurre, decimos que el dólar se vende *con descuento* en el mercado forward a 30 días (es decir, vale menos que en el mercado spot). Desde luego, también sucede lo contrario. Si el tipo de cambio a 30 días fuera, por ejemplo, de 130 yenes por un dólar, con un dólar se comprarían más yenes en el mercado de forwards que en el de spots. Esto refleja las expectativas de los intermediarios de que el dólar se aprecie respecto del yen en el plazo de 30 días.

En resumen, cuando una empresa firma un contrato con tipo de cambio forward, se asegura contra la posibilidad de que movimientos cambiarios arruinen la rentabilidad de una transacción para cuando ésta se concrete. Como práctica común, muchas empresas firman contratos de tipo de cambio forward para compensar el riesgo cambiario, y hay ejemplos espectaculares de lo que pasa cuando las empresas no toman este seguro. Este tema se ilustra en el siguiente “Panorama administrativo”, en el que se explica que no asegurarse por completo contra los riesgos cambiarios, le salió muy caro a Volkswagen.

### **Swaps**

La exposición anterior de los tipos de cambio spot y forward quizá le hayan llevado a concluir que la opción de comprar a futuro es muy importante para las compañías que practican el comercio internacional, y estará en lo correcto. En abril de 2007, fecha más reciente de la que se tiene información, los instrumentos forward sumaron alrededor de 69% de todas las transacciones de tipos de cambio, mientras que el tipo de cambio spot comprendió 31%.<sup>4</sup> Sin embargo, la vasta mayoría de estos forward no fueron de la especie que estudiamos, sino de un instrumento más complejo llamado *swaps*.

Las **swaps** implican la compra y venta simultánea de cierta divisa con el valor de dos fechas. Las swaps se cambian entre empresas internacionales y sus bancos, entre bancos y entre gobiernos, cuando es deseable cambiar una moneda por otra durante cierto tiempo sin incurrir en riesgos cambiarios. Una clase común de swap es la del tipo spot por tipo forward. Pensemos en una compañía como Apple Computer, que arma computadoras portátiles en Estados Unidos, pero las pantallas se hacen en Japón. También vende algunas de sus portátiles terminadas en este país. Por consiguiente, como muchas compañías, Apple compra y vende a Japón. Imaginemos que la empresa necesita hoy cambiar un millón de dólares por yenes para pagar a su proveedor de pantallas. Apple sabe que en 90 días recibirá 120 millones de yenes del importador japonés que compra sus portátiles terminadas. Quiere convertir esos yenes en dólares para gastarlos en Estados Unidos. Digamos que hoy, el tipo de cambio spot es de 120 yenes por dólar y que el tipo de cambio forward a 90 días es de 110 yenes por dólar. Por lo tanto, vende un millón de dólares a su banco a cambio de 120 millones de yenes. En consecuencia, puede pagar a su proveedor japonés. Al mismo tiempo, pacta un acuerdo de tipo de cambio forward a 90 días con su banco para convertir 120 millones de yenes en dólares. Así, en 90 días Apple recibirá 1.09 millones de dólares ( $120 \text{ millones}/110 = 1.09 \text{ millones}$ ). Como el yen se comercia con una prima en el mercado a 90 días, Apple tiene al final más dólares que al principio (aunque también habría podido ocurrir lo contrario). El trato con swap es como un trato convencional por adelantado salvo por un aspecto importante: permite a Apple asegurarse contra los riesgos cambiarios. Al realizar una permuta, la empresa sabe hoy que los 120 millones de yenes del pago que cobrará en 90 días se convertirán en 1.09 millones de dólares.



## La estrategia de cobertura de Volkswagen

En enero de 2004, Volkswagen, el mayor fabricante de autos de Europa y, hasta hace poco, uno de los más exitosos, declaró una caída de 95% de las utilidades del cuarto trimestre de 2003, por lo que pasó de 1 050 millones de euros a sólo 50 millones. En todo 2003, las utilidades operativas de Volkswagen cayeron a la mitad de los montos históricos que alcanzó en 2002. Aunque el hundimiento de las utilidades tuvo varias causas, dos factores llamaron mucho la atención: el aumento sin precedentes del valor del euro frente al dólar en 2003 y la decisión de Volkswagen de cubrir sólo 30% de sus divisas expuestas, en lugar del robusto 70% que solía cubrir. En total, se calcula que las pérdidas por cambio de divisas debido al aumento de la paridad redujeron las utilidades operativas de Volkswagen en alrededor de 1 200 millones de euros (o 1 500 millones de dólares).

El aumento del valor del euro durante 2003 tomó por sorpresa a muchas compañías. Desde que el 1 de enero de 1999 entró en vigor, cuando se convirtió en la moneda de 12 miembros de la Unión Europea, el euro ha acumulado un historial de volatilidad en el cambio con el dólar estadounidense. A comienzos de 1999, el tipo de cambio se mantuvo en 1.17 dólares por euro, pero en octubre de 2000 se deslizó a 0.83 dólares por euro. Se recuperó a finales de 2002 y se estableció en una paridad de uno a uno, pero pocos analistas pronosticaron un rápido aumento del valor del euro frente al dólar en 2003. Como suele ocurrir en los mercados de divisas, los expertos se equivocaron: a finales de 2003 el tipo de cambio era de 1.25 dólares por euro.

Para Volkswagen, que fabrica autos en Alemania y los exporta a Estados Unidos, la devaluación del dólar frente al euro de 2003 fue devastadora. Para entender lo que sucedió, tomemos como ejemplo un automóvil modelo Jetta construido en Alemania para exportarlo a Estados Unidos. Fabricar y transportar el Jetta de Alemania al distribuidor estadounidense cuesta 14 mil euros, y en Estados Unidos se vende en 15 mil dólares. Si el tipo de cambio está más o menos a uno por uno, los 15 mil dólares ganados por la venta del Jetta se

cambian por 15 mil euros, lo que genera para Volkswagen una utilidad de un mil euros por cada Jetta que vende. Pero si el tipo de cambio se modifica durante el año y termina en 1.25 dólares por euro, como ocurrió en 2003, cada dólar de ingresos dará únicamente 80 centavos de euro ( $1/1.25 = 0.80$ ) y Volkswagen perderá dinero. Al tipo de cambio de 1.25 dólares por euro, los 15 mil dólares que obtiene Volkswagen por el Jetta valen sólo 12 mil euros, lo que significa que la compañía pierde 2 mil euros por cada Jetta vendido (cuando el tipo de cambio es de 1.25 dólares por euro:  $15\ 000/1.25 = 12\ 000$ ).

Volkswagen habría podido prevenir este movimiento perjudicial del tipo de cambio si al entrar en el mercado extranjero, a finales de 2002, hubiera firmado un *contrato adelantado* (también conocido como forward) de dólares con un tipo de cambio de uno por uno (un *contrato forward* da al poseedor el derecho a cambiar una moneda por otra en algún momento venidero con un tipo de cambio determinado con antelación). Esta estrategia financiera de comprar por adelantado se llama *cobertura cambiaria*, y garantiza que en algún momento posterior, como 180 días, Volkswagen hubiera podido cambiar por euros los dólares que obtuvo por la venta de los Jetta en Estados Unidos a uno por uno, *cualquiera que fuera el tipo de cambio del día*. En 2003, esta estrategia habría sido buena para Volkswagen; sin embargo, las coberturas cambiorias tienen su costo. Si el euro hubiera perdido valor frente al dólar, en lugar de revalorarse, Volkswagen habría tenido más utilidades por auto en euros sin las coberturas (a finales de 2003, un dólar habría comprado más euros que un dólar a finales de 2002). Asimismo, estas operaciones son costosas porque las casas de cambio cobran elevadas comisiones por vender divisas por adelantado. Cualquiera que haya sido el razonamiento, Volkswagen decidió compensar sólo 30% de las ventas que anticipaba para 2003 mediante contratos a futuro, en lugar de 70%, como siempre había hecho. Esta decisión le costó más de un mil millones de dólares. En 2004, la compañía anunció que volvería a compensar 70% de su moneda foránea expuesta.<sup>5</sup>



## Naturaleza del mercado de divisas

El mercado de divisas no se encuentra en algún lugar, más bien, es una red mundial de bancos, corredores y casas de cambio conectados mediante sistemas electrónicos de comunicación. Cuando las compañías quieren convertir divisas, acuden a sus bancos en lugar de ir directamente al mercado, el cual crece a un ritmo acelerado, como expresión del aumento general del volumen del comercio y la inversión internacionales (vea el capítulo 1). En marzo de 1986, el valor promedio total del intercambio mundial de divisas fue de alrededor de 200 mil millones de dólares diarios. En abril de 1995

fue de más de 1.2 trillones de dólares, y en abril de 2004 llegó a 1.8 trillones. En abril de 2007 creció a 3.21 trillones de dólares diarios.<sup>6</sup> Los centros cambiarios más importantes son Londres (34% de las actividades), Nueva York (16%) y Zurich, Tokio y Singapur (todos con alrededor de 6% de las transacciones).<sup>7</sup> Los principales centros secundarios son Francfort, París, Hong Kong y Sidney.

El dominio de Londres en el mercado de divisas se debe tanto a la historia como a la geografía. Como capital de la primera nación comercial industrializada, a finales del siglo XIX Londres se convirtió en el mayor centro bancario internacional, posición que conserva. La ubicación central actual de Londres, entre Tokio y Singapur al este, y Nueva York al oeste, la convirtió en un enlace crucial entre los mercados asiáticos y neoyorquino. Debido a las diferencias horarias, Londres abre poco después del cierre de Tokio y sigue abierta en las primeras horas de cambios en Nueva York.<sup>8</sup>

Dos características del mercado de cambios son dignas de destacarse. La primera es que nunca duerme. Los mercados de Tokio, Londres y Nueva York están cerrados sólo tres horas al día al mismo tiempo. En esas tres horas, los cambios continúan en varios centros menores, en particular San Francisco y Sidney. La segunda característica del mercado es la integración de varios centros comerciales. Los enlaces con computadoras de alta velocidad entre los centros de todo el mundo, crearon un mercado único. La integración de los centros financieros significa que no hay una diferencia importante entre los tipos de cambio que se cotizan en ellos. Por ejemplo, si el cambio entre el yen y el dólar se cotizó en Londres a las tres de la tarde en 120 yenes por dólar, la cotización del cambio entre esas monedas en Nueva York a la misma hora (10 de la mañana, hora local) será idéntica. Si el tipo de cambio en Nueva York fuera de 125 yenes por dólar, un corredor podría obtener ganancias mediante **arbitraje**, el cual consiste en comprar una moneda barata y venderla cara. Por ejemplo, si los precios difirieran en Londres y Nueva York como anotamos, un corredor de Nueva York podría invertir un millón de dólares para comprar 125 millones de yenes. En seguida, cambiaría esta suma por dólares en Londres, donde la transacción daría 1.046666 millones, con lo que asentaría una utilidad de 46 666 dólares. Ahora bien, si todos los corredores trataran de aprovechar la oportunidad, la demanda del yen en Nueva York aumentaría, lo que daría por resultado una revaloración del yen tal, que el diferencial de precio entre Nueva York y Londres se esfumaría con rapidez. Como los corredores de divisas siempre buscan en la pantalla de su computadora oportunidades de arbitraje, las pocas que surgen son pequeñas y desaparecen en cuestión de minutos.

Otra característica del mercado de divisas es la importante función que desempeña el dólar estadounidense. Aunque una transacción en divisas puede ser con dos monedas cualesquiera, casi todas tienen de un lado al dólar. Así ocurre incluso cuando un corredor quiere vender una moneda distinta y comprar otra. Por ejemplo, el corredor que quiere vender wons coreanos y comprar reales brasileños, vende los wons por dólares y con los dólares compra reales. Tal vez parezca una forma complicada de hacer las cosas, pero realmente es más barato que buscar a un corredor que quiera comprar wons. En razón de que el volumen de las transacciones internacionales con dólares es tan grande, no es difícil encontrar corredores que quieran cambiar dólares por wons o reales.

Debido a su función central en muchos tratos con divisas, el dólar es una divisa de tráfico. En 2007, 86% de todas las transacciones cambiarias implicaron el uso de dólares de un lado de la transacción. Después del dólar, las monedas internacionales más importantes son el euro (37%), el yen japonés (16.5%) y la libra esterlina (15%), lo que refleja su importancia en la economía mundial. El euro sustituyó al marco alemán como la segunda divisa internacional más importante. La libra era la segunda moneda más importante, después del dólar, pero su importancia menguó en los últimos años. A pesar de esto, Londres conserva su posición de liderazgo en el mercado cambiario mundial.



## Teorías económicas y determinación del tipo de cambio

En el plano más básico, los tipos de cambio se determinan por la demanda y la oferta de una moneda con relación a la demanda y la oferta de otra. Por ejemplo, si la demanda de dólares supera la oferta, y la oferta de yenes es mayor que su demanda, varía el tipo de cambio del yen por el dólar. El dólar se revalorará respecto del yen (o el yen se devaluará respecto del dólar). Sin embargo, mientras que las diferencias de la demanda y la oferta explican la determinación de los tipos de cambio, sólo lo hacen en un sentido superficial. Esta simple explicación no detalla los factores que componen la demanda y la oferta de una moneda. No dice cuándo la demanda de dólares excederá la oferta ni



cuando la oferta de yenes rebasará la demanda (y viceversa). Tampoco revela en qué condiciones se demanda una moneda o en cuáles no se demanda. En esta sección revisaremos las respuestas que da la teoría económica, pues ellas nos permitirán comprender de manera más profunda cómo se determinan los tipos de cambio.

Si entendemos la forma en que se determinan los tipos de cambio, podemos pronosticar sus movimientos. Como las variaciones a futuro de los tipos de cambio influyen en las oportunidades de exportación, la rentabilidad de los tratos internacionales de comercio e inversión, y la competitividad del precio de las importaciones, es información valiosa para una empresa internacional. Desafortunadamente no hay una explicación simple. Las fuerzas que determinan los tipos de cambio son complejas y no hay un consenso teórico, ni siquiera entre los economistas académicos que estudian el fenómeno todos los días. Sin embargo, en general, las teorías económicas de los movimientos del tipo de cambio coinciden en que tres factores tienen un efecto significativo en los movimientos futuros de una moneda: la inflación en un país, sus tasas de interés y la psicología del mercado.<sup>9</sup>

## PRECIOS Y TIPOS DE CAMBIO

Para entender la relación entre los precios y los movimientos del tipo de cambio, primero debemos explicar un planteamiento económico conocido como la ley del precio único. Luego expondremos la teoría de la paridad del poder adquisitivo (PPA), que conecta las variaciones entre las monedas de dos países y los cambios de sus niveles de precios.

### Ley del precio único

La **ley del precio único** afirma que en los mercados competitivos sin costos de transporte ni barreras al comercio (como los aranceles), los productos idénticos que se venden en países distintos deben ofrecerse al mismo precio si éste se expresa en la misma moneda.<sup>10</sup> Por ejemplo, si el tipo de cambio entre la libra y el dólar es de 2.00 dólares por libra, un saco que cueste 80 dólares en Nueva York debe costar 40 libras en Londres (pues  $80/2.00 = 40$ ). Veamos lo que sucede si el saco cuesta 30 libras en Londres (o 60 dólares estadounidenses). Con ese precio, a un comerciante le convendría comprar las prendas en Londres y venderlas en Nueva York (sería un ejemplo de *arbitraje*). La compañía obtendría una ganancia de 20 dólares por cada saco que comprara a 30 libras (60 dólares) en Londres y vendiera a 80 dólares en Nueva York (dejamos de lado los costos de transporte y las barreras comerciales). Sin embargo, el aumento de la demanda de sacos en Londres incrementaría el precio en esa ciudad, y el aumento de la oferta de sacos en Nueva York las abarataría. Este proceso proseguiría hasta que los precios se igualaran. Así, los precios se igualarían cuando los sacos costaran 35 libras (70 dólares) en Londres y 70 dólares en Nueva York, suponiendo que no hay alteraciones en el tipo de cambio de 2.00 libras por dólar.

### Paridad del poder adquisitivo

Si la ley del precio único fuera válida para todos los bienes y servicios, podría calcularse el tipo de cambio de la paridad del poder adquisitivo (PPA) de cualquier grupo de precios. Mediante la comparación de los precios de productos idénticos en monedas diferentes sería posible determinar el tipo de cambio “real”, o de PPA, si los mercados fueran eficientes (un **mercado eficiente** no presenta impedimentos, como barreras comerciales, al libre tránsito de bienes y servicios).

Una versión menos radical de la teoría de la PPA afirma que en mercados relativamente eficientes (es decir, en los que hay pocos impedimentos al comercio internacional), el precio de una “canasta de productos básicos” debe ser más o menos equivalente en todos los países. Para expresar la teoría de la PPA en símbolos, sea  $P_{dol}$  el precio en dólares de una canasta de ciertos artículos y  $P_{yen}$  el precio de la misma canasta en yenes japoneses. La teoría de la PPA predice que el tipo de cambio entre el dólar y el yen,  $C_{dol/yen}$ , debe equivaler a:

$$C_{dol/yen} = P_{dol}/P_{yen}$$

Por ello, si una canasta de bienes cuesta 200 dólares en Estados Unidos y 20 mil yenes en Japón, la teoría de la PPA predice que el tipo de cambio debe ser 200/20 mil, es decir, 0.01 dólares por yen (o 100 yenes por dólar).

Cada año la revista *The Economist* publica su propia versión del teorema de la PPA, al que llama “Índice Big Mac”. La revista escogió la Big Mac de McDonald's como sustituto de la “canasta de artículos” porque se produce más o menos según la misma receta en unos 120 países. La PPA de la Big Mac es el tipo de cambio que tendrían las hamburguesas si costaran lo mismo en todos los países. De acuerdo con *The Economist*, comparar el tipo de cambio actual de un país con el que pronostica el teorema de la PPA con base en los precios relativos de la Big Mac, es una forma de averiguar si una moneda está subvaluada o no. No es un ejercicio totalmente serio, como admite la publicación, pero proporciona un ejemplo útil del teorema de la PPA.

En la figura 9.1 se reproduce el Índice Big Mac del 19 de enero de 2009. Para calcularlo, *The Economist* convierte el precio de una Big Mac de un país en dólares al tipo de cambio actual y lo divide entre el precio promedio de la Big Mac en Estados Unidos (de 3.54 dólares). Según el teorema de la PPC, los precios deben ser los mismos. Si no lo son, significa que la moneda está sobrevaluada o subvaluada respecto del dólar. Por ejemplo, el precio promedio de una Big Mac en la zona del euro fue de 4.50 dólares al tipo de cambio del euro y el dólar del 19 de enero de 2009. Al dividir esta suma entre el precio promedio de la Big Mac en Estados Unidos se obtiene 1.27 (es decir, 4.50/3.54), lo que indica que el euro estaba sobrevaluado 27% respecto del dólar, en esa fecha.

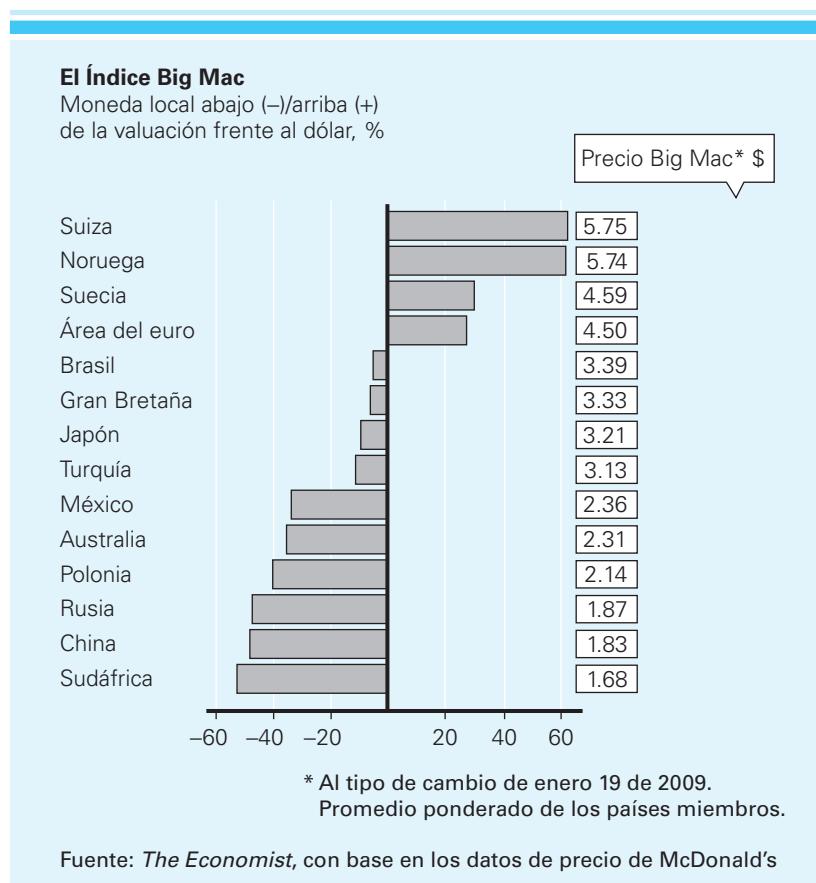
El siguiente paso de la teoría de la PPA es afirmar que el tipo de cambio variará si se modifican los precios respectivos. Por ejemplo, imaginemos que no hay inflación en Estados Unidos, mientras que los precios en Japón aumentan 10% al año. Al comienzo del año, una canasta de bienes cuesta 200 dólares en Estados Unidos y 20 mil yenes en Japón, por lo que el tipo de cambio entre el dólar y el yen, según la teoría de la PPA, debería ser de 100 yenes por dólar. A final del año, la canasta todavía costará 200 dólares en Estados Unidos, pero 22 mil yenes en Japón. La teoría de la PPA predice que el tipo de cambio debe modificarse en consecuencia. Más exactamente, al final del año:

$$C_{\text{dol/yen}} = 200/22\,000$$

### FIGURA 9.1

El Índice Big Mac, 19 de enero de 2009

Fuente: *The Economist*, 22 de enero de 2009, [http://www.economist.com/markets/indicators/displastrory.cfm?story\\_id=/12991434](http://www.economist.com/markets/indicators/displastrory.cfm?story_id=/12991434)



Por lo tanto, un yen es igual a 0.0091 (o un dólar es igual a 100 yenes). Debido a la inflación de 10%, el yen se devalúa 10% con relación al dólar. Un dólar comprará 10% más yenes al final del año que al comienzo.

### Dinero circulante y precio de la inflación

En esencia, la teoría de la PPA predice que los cambios de precios darán por resultado una variación del tipo de cambio. En teoría, un país en donde la inflación esté descontrolada, verá que su moneda se devalúa frente a la de países con menores tasas de inflación. Si podemos predecir cuál será la tasa de inflación de un país, también podemos predecir cuánto variará el valor de su moneda con relación a otras, es decir, su tipo de cambio. El ritmo de aumento del circulante de un país determina su tasa de inflación futura.<sup>11</sup> Así, por lo menos en teoría, podemos tomar la información sobre el aumento del circulante para pronosticar las variaciones del tipo de cambio.

La inflación es un fenómeno monetario. Ocurre cuando la cantidad de dinero en circulación aumenta más rápido que las existencias de bienes y servicios; es decir, cuando la oferta de dinero aumenta más que la producción. Imaginemos que de pronto el gobierno de un país entrega a todos sus ciudadanos 10 mil dólares. Muchos se apresurarían a gastarlos en cosas que siempre han querido: un coche, muebles nuevos, mejor ropa, etc. Habría un aumento repentino de la demanda de bienes y servicios. Las concesionarias de autos, tiendas departamentales y otros prestadores de bienes y servicios responderían a este aumento de la demanda con incrementos de los precios. El resultado sería una inflación.

Un aumento gubernamental del circulante es similar a darles más dinero a las personas. Cuando esto sucede, es más fácil para los bancos tomar préstamos del gobierno, así como para los particulares y las empresas tomar préstamos de los bancos. El aumento del crédito produce un incremento de la demanda de bienes y servicios. Si la producción de éstos no aumenta a un ritmo semejante al circulante, el resultado es una inflación. Esta relación se ha observado una y otra vez en un país tras otro.

Así, ahora tenemos una conexión entre el aumento del circulante de un país, la inflación y las variaciones del tipo de cambio. En palabras llanas, *cuando el aumento del circulante de un país es más rápido que el incremento de su producción, se alimenta la inflación*. La teoría del PPA sostiene que un país con una tasa de inflación elevada, verá devaluarse su tipo de cambio. En uno de los ejemplos históricos más claros, a mediados de la década de 1980 Bolivia sufría una hiperinflación, aumento explosivo e incontrolable de precios, en la que el dinero perdía su valor de forma vertiginosa. En la tabla 9.2 se presentan datos del circulante, la inflación y el tipo de cambio del peso boliviano frente al dólar durante el periodo de hiperinflación. En realidad, el tipo de cambio es el del mercado negro, pues el gobierno de Bolivia prohibió cambiar el peso por otras monedas durante esa época. Los datos muestran que el aumento del circulante, la tasa de inflación y la devaluación del peso frente al dólar, avanzaban juntos, como lo predice la teoría de la PPA. Entre abril de 1984 y julio de 1985, el circulante de Bolivia aumentó 17 433%, los precios se incrementaron 22 908% y el peso se devaluó ante el dólar 24 662%. En octubre de 1985, el gobierno boliviano aplicó un plan radical de estabilización que implicaba el establecimiento de una nueva moneda y un rígido control del circulante. Como consecuencia, en 1987 la inflación anual del país bajó a 16%.<sup>12</sup>

Otra manera de ver el mismo fenómeno es que un incremento del circulante de un país, que aumenta la moneda disponible, cambia las condiciones de la oferta y la demanda del mercado de divisas. Si el circulante de Estados Unidos crece más rápido que su producción, habrá más dólares que divisas de los países donde el aumento de la moneda concuerda mejor con el incremento de la producción. Como resultado del incremento relativo de la oferta de dólares, esta moneda se devaluará en el mercado de divisas frente a las monedas de países con un incremento del circulante más lento.

Las políticas gubernamentales determinan si la tasa de incremento del circulante de un país es mayor que la tasa de aumento de la producción. Un gobierno puede aumentar el circulante con sólo indicar al banco central que expida más dinero. Los gobiernos suelen hacerlo para financiar el gasto público (construir caminos, pagar a los burócratas, financiar al departamento de defensa, etc.). Un gobierno puede financiar el gasto público con un aumento de impuestos, pero como nadie quiere pagar más impuestos y a los políticos no les gusta ser impopulares, éste tiene una preferencia natural por aumentar el circulante. Desafortunadamente no existe el árbol mágico del dinero. El resultado inevitable de aumentar en exceso el circulante es la inflación. Sin embargo, esto no impide que los gobiernos del mundo lo hagan, con los resultados previsibles. Si una empresa internacional trata

**TABLA 9.2**

Datos macroeconómicos de Bolivia, abril de 1984-octubre de 1985

Fuente: Juan-Antonio Morales, "Inflation Stabilization in Bolivia", en Michael Bruno y cols., *Inflation Stabilization: The Experience of Israel, Argentina, Brasil, Bolivia, and Mexico*, Cambridge, MIT Press, 1988.

Mes	Circulación (miles de millones de pesos)	Nivel de precios relativos 1982 (promedio = 1)	Tipo de cambio (pesos por dólar)
1984			
Abril	270	21.1	3 576
Mayo	330	31.1	3 512
Junio	440	32.3	3 342
Julio	599	34.0	3 570
Agosto	718	39.1	7 038
Septiembre	889	53.7	13 685
Octubre	1 194	85.5	15 205
Noviembre	1 495	112.4	18 469
Diciembre	3 296	180.9	24 515
1985			
Enero	4 630	305.3	73 016
Febrero	6 455	863.3	141 101
Marzo	9 089	1 078.6	128 137
Abri	12 885	1 205.7	167 428
Mayo	21 309	1 635.7	272 375
Junio	27 778	2 919.1	481 756
Julio	47 341	4 854.6	885 476
Agosto	74 306	8 081.0	1 182 300
Septiembre	103 272	12 647.6	1 087 440
Octubre	132 550	12 411.8	1 120 210

de pronosticar los movimientos futuros del valor de la moneda de un país en el mercado de divisas, debe examinar sus políticas sobre el circulante. Si el gobierno parece estar comprometido a controlar la tasa de aumento del circulante, es posible que su tasa de inflación sea baja (aunque en ese momento sea alta), y la moneda no debe devaluarse de manera notable en el mercado de divisas. Si el gobierno no tiene la voluntad política de controlar el aumento del circulante, la tasa de inflación puede ser alta, lo que con toda probabilidad hará que la moneda se devalúe. Históricamente, muchos gobiernos latinoamericanos han caído en esta segunda categoría; por ejemplo, Argentina, Bolivia y Brasil. Más recientemente, muchas de las nuevas democracias de Europa oriental cometieron el mismo error.

### Pruebas empíricas de la teoría de la PPA

La teoría de la PPA afirma que el tipo de cambio se determina con base en los precios relativos, y que las fluctuaciones de dichos precios darán por resultado variaciones del tipo de cambio. Un país con inflación, aun cuando esté descontrolada, debe esperar que su moneda se devalúe respecto de la moneda de los países donde la inflación sea menor. Este esquema convence al sentido común, pero, ¿sucede en la realidad? Hay varios ejemplos buenos de una conexión entre la inflación de los precios de un país y el tipo de cambio (como el de Bolivia). Sin embargo, extensas pruebas empíricas de la teoría de la PPA arrojan resultados contradictorios.<sup>13</sup> La teoría de la PPA parece permitir pronósticos relativamente atinados en el largo plazo, pero no sobre los movimientos de corto plazo de los

tipos de cambio, en cinco años o menos.<sup>14</sup> Además, la teoría predice mejor las variaciones del tipo de cambio de países con tasas de inflación elevadas y mercados de capitales poco desarrollados. La teoría es menos útil para predecir los movimientos del tipo de cambio entre monedas de naciones industrializadas con diferenciales pequeños entre sus tasas de inflación.

La incapacidad de encontrar un nexo sólido entre las tasas relativas de inflación y las variaciones del tipo de cambio, se denomina **acertijo de la paridad del poder adquisitivo**. Varios factores explican la incapacidad de la teoría para predecir con más exactitud el tipo de cambio.<sup>15</sup> La teoría de la PPA pasa por alto los costos del transporte y las barreras comerciales. En la práctica, estos factores son importantes y generan grandes diferenciales de precios entre los países. En el caso de muchos bienes, los costos de transporte no son menores. Más aún, como vimos en el capítulo 6, los gobiernos intervienen al tráfico comercial de manera rutinaria en el comercio internacional mediante barreras arancelarias y de otro tipo. Las barreras limitan la capacidad de los comerciantes para aprovechar el arbitraje e igualar los precios de los mismos productos en diversos países, requisito para que opere la ley del precio único. La intervención del gobierno en el comercio internacional, debido a que viola la premisa de los mercados eficientes, debilita el vínculo entre las variaciones de los precios y las fluctuaciones del tipo de cambio pronosticadas por la teoría de la PPA.

Además, esta teoría no es válida si muchos mercados nacionales están dominados por un puñado de empresas multinacionales con suficiente poder para ejercer alguna influencia sobre los precios, controlar los canales de distribución y diferenciar sus ofertas de productos entre los países,<sup>16</sup> situación que, en realidad, parece prevalecer en diversas industrias. En el caso de los detergentes, dos compañías, Unilever y Procter & Gamble, dominan el mercado país tras país. En el equipo pesado de remoción de tierra, Caterpillar Inc. y Komatsu son líderes en el mercado mundial. En el mercado de los materiales semiconductores, Applied Materials tiene una participación de liderazgo en casi todo mercado nacional importante. Microsoft domina el mercado de los sistemas operativos y de aplicaciones para computadoras personales en todo el mundo, etc. En estos casos, las empresas dominantes ejercen su poder en la fijación de precios, los cuales modifican en distintos mercados para adecuarlos a las diferencias de las condiciones de la demanda. A esto se llama *discriminación de precios*. Para que la discriminación de precios exista, el arbitraje debe limitarse. De acuerdo con este argumento, las empresas con poder de mercado deben controlar los canales de distribución y, por consiguiente, limitar la reventa no autorizada (arbitraje) de productos comprados en otro mercado nacional. También pueden restringir la reventa (arbitraje) mediante la diferenciación de productos idénticos entre países conforme algún criterio, como el diseño o el envase.

Por ejemplo, aunque la versión de Microsoft Office que se vende en China sea más barata que la que se ofrece en Estados Unidos, el uso del arbitraje para igualar los precios se limita porque pocos estadounidenses desean una versión basada en los ideogramas chinos. La diferenciación de diseño de Microsoft Office para China y Estados Unidos significa que la ley del precio único no funciona con Microsoft Office, aunque los costos de transporte fueran insignificantes y no hubiera barreras arancelarias entre esos países. Si la incapacidad de recurrir al arbitraje estuviera muy generalizada, se rompería la conexión entre las variaciones de los precios y los tipos de cambio que predice el teorema de la PPA y explicaría el poco apoyo empírico de la teoría.

Otro factor de importancia es que los gobiernos también intervienen en el mercado de divisas para influir en el valor de su moneda. En el capítulo 10 veremos los motivos para ello y los métodos para lograrlo. Por ahora, lo importante es que los gobiernos suelen intervenir en el mercado de divisas y que esta intrusión debilita también el vínculo entre modificación de los precios y variación del tipo de cambio. Otro factor que explica por qué la teoría no predice los movimientos de corto plazo de los tipos de cambio, es efecto de la psicología de los inversionistas, además de otros factores que inciden en las decisiones de compra y las fluctuaciones de los tipos de cambio. Más adelante detallaremos este tema.

### Tasas de interés y tipos de cambio

La teoría económica afirma que las tasas de interés son un reflejo de las expectativas sobre las posibles tasas futuras de inflación. En países donde se espera que la inflación sea elevada, las tasas de interés también lo son, porque los inversionistas quieren una compensación por el declive del valor de su dinero. El primero en formalizar esta relación fue el economista Irvin Fisher, por lo cual a su

aportación se le conoce como **efecto de Fisher**. Este supuesto afirma que la tasa de interés “nominal” de un país ( $i$ ) es la suma de la tasa de interés “real” que se solicita, ( $r$ ), y la tasa de inflación esperada durante el tiempo en que se prestan los fondos ( $P$ ). Formalmente,

$$i = r + P$$

Por ejemplo, si la tasa real de interés en un país es de 5% y se espera que la inflación anual sea de 10%, la tasa nominal de interés será de 15%. Como predice el efecto de Fisher, existe una relación estrecha entre las tasas de inflación y las de interés.<sup>17</sup>

Podemos dar un paso más y considerar cómo opera esta explicación en un mundo de muchos países y libre circulación de flujos de capital. Cuando los inversionistas tienen libertad para transferir capitales entre países, las tasas reales de interés son las mismas en todos esos países. Si surgieran diferencias entre ellos, en seguida el arbitraje las igualaría. Por ejemplo, si la tasa de interés real en Japón fuera de 10% y en Estados Unidos sólo de 6%, a los inversionistas les convendría pedir préstamos en Estados Unidos e invertir en Japón. El incremento resultante de la demanda de dinero en Estados Unidos forzaría a un aumento de la tasa de interés real en ese país, mientras que el incremento de la oferta de dinero en Japón haría bajar su tasa de interés real. Este proceso continuaría hasta que las dos tasas se igualaran.

Derivado del efecto de Fisher, si las tasas reales de interés fueran las mismas en todo el mundo, cualquier diferencia entre ellas sería reflejo de las distintas expectativas sobre las tasas de inflación. Así, si la tasa de inflación esperada en Estados Unidos fuese mayor que en Japón, las tasas nominales de interés en el primer país serían mayores que las del segundo.

Como sabemos por la teoría de la PPA, existe un vínculo (al menos en teoría) entre inflación y tipo de cambio, y como las tasas de interés reflejan las expectativas sobre la inflación, se deduce que también debe haber uno entre tasas de interés y tipos de cambio. Este vínculo se conoce como **efecto internacional de Fisher** (EIF), el cual afirma que, con dos países cualesquiera, el tipo de cambio de referencia varía en la misma magnitud pero en dirección opuesta a la diferencia entre las tasas nominales de interés de dichos países. Dicho de una manera más formal: la variación en el tipo de cambio de referencia ( $R$ ) de, por ejemplo, Estados Unidos y Japón, puede expresarse como sigue:

$$[(R_1 - R_2)/R_2] \times 100 = i_{\text{dol}} - i_{\text{yen}}$$

donde  $i_{\text{dol}}$  e  $i_{\text{yen}}$  son las tasas nominales respectivas de Estados Unidos y Japón,  $R_1$  es el tipo de cambio de referencia al comienzo del periodo, y  $R_2$ , el tipo de cambio de referencia al final. Si la tasa de interés nominal de Estados Unidos es mayor que la de Japón, porque se esperen tasas de inflación más altas, el valor del dólar frente al yen debe bajar según el diferencial de esa tasa de interés. Así, si la tasa de interés de Estados Unidos es de 10% y en Japón de 6%, sería dable esperar que el dólar se devaluara 4% frente al yen.

¿Los diferenciales de las tasas de interés sirven para predecir los movimientos futuros de las divisas? Las pruebas son contradictorias: como en la teoría de la PPA, en el largo plazo parece haber una relación entre los diferenciales entre las tasas de interés y las variaciones subsiguientes de los tipos de cambio de referencia. Sin embargo, en el corto plazo se presentan muchas desviaciones. Como la PPA, el efecto internacional de Fisher no es un buen instrumento de pronóstico de los cambios de corto plazo de los tipos de cambio de referencia.<sup>18</sup>

### **Psicología de los inversionistas y efectos populares**

Las pruebas empíricas indican que ni la teoría de la PPA ni el efecto internacional de Fisher, son en particular útiles para explicar las variaciones de corto plazo de los tipos de cambio. Un motivo es el efecto de la psicología de los inversionistas en estas variaciones de corto plazo. En las pruebas acumuladas en los últimos 10 años se revela que diversos factores psicológicos cumplen una función importante para determinar las expectativas de los participantes del mercado, así como los probables tipos de cambio futuros.<sup>19</sup> Por su parte, las expectativas muestran una tendencia a convertirse en profecías que conllevan su propio cumplimiento.

Un ejemplo famoso de este mecanismo se presentó en septiembre de 1992, cuando el prestigioso financiero internacional George Soros hizo una enorme apuesta en contra de la libra esterlina.

Soros tomó a préstamo miles de millones de libras, con los activos de sus fondos de inversión como garantía de pago, y de inmediato las cambió por marcos alemanes (esta operación se llevó a cabo antes de la llegada del euro). Esta técnica, conocida como **venta a corto plazo**, puede dar al especulador enormes utilidades si a continuación vuelve a comprar las libras que vendió con un tipo de cambio mucho mejor y luego paga con ellas, más baratas, el préstamo. Al vender las libras y comprar marcos, Soros inició una presión por devaluar la libra en los mercados cambiarios. Más importante aún fue cuando Soros comenzó a vender al descubierto las libras: muchos corredores de divisas, conocedores de la reputación de Soros, lo imitaron e hicieron otro tanto, lo que activó el conocido **efecto popular o de la manada**, que significa que los corredores se mueven como rebaño en la misma dirección y al mismo tiempo. A medida que el efecto cobró impulso, porque más corredores vendían libras y compraban marcos en espera de la devaluación de la libra, sus esperanzas se convirtieron en una profecía que se cumplió por sí misma. Las ventas en masa devaluaron la libra respecto del marco. En otras palabras, se devaluó no por obra de un cambio de los fundamentos macroeconómicos, sino porque los inversionistas siguieron la postura de un especulador importante, George Soros.

De acuerdo con varios estudios, la psicología de los inversionistas y los efectos populares cumplen una función importante en la determinación de los movimientos de corto plazo del tipo de cambio.<sup>20</sup> Ahora bien, es difícil pronosticar estos efectos. Factores políticos y sucesos macroeconómicos, como las decisiones de inversión de las empresas, influyen en la psicología de los inversionistas, muchos de los cuales guardan una relación muy vaga con las variables macroeconómicas fundamentales, como las tasas de inflación. Asimismo, el comportamiento idiosincrásico de los políticos incita y exacerba los efectos populares. Algo de este tenor ocurrió en el sureste de Asia en 1997, cuando, una tras otra, las monedas de Tailandia, Malasia, Corea del Sur e Indonesia perdieron en pocos meses entre 50 y 70% de su valor frente al dólar estadounidense. Para un examen detallado de lo que ocurrió en Corea del Sur, vea la sección “Vistazo a un país”. La devaluación de la moneda coreana no se produjo porque Corea del Sur tuviera una inflación mayor que Estados Unidos, sino por una acumulación excesiva de deuda en dólares por parte de las empresas coreanas. A mediados de 1997 estaba claro que estas compañías pasaban por problemas para cubrir sus adeudos. Los inversionistas extranjeros, por miedo de una ola de quiebras corporativas, cambiaron wons por dólares y sacaron el dinero del país. Debido a que estos sucesos provocaron la caída del tipo de cambio, los cambistas se unieron a la manada y especularon contra el won (vendieron al corto plazo), lo que produjo la devaluación de la moneda.

## RESUMEN

El crecimiento relativo de la masa monetaria, la inflación y las tasas de interés nominales son factores adecuados para pronosticar las modificaciones de largo plazo del tipo de cambio. En contraste, no predicen bien los cambios de corto plazo, quizá por el impacto de los factores psicológicos, las expectativas de los inversionistas y los efectos de manada en los movimientos inmediatos de las monedas. Esta información es útil para una empresa internacional. En la medida en que la rentabilidad a largo plazo de las inversiones foráneas, oportunidades de exportar y competitividad de precios de las importaciones también sufren la influencia de los movimientos de largo plazo de los tipos de cambio, es aconsejable que las empresas internacionales presten atención al circulante, la inflación y las tasas de interés de los diversos países. Las empresas internacionales que realizan continuamente transacciones con moneda extranjera, se beneficiarían al conocer factores de pronóstico de los movimientos del tipo de cambio. Desafortunadamente es difícil pronosticar estos movimientos en el corto plazo.



## Pronóstico del tipo de cambio

La necesidad de las compañías de predecir las variaciones del tipo de cambio, suscita preguntarse si vale la pena invertir en servicios de pronóstico especializados para reforzar la toma de decisiones. Hay dos corrientes de ideas al respecto. La corriente del mercado eficiente afirma que los tipos de cambio forward son el mejor pronóstico del tipo de cambio spot y, por lo tanto, invertir en servicios especializados es desperdiciar el dinero. La otra opinión, la escuela del mercado ineficiente, asevera que las compañías mejoran su cálculo del tipo de cambio futuro (según el tipo de cambio forward)



George Soros, cuya Fundación Quantum ha tenido un éxito formidable en el manejo de fondos de operaciones compensatorias, ha sido criticado por autoridades mundiales porque sus actividades pueden causar grandes cambios en los mercados de divisas.



## Anatomía de una crisis de divisas

A comienzos de 1997, Corea del Sur podía recapitular con orgullo un “milagro económico” de 30 años que sacó al país de las filas de los pobres y lo colocó como la undécima economía más grande del mundo. Sin embargo, a finales de ese año, la moneda coreana, el won, había perdido increíblemente 67% de su valor frente al dólar estadounidense, la economía del país estaba devastada y el Fondo Monetario Internacional supervisaba un paquete de rescate de 55 mil millones de dólares. Este giro repentino de los acontecimientos tenía sus raíces en inversiones que realizaron los grandes conglomerados surcoreanos, los *chaeboles*, en la década de 1990, muy frecuentemente a solicitud de políticos. En 1993, Kim Young-Sam, político populista, ganó la presidencia de Corea del Sur. Kim asumió el puesto en medio de una recesión moderada y prometió fomentar el crecimiento económico mediante estímulos a la inversión en los sectores exportadores. Pidió a los *chaeboles* que invirtieran en fábricas nuevas. En 1994 y 1995 Corea del Sur gozó de un auge económico impulsado por las inversiones, pero tuvo un costo. Los *chaeboles*, siempre reacios a contraer grandes préstamos, acumularon deudas enormes que equivalían, en promedio, a cuatro veces el valor de su propiedad.

A medida que el volumen de las inversiones se expandía durante la década de 1990, la calidad de muchas de esas inversiones se redujo de manera considerable. Las inversiones se hacían con base en proyecciones poco realistas sobre las condiciones futuras de la demanda. Esto dio por resultado un gran excedente de capacidad y precios a la baja. Un ejemplo son las inversiones que realizaron los *chaeboles* surcoreanos

en fábricas de semiconductores. Las inversiones en estos centros se incrementaron en 1994 y 1995, cuando una escasez mundial temporal de chips de memoria de acceso aleatorio dinámico (DRAM) provocó un brusco aumento de los precios del producto. Sin embargo, en 1996 desapareció la falta de abasto y comenzó a sentirse el exceso de capacidad, justo en el momento en que Corea del Sur iniciaba las operaciones de las nuevas fábricas. Los resultados fueron los previsibles: los precios de los DRAM se desplomaron y las ganancias de los fabricantes cayeron 90%, lo que les significaba dificultades para hacer los pagos programados de la deuda que habían contraído para construir la capacidad adicional. El riesgo de quiebras corporativas aumentó notablemente no sólo en el sector de los semiconductores. Las compañías surcoreanas también habían invertido de manera importante en numerosos rubros, entre ellos, el área automovilística y el acero.

Los problemas se complicaron más porque buena parte de los préstamos fueron en dólares y no en wons, la moneda coreana. En su momento pareció una medida inteligente, pues el tipo de cambio era de 850 wons por dólar. Las tasas de interés del dólar eran dos o tres puntos porcentuales menores que las tasas sobre créditos en wons. Buena parte de estos préstamos eran deuda de corto plazo en dólares que había que pagar a la institución prestamista en un año. La estrategia deudora parecía lógica, pero tenía riesgos. Si el won se devalúaba frente al dólar, el monto de la carga de la deuda que tendrían que pagar las compañías de Corea del Sur aumentaría al calcularla en la moneda local. La depreciación de la moneda subiría los costos de los préstamos, abatiría las ganancias de

en los mercados de divisas si invierten en servicios de pronóstico. En otras palabras, esta corriente no cree que el tipo de cambio forward represente el mejor pronóstico de los tipos de cambio de referencia.

## LA ESCUELA DEL MERCADO EFICIENTE

Los tipos de cambio forward representan las predicciones colectivas de los participantes en el mercado sobre la probabilidad del valor del tipo de cambio spot en una fecha futura. Si los tipos de cambio forward son la mejor predicción de los tipos de cambio spot, no sería lógico dedicar más dinero a tratar de pronosticar los movimientos cambiarios. Muchos economistas piensan que el mercado de divisas es eficiente para establecer los tipos de cambio forward.<sup>21</sup> Un **mercado eficiente** es aquel en que los precios reflejan toda la información pública disponible (si los tipos de cambio forward reflejan toda la información disponible sobre las posibles variaciones futuras de los tipos de cambio, una compañía no podría ganarle al mercado al invertir en servicios de pronóstico).

Si el mercado de divisas es eficiente, los tipos de cambio forward deben ser medios fiables de predicción de los tipos de cambio spot. Esto no significa que las predicciones serán atinadas en una

las corporaciones y se incrementaría el peligro de quiebras. Eso fue exactamente lo que ocurrió.

A mediados de 1997, los inversionistas extranjeros se sentían alarmados por el aumento de los montos adeudados por las compañías surcoreanas, sobre todo por la acumulación de capacidad excedente y la caída de los precios en varios ámbitos en los que las compañías habían hecho grandes inversiones, como semiconductores, automóviles y acero. Debido a los crecientes rumores de que muchas compañías surcoreanas no podrían hacer los pagos de su deuda, los inversionistas foráneos comenzaron a retirar su dinero de los mercados de activos y obligaciones del país. En determinado momento, vendían wons coreanos y compraban dólares estadounidenses. La venta de wons se aceleró a mediados de 1997, cuando dos de los *chaeboles* más pequeños se declararon en quiebra por su incapacidad para cumplir con los pagos programados de su deuda. La creciente oferta de wons y la ascendente demanda de dólares presionaron a la baja el precio de la moneda, que pasó de 840 a 900 por dólar.

En este punto, el banco central de Corea del Sur intervino en el mercado de divisas para sostener el tipo de cambio en menos de un mil wons por dólar. Compró wons con los dólares de su reserva. La idea era impulsar el precio en dólares del won y restaurar la confianza de los inversionistas en la estabilidad del tipo de cambio. Sin embargo, esta medida no se enfocó en el problema básico: la deuda de las compañías del país. En el contexto de más quiebras de corporaciones surcoreanas y las intenciones declaradas del gobierno de adquirir algunas compañías en problemas, Standard & Poor's, la

empresa estadounidense de calificación de crédito, degradó la deuda de Corea del Sur. Esto produjo una baja de 5.5% en la Bolsa de Valores local y el won se devaluó a 930 por dólar. Según S&P, “la disminución [...] de la calificación es resultado de que al gobierno le cuesta más sostener a los aquejados sectores corporativos y financieros”.

La descalificación de S&P estimuló una venta cuantiosa de wons. Para proteger la moneda de lo que se convertía rápidamente en un efecto popular (de la manada), el banco central de Corea del Sur elevó las tasas de interés de corto plazo por arriba de 12%, más del doble de la tasa de inflación. El banco también reforzó su intervención en los mercados cambiarios, vendió dólares y compró wons para que el tipo de cambio no pasara de un mil wons por dólar. Sin embargo, el efecto principal de esta medida fue que las reservas de divisas surcoreanas no tardaron en agotarse. El 1 de noviembre eran de 30 mil millones de dólares, pero dos semanas después bajaron a sólo 15 mil millones. Con las reservas internacionales casi agotadas, el banco central renunció el 17 de noviembre a defender el won. De inmediato su precio cayó alrededor de 1 500 wons por dólar, lo que tuvo el efecto de incrementar de 60 a 70% el monto en wons que las muy adeudadas compañías coreanas tenían que pagar para cumplir con las exhibiciones programadas de su deuda en dólares. Estas pérdidas, debidas a variaciones adversas del tipo de cambio, abatieron las ganancias de muchas empresas. Las compañías surcoreanas sufrieron pérdidas por el tipo de cambio de más de 15 mil millones de dólares en 1997.<sup>22</sup>

situación específica, sino que las inexactitudes no estarán siempre por arriba o por debajo del tipo de cambio spot, sino que serán aleatorias. Se han realizado muchos estudios empíricos para validar la hipótesis del mercado eficiente. Aunque la mayor parte de las primeras investigaciones avalan la hipótesis (lo que indica que las compañías no deben tirar su dinero en servicios de pronóstico), algunos estudios recientes han arrojado dudas.<sup>23</sup> Hay algunas pruebas de que los tipos de cambio forward no predicen bien el tipo de cambio spot y que con la información disponible pueden calcularse tipos de cambio spot más atinados.<sup>24</sup>

## LA ESCUELA DEL MERCADO INEFICIENTE

Algunos economistas citan pruebas en contra de la hipótesis del mercado eficiente y piensan que el mercado de divisas no lo es. Un **mercado ineficiente** es aquel en que los precios no reflejan toda la información disponible. En él, los tipos de cambio forward no son los mejores medios de predicción del tipo de cambio spot.

Si esto es verdad, sería útil que las empresas internacionales invirtieran en servicios de pronóstico (como muchas lo hacen). La opinión es que los pronósticos profesionales del tipo de cambio anticipan mejor los tipos de cambio spot que los forward. Sin embargo, el historial de los servicios

profesionales de pronóstico no es tan bueno.<sup>25</sup> Por ejemplo, no pronosticaron la crisis monetaria de 1997 que asoló el sureste de Asia, ni tampoco el alza del valor del dólar que ocurrió a finales de 2008, un periodo en el que Estados Unidos cayó en una profunda crisis financiera que, según algunos, conduciría a un decremento del *valor* del dólar (al parecer, la moneda se levantó porque era considerada como una divisa relativamente segura en un momento en que muchas naciones pasaban por problemas económicos).

## ENFOQUES DEL PRONÓSTICO

Si suponemos que la escuela del mercado ineficiente tiene razón en que es posible mejorar los cálculos del mercado de divisas sobre el tipo de cambio forward, ¿con qué base deben prepararse estos pronósticos? Una vez más, existen dos escuelas de pensamiento. Una utiliza el análisis fundamental, mientras que la otra recurre al análisis técnico.

### Análisis fundamental

El análisis fundamental elabora, junto con la teoría económica, complejos modelos econométricos para predecir los movimientos del tipo de cambio. Las variables de estos modelos son las que hemos estudiado, como el aumento del circulante, la inflación y las tasas de interés. Además, incluyen variables relacionadas con los estados de la balanza de pagos.

Tener un déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos (cuando un país importa más bienes y servicios de los que exporta), genera presiones que llegan a provocar la depreciación de la moneda en el mercado de divisas.<sup>26</sup> Pensemos en lo que sucedería si Estados Unidos mantuviera un déficit persistente en la cuenta de la balanza de pagos. Debido a que importaría más de lo que exportaría, la población de otros países tendría cada vez más dólares estadounidenses. Si quisieran conservarlos, no habría repercusiones en el tipo de cambio. Sin embargo, si cambiaron los dólares por su moneda, aumentaría la oferta de dólares en el mercado de divisas (lo mismo que la demanda de las otras monedas). Este desplazamiento de la oferta y la demanda generaría presiones que podrían causar la devaluación del dólar frente a otras monedas.

Este argumento depende de lo dispuestos que estén los habitantes de otros países a conservar sus dólares, actitud que se relaciona con factores como las tasas de interés en Estados Unidos, el rendimiento de otros activos asignados en dólares, como acciones de compañías estadounidenses, y, lo más importante, las tasas de inflación. Por lo tanto, en cierto sentido, el estado de la balanza de pagos no es un medio fundamental de predicción de los movimientos futuros del tipo de cambio. Por ejemplo, entre 1998 y 2001, el dólar estadounidense se revaloró frente a la mayoría de las monedas a pesar del déficit de la balanza de pagos. Unas tasas reales de interés relativamente altas en aquel país, aunadas a una baja inflación y al auge de la Bolsa de Valores que atrajo inversión de capital foráneo, hicieron al dólar muy atractivo para los extranjeros, por lo que no lo cambiaron por otras monedas; por el contrario, convirtieron otras monedas en dólares para invertir en activos financieros de Estados Unidos, como bonos o acciones, porque pensaban que con ello obtendrían mayores rendimientos. Las entradas de capital a la Unión Americana alimentadas por extranjeros que querían comprar acciones y bonos del país sostuvieron al dólar, a pesar del déficit de la balanza comercial. ¿Qué hace atractivos a los activos financieros como acciones y bonos?, las tasas de interés y la inflación prevalecientes, pues influyen en el crecimiento económico y en el rendimiento real de conservar esos activos. Por lo anterior, volvemos al argumento de que los determinantes fundamentales de los tipos de cambio son el aumento del circulante, la inflación y las tasas de interés.

### Análisis técnico

El análisis técnico toma datos de precios y volúmenes para determinar tendencias históricas, que se espera se prolonguen en el futuro. Este método no tiene que considerar los factores económicos fundamentales. El análisis técnico se basa en la premisa de que en el mercado hay tendencias y movimientos analizables, y que los anteriores movimientos y tendencias sirven para predecir los venideros. Como no hay una razón teórica que fundamente esta premisa de la previsibilidad, muchos economistas comparan el análisis técnico con los volados. A pesar del escepticismo, el análisis técnico ha ganado consideración en los últimos años.<sup>27</sup>



## Convertibilidad monetaria

Hasta este momento hemos supuesto de forma no válida que las monedas de varios países se convierten con libertad en otras. Debido a restricciones gubernamentales, muchas monedas no se convierten libremente en otras. Se dice que la divisa de un país es una **moneda de conversión libre** cuando el gobierno permite a residentes y extranjeros comprar sumas ilimitadas de moneda extranjera. Una moneda es de **conversión externa** cuando sólo los extranjeros pueden comprarla sin limitaciones. Una moneda es **inconvertible** cuando no se permite a residentes ni extranjeros convertirla en monedas foráneas.

La libre convertibilidad no es universal. Muchos países imponen restricciones a la posibilidad de sus residentes de comprar moneda extranjera (política de conversión externa). Las restricciones van de las menores (como las limitaciones a las sumas de moneda extranjera que pueden llevarse al viajar a otros países) a las mayores (como limitar la capacidad de las empresas foráneas de retirar moneda extranjera del país). Las restricciones de convertibilidad externa limitan la capacidad de las empresas nacionales para invertir en el extranjero, pero no plantean demasiados problemas a las compañías internacionales que quieren hacer negocios en el país. Por ejemplo, aunque el gobierno japonés controla rigurosamente la capacidad de sus residentes para convertir el yen en dólares, todas las empresas estadounidenses con depósitos en bancos de Japón pueden convertir en cualquier momento todos sus yenes en dólares y retirarlos del país. Por ello, una compañía estadounidense con una subsidiaria en Japón está segura de que puede cambiar las utilidades de sus operaciones japonesas por dólares y llevárselas a su país.

En cambio, surgen graves problemas con las políticas de inconvertibilidad. Así ocurría en la Unión Soviética y hasta hace poco aún era una práctica en Rusia. Cuando se aplica estrictamente, la inconvertibilidad significa que aunque una compañía estadounidense que hace negocios en un país como Rusia genere cuantiosas sumas en rublos, no puede convertirlos en dólares y retirarlos del país. Obviamente no es algo deseable para las empresas internacionales.

Los gobiernos limitan la convertibilidad para conservar sus reservas de divisas. Un país necesita un monto adecuado de ellas para cumplir con sus compromisos de deuda internacional y para importar bienes. Por lo regular, los gobiernos imponen restricciones a la convertibilidad de su moneda cuando temen que la libre convertibilidad lleve al agotamiento de sus reservas de moneda extranjera. Esto ocurre cuando los residentes y extranjeros se apresuran a cambiar sus posesiones de moneda nacional por monedas extranjeras, fenómeno que se llama **fuga de capitales**. Es más probable que los capitales migren si el valor de la moneda nacional se devalúa con rapidez por obra de una hiperinflación, o cuando los pronósticos económicos para un país son oscuros en otros aspectos. En esas circunstancias, tanto residentes como extranjeros piensan que es más probable que su dinero conserve su valor si lo convierten en otra moneda y lo invierten en el extranjero. La escasez de las divisas extranjeras limita la capacidad de un país de dar servicio a su deuda externa y pagar las importaciones, pero además genera una devaluación precipitada del tipo de cambio, pues residentes y extranjeros vieren sus posesiones de moneda nacional en los mercados de divisas (lo que aumenta la oferta de esa moneda). Los gobiernos temen que el aumento de los precios de las importaciones resultante de una devaluación, aumente más la inflación. Este miedo es otro motivo para limitar la convertibilidad.

Las compañías enfrentan el problema de la **inconvertibilidad** mediante el intercambio comercial, el cual se refiere a una variedad de acuerdos de tipo trueque, en los que ciertos bienes y servicios se cambian por otros. Este intercambio es lógico cuando la moneda de un país es inconvertible. Por ejemplo, tomemos el trato que firmó General Electric con el gobierno rumano cuando la moneda del país era inconvertible. Cuando General Electric ganó un contrato para el proyecto de un generador de 150 millones de dólares en Rumania, aceptó tomar como pago bienes rumanos que podría vender en 150 millones de dólares en los mercados internacionales. En un caso semejante, el gobierno venezolano negoció con Caterpillar un contrato con el cual cambiaría 350 mil toneladas de mineral de hierro por equipo pesado de construcción. A continuación, Caterpillar cambió el mineral de hierro en Rumania por productos agrícolas, que luego vendió en los mercados internacionales a cambio de dólares.<sup>28</sup> Algo parecido ocurrió en 2003, cuando el gobierno de Indonesia firmó un acuerdo de intercambio con Libia, para que este país comprara 540 millones de dólares en bienes indonesios, como textiles, té, café, aparatos electrónicos, plásticos y refacciones para autos, a cambio de 50 mil barriles diarios de petróleo libio.<sup>29</sup>

¿Cuál es la importancia del intercambio comercial? Hace 20 años había en el mundo muchas monedas inconvertibles y el intercambio era muy importante. Sin embargo, en los últimos años muchos gobiernos han declarado la libre conversión de su moneda, al grado que el porcentaje del comercio mundial que se hace por intercambio es tal vez menor a 10 por ciento.<sup>30</sup>

## REPERCUSIONES PARA LOS ADMINISTRADORES



En este capítulo hay varias implicaciones claras para los administradores. En primer lugar, es crucial que las empresas internacionales comprendan la influencia del tipo de cambio en la rentabilidad de los convenios de comercio e inversión. Las modificaciones adversas de los tipos de cambio, pueden hacer que un trato rentable resulte inviable. Como dijimos, el riesgo que introducen en las transacciones de las empresas internacionales los tipos de cambio, se denomina riesgo cambiario y se divide en tres categorías principales: exposición a las transacciones, exposición a la conversión y exposición económica.

### EXPOSICIÓN A LAS TRANSACCIONES

La **exposición a las transacciones** es la medida en que el ingreso de las transacciones se ve afectado por las fluctuaciones de los valores del tipo de cambio. Esta exposición abarca obligaciones de compra o venta de bienes y servicios a precios previamente acordados, y la entrega o toma de préstamos de fondos en moneda extranjera. Por ejemplo, supongamos que una empresa estadounidense compra 10 aviones Airbus 330 en 120 millones de euros cada uno, lo que hace un precio total de 1 200 millones de euros, con entregas programadas para 2005 y pagos en esa fecha. Cuando el contrato se firmó, en 2001, el tipo de cambio era de 1.10 euros por un dólar, por lo tanto, la línea aérea prevé que va a pagar 1 090 millones de dólares por los 10 aviones ( $1 200 \text{ millones}/1.1 = 1 090 \text{ millones}$ ). Sin embargo, imaginemos que el dólar se devalúa frente al euro en el periodo de espera, de modo que un dólar se compra a sólo 0.80 euros (es decir, 80 centavos de euro por dólar) cuando llega la fecha de pago en 2008. Entonces, el costo total en dólares es de 1 500 millones ( $1 200 \text{ millones}/0.80 = 1 500 \text{ millones}$ ), un aumento de 410 millones de dólares! La **exposición a las transacciones** es aquí de 410 millones de dólares, que es el dinero perdido por el movimiento desfavorable del tipo de cambio ocurrido en el tiempo transcurrido entre el momento de la firma del contrato y la paga por los aviones.

### EXPOSICIÓN A LA CONVERSIÓN

La **exposición a la conversión** es el efecto de las variaciones del tipo de cambio en la declaración de los estados financieros de una compañía. La exposición a la conversión se relaciona básicamente con la medición presente de hechos pasados. Se dice que no se realizan las ganancias o pérdidas contables (son ganancias y pérdidas "en el papel"), pero no dejan de ser importantes. Tomemos el ejemplo de una empresa estadounidense con una filial en México. Si el peso mexicano se devalúa mucho frente al dólar, se reduciría sustancialmente el valor en dólares de la propiedad de la filial en México, lo que a su vez reduciría el valor total en dólares de la propiedad de la empresa informado en la declaración de resultados consolidados. Ello aumentaría el aparente apalancamiento de la empresa (la proporción de su deuda), lo que incrementaría el costo de pedir prestado y limitaría su acceso al mercado de capitales. Del mismo modo, si una empresa estadounidense tiene una filial en la Unión Europea y el euro se devalúa con rapidez frente al dólar en el plazo de un año, se reduciría el valor en dólares de las utilidades en euros ganadas por la filial europea, lo que desembocaría en una exposición negativa ante la conversión. En realidad, muchas compañías estadounidenses sufrieron de una significativa exposición al traslado en Europa durante el año 2000, precisamente porque el euro se depreció rápidamente ante el dólar. Entre 2002 y 2007, el euro se revaluó respecto del dólar, lo que favoreció a las utilidades en dólares de las multinacionales estadounidenses con importantes operaciones en Europa.



## El problema de la elevación del euro

A finales de noviembre de 2004, Udo Pfeiffer, director ejecutivo de SMS Elotherm, un fabricante alemán de herramientas de maquinaria para armar cigüeñales para autos, firmó un contrato de 1.5 millones de dólares para abastecer de maquinaria a las plantas de DaimlerChrysler en Estados Unidos. La maquinaria debía ser manufacturada en Alemania y exportada a Estados Unidos. Cuando se firmó el contrato, Pfeiffer calculó que, al precio pactado, cada maquinaria arrojaría ingresos por 30 mil euros. ¡Pero en sólo tres días, esa ganancia se redujo a 8 mil euros! El dólar se había derrumbado ante el euro. DaimlerChrysler debía pagar en dólares a SMS, pero cuando el dinero se pasó nuevamente a euros, el precio se había reducido. Como los costos de la compañía se pagaban en euros, la disminución de las ganancias, expresada en la moneda europea, apenas permitía llegar al punto de equilibrio.

Con la tasa de cambio en un euro por 1.33 dólares a principios de diciembre de 2004, Pfeiffer estaba sumamente preocupado. Sabía que si el dólar seguía en descenso hasta llegar a 1.50 por euro, SMS perdería dinero en sus ventas en Estados Unidos. Pfeiffer podía tratar de elevar el precio en dólares de sus productos para compensar la caída del valor del dólar, pero sabía que este mecanismo no funcionaría. El mercado para el tipo de maquinaria que él fabricaba era muy

competido, y los manufactureros presionaban constantemente a las compañías que la producían para que bajaran los precios, no para que los subieran.

A otro pequeño proveedor alemán de fábricas de autos estadounidenses, Keiper, le iba un poco mejor. En 2001, Keiper, que fabrica marcos metálicos para los asientos de los autos, abrió una planta en Londres, Ontario, para abastecer las operaciones estadounidenses de DaimlerChrysler. Al momento de la inversión, la tasa de cambio entre el dólar y el euro era de uno a uno. La gerencia de Keiper le había dado muchas vueltas a la cuestión de si esa inversión tenía sentido. Algunos funcionarios de la compañía pensaban que era mejor seguir exportando de Alemania. Otros sostenían que Keiper se beneficiaría de su cercanía a un cliente tan importante. Ahora que el euro aumentaba de valor cada día, parecía que había sido una buena decisión. Pero las ventajas de estar en Canadá se veían empañadas por dos factores; primero, el dólar estadounidense también se había depreciado ante el dólar canadiense, aunque no tanto como respecto del euro, y segundo, Keiper seguía importando partes de Alemania y el euro también se había fortalecido ante el dólar canadiense, lo que elevaba los costos de la planta de Keiper en Ontario.<sup>31</sup>

## EXPOSICIÓN ECONÓMICA

La **exposición económica** es la medida en que la posibilidad futura de generar ganancias internacionales se ve afectada por variaciones del tipo de cambio. La exposición económica se relaciona con el efecto a largo plazo de estas variaciones de los precios, ventas y costos futuros. Es diferente a la exposición a las transacciones, la cual atañe al efecto de las variaciones del tipo de cambio en transacciones individuales, que en su mayoría son negocios breves cuya ejecución se verifica en el plazo de pocas semanas o meses. Pensemos en el efecto de oscilaciones grandes del valor del dólar en la competitividad de muchas empresas internacionales de origen estadounidense. El rápido aumento del valor del dólar en el mercado de divisas en la década de 1990, dañó la competitividad en precio de muchos productores estadounidenses en los mercados mundiales. Los fabricantes estadounidenses que dependen mucho de las exportaciones (como Caterpillar) vieron disminuir su volumen y participación en el mercado mundial. El fenómeno contrario ocurrió entre 2000 y 2007, cuando el dólar se devaluó frente a las monedas más importantes. La caída del valor del dólar aumentó la competitividad en precio de los fabricantes estadounidenses en los mercados mundiales.

## CÓMO REDUCIR LA EXPOSICIÓN AL TRASLADO Y A LA CONVERSIÓN

Varias tácticas sirven a las empresas para reducir al mínimo su exposición a las transacciones. Estas tácticas protegen sobre todo los flujos de efectivo de corto plazo de los movimientos adversos del tipo de cambio. Ya estudiamos dos tácticas en el capítulo: firmar contratos de tipo de cambio forward y comprar swaps. Además de comprar y usar swaps, las empresas disminuyen su exposición al tipo

de cambio al adelantar o retrasar sus cuentas por cobrar y por pagar; es decir, se trata de pagar a los proveedores y cobrar a los clientes antes o después, según los movimientos esperados en el tipo de cambio. Una **estrategia de adelanto** consiste en recaudar pronto las cuentas por cobrar (los pagos de los clientes) cuando se espera que la moneda extranjera se devalúe, y cubrir las cuentas por pagar en el extranjero (a los proveedores) antes de la fecha en que se espera se revalúe la moneda. Una **estrategia de atraso** comprende demorar la cobranza de las cuentas foráneas por cobrar si se espera que la moneda se revalúe y retrasar las cuentas por pagar si se espera que se devalúe. Estos adelantos y atrasos requieren acelerar los pagos de moneda débil a países de moneda fuerte, y aplazar los flujos de moneda fuerte a países de moneda débil.

Es difícil implantar las estrategias de adelanto y atraso. Las empresas deben estar en posición de ejercer algún control sobre los términos de pago, pero no siempre tienen este poder de negociación, en particular cuando tratan con clientes importantes con capacidad de dictar los términos de pago. Asimismo, como estas estrategias presionan a las monedas débiles, muchos gobiernos limitan los adelantos y atrasos. Por ejemplo, algunos países fijan 180 días como límite para recibir pagos de exportaciones o hacer pagos de importaciones.

## CÓMO REDUCIR LA EXPOSICIÓN ECONÓMICA

Reducir la exposición económica requiere de opciones estratégicas que trascienden el ámbito de la administración financiera. La clave para reducirla es distribuir los activos productivos de la empresa en varios lugares, para que el bienestar financiero de largo plazo no se vea muy afectado por movimientos adversos del tipo de cambio. Se trata de una estrategia seguida, a veces, por grandes y pequeñas compañías. Por ejemplo, ante el temor de que el euro continuara fortaleciéndose respecto del dólar estadounidense, algunas empresas europeas que hacían negocios importantes en Estados Unidos establecieron plantas en dicho mercado, para asegurarse de que el euro, si continuaba subiendo, no los pusiera en una desventaja competitiva con relación a sus rivales locales. En forma similar, Toyota tenía plantas productoras distribuidas por todo el mundo, en parte para asegurarse de que si el yen aumentaba, sus autos no quedaran fuera del mercado por razones de precio. Como vimos en el “Caso inicial”, Caterpillar también siguió esta estrategia; es decir, estableció fábricas en todo el mundo que podían actuar como un cerco ante la posibilidad de que un dólar fuerte elevara los precios de sus exportaciones, al grado de que sus productos quedaran fuera de los mercados extranjeros. En 2008 y 2009, este cerco probó su utilidad. El “Panorama administrativo” anterior describe los esfuerzos de dos compañías alemanas, el fabricante SMS Elotherm y el proveedor Keiper, por reducir la exposición económica.

### Otras medidas para manejar el riesgo cambiario

Una empresa tiene que establecer un mecanismo para asegurarse una combinación apropiada de tácticas y estrategias con las cuales reducir su exposición al tipo de cambio. Aunque no hay un acuerdo universal sobre los componentes de este mecanismo, se resaltan varios puntos en común.<sup>32</sup> En primer lugar, se precisa un control centralizado de la exposición para proteger los recursos y garantizar que todas las unidades adopten la combinación correcta de tácticas y estrategias. Muchas compañías han establecido centros internos de tipos de cambio. Aunque estos centros no pueden realizar todos los contratos con moneda extranjera (sobre todo en las grandes y complejas multinacionales, donde múltiples transacciones se realizan al mismo tiempo), por lo menos deben fijar las normas que deben seguir las filiales.

En segundo lugar, las empresas deben distinguir entre exposición a las transacciones y a la conversión, por un lado, y exposición económica, por el otro. Muchas compañías se enfocan en reducir su exposición a las transacciones y la conversión, y prestan poca atención a la exposición económica, la cual puede tener consecuencias más profundas y duraderas.<sup>33</sup> Las empresas tienen que diseñar estrategias para enfrentar la exposición económica. Por ejemplo, Black & Decker, fabricante de herramientas eléctricas, aplica una novedosa estrategia para manejar activamente sus riesgos económicos. La clave de Black & Decker es una subcontratación flexible. En respuesta a los movimientos de los tipos de cambio, Black & Decker traslada la producción de un lugar a otro, con la finalidad de ofrecer el precio más competitivo. La empresa produce en más de una docena de ubicaciones en el mundo: Europa, Australia, Brasil, México y Japón. Más de 50% de los activos



de producción de la compañía se encuentra fuera de Estados Unidos. Aunque cada una de sus fábricas se concentra en uno o dos productos para alcanzar economías de escala, se produce una superposición considerable. En promedio, la compañía opera las fábricas a no más de 80% de su capacidad para continuar, rápidamente, de la elaboración de un producto a fabricar o añadir otro. Con esta estrategia, la producción de una fábrica se modifica en respuesta a los movimientos cambiarios. Por ejemplo, si el dólar se devalúa frente a otras monedas, se reduce el monto de las importaciones a Estados Unidos desde las filiales foráneas, y en cambio se incrementan las exportaciones de las filiales estadounidenses a otras ubicaciones.<sup>34</sup>

En tercer lugar, no es posible exagerar la necesidad de pronosticar los movimientos del tipo de cambio, aunque, como dijimos antes, es un asunto riesgoso. Ningún modelo predice a la perfección las variaciones del tipo de cambio. Lo mejor que puede decirse es que, en el corto plazo, los tipos de cambio a futuro proporcionan los mejores pronósticos de estas variaciones, y que en el largo plazo hay que vigilar los factores económicos fundamentales (en particular la inflación) porque influyen en los movimientos cambiarios. Algunas empresas pronostican por sí mismas estos movimientos, mientras que otras contratan expertos externos. De cualquier manera, todos estos pronósticos son intentos imperfectos por anticipar el futuro.

En cuarto lugar, las empresas tienen que establecer buenos sistemas de rendición de cuentas para que la función central de finanzas (o el centro interno de divisas) vigile de manera continua la exposición de la empresa. Estos sistemas permiten a la compañía identificar las cuentas expuestas, el nivel de exposición por tipo de moneda de cada cuenta y los períodos abarcados.

Por último, con base en la información que recibe de los pronósticos del tipo de cambio y de sus sistemas normales de rendición de cuentas, la empresa debe emitir informes periódicos de exposición a la conversión. En estos informes se debe identificar el efecto en los flujos de efectivo y el estado de resultados de las variaciones pronosticadas en el tipo de cambio. Los informes le sirven a la gerencia como base para adoptar tácticas y estrategias, y compensar en previsión de riesgos cambiarios inesperados.

Sorprende que algunas de las empresas más grandes y complejas no tomen estas precauciones y se expongan a grandes riesgos cambiarios. Como vimos en este capítulo, Volkswagen sufrió pérdidas importantes a comienzos del siglo por no compensar su exposición a las divisas extranjeras.

## RESUMEN

En este capítulo explicamos el funcionamiento del mercado de divisas, examinamos las fuerzas que determinan los tipos de cambio y analizamos las implicaciones de estos factores para las empresas internacionales. Como las variaciones en el tipo de cambio alteran notablemente la rentabilidad de los contratos de comercio e inversión internacionales, es un tema de mayor interés para esas empresas. En el capítulo señalamos los siguientes puntos:

1. Una función del mercado de divisas es convertir la moneda de un país en la moneda de otro. La segunda función es ofrecer seguridad contra los riesgos cambiarios.
2. El tipo de cambio spot es el cambio al que un corredor convierte una moneda en otra, en cierta fecha.
3. El riesgo cambiario se reduce con tipos de cambio forward, que es un tipo que rige transacciones próximas. El riesgo cambiario también se reduce con permutas de

divisas. Un swap es la compra y venta simultánea de cierto monto de una divisa según su valor en dos fechas.

4. La ley del precio único sostiene que en mercados competitivos sin costos de transporte ni barreras comerciales, los productos idénticos ofrecidos en diferentes países, deben venderse al mismo precio cuando se exprese en la misma moneda.
5. La teoría de la paridad del poder adquisitivo (PPA) afirma que el precio de una canasta de ciertos bienes debe ser más o menos equivalente en todos los países. La teoría de la PPA predice que el tipo de cambio variará si se modifican los precios.
6. El cambio de los precios en diversos países depende de la tasa de inflación. La inflación de un país es una función del aumento del circulante.
7. La teoría de la PPA ofrece predicciones relativamente atinadas sobre las tendencias de largo plazo de la varia-

- ción del tipo de cambio, pero no de los movimientos de corto plazo. La incapacidad de la teoría de la PPA de pronosticar con más exactitud estos cambios, se debe a los costos de transporte, barreras al comercio y la inversión, y a factores psicológicos como el efecto popular o de manada sobre los movimientos del mercado y los tipos de cambio de corto plazo.
8. Las tasas de interés reflejan las expectativas sobre la inflación. En países donde se espera que la inflación sea elevada, las tasas de interés también lo son.
  9. El efecto internacional de Fisher afirma que, en dos países cualesquiera, el tipo de cambio spot debe variar en montos iguales pero en dirección opuesta a la diferencia entre las tasas nominales de interés.
  10. El enfoque más común para pronosticar el tipo de cambio es el análisis fundamental, que se basa en variables como el aumento del circulante, inflación, tasas de interés y situación de la balanza de pagos para predecir los movimientos cambiarios.
  11. En muchos países, la posibilidad de residentes y extranjeros de convertir la moneda local en extranjera está restringida por políticas gubernamentales. Un gobierno restringe la convertibilidad de su moneda para proteger las reservas de divisas y detener la fuga de capitales.
  12. Una política de inconvertibilidad, que prohíbe a residentes y extranjeros cambiar la moneda local por mo-

neda foránea, es problemática para las empresas internacionales. La inconvertibilidad hace difícil en ese país el comercio y la inversión internacionales. Una manera de enfrentar este problema es el intercambio de unos bienes y servicios por otros.

13. Los tres tipos de exposición a los riesgos cambiarios son la exposición a las transacciones, exposición al traslado y exposición económica.
14. Las tácticas contra la exposición a las transacciones y la conversión son la compra al descubierto, permuto de divisas, atrasar y adelantar las cuentas por pagar y por cobrar, manipular los precios de transferencia, acelerar el pago de dividendos y ajustar el presupuesto de capital a la exposición al cambio.
15. Reducir la exposición económica de una empresa requiere elecciones estratégicas sobre la distribución de los activos de producción de la misma en todo el mundo.
16. Para manejar bien la exposición al tipo de cambio, la empresa debe ejercer una vigilancia centralizada sobre sus actividades de compensación cambiaria, reconocer la diferencia entre exposición a las transacciones y exposición económica, pronosticar los movimientos futuros del tipo de cambio, establecer buenos sistemas de rendición de cuentas para vigilar la exposición y emitir informes periódicos de exposición al tipo de cambio que sirvan como base para la acción.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. La tasa de interés de los títulos del gobierno surcoreano con vencimiento a un año es de 4%, y la inflación esperada para el año entrante, de 2%. La tasa de interés de los títulos del gobierno estadounidense con vencimiento a un año es de 7%, y la tasa esperada de inflación, de 5%. El tipo de cambio spot actual es de 1 200 wons por dólar. Pronostique el tipo de cambio spot dentro de un año. Explique su respuesta.
2. Dos países, Inglaterra y Estados Unidos, producen sólo un bien: carne de res. Supongamos que el precio de la carne en Estados Unidos es de 5.30 dólares por kilo y en Inglaterra de 7.10 libras por kilo.
  - a) De acuerdo con la teoría de la PPA, ¿cuál debe ser el tipo de cambio entre la libra y el dólar?
  - b) Supongamos que se espera que el precio de la carne de res aumente a 6 dólares por kilo en Estados Unidos y a 9 libras por kilo en Inglaterra. ¿Cuál será el tipo de cambio forward dentro de un año de la libra y el dólar?
  - c) Con su respuesta a los incisos a) y b), y como la tasa de interés actual en Estados Unidos es de 10%, ¿cuál espera que sea la tasa de interés actual en Inglaterra?
3. Vuelva a leer el "Panorama administrativo" sobre Volkswagen en este capítulo y responda las siguientes preguntas:

- a) ¿Por qué piensa que Volkswagen decidió proteger sólo 30% de su exposición a las divisas extranjeras en 2003? ¿Qué hubiera ocurrido si hubiese protegido 70% de esta exposición?
- b) ¿Por qué piensa que el valor del dólar estadounidense cayó frente al euro en 2003?
- c) Aparte de protegerse contra el mercado de divisas, ¿qué más pudo haber hecho Volkswagen para reducir su exposición a futuras caídas del valor del dólar estadounidense frente al euro?
4. Usted fabrica copas para vino. A mediados de junio recibió un pedido de Japón por 10 mil copas. El pago de 400 mil yenes debe llegar a mediados de diciembre. Usted espera que para esa fecha el yen aumente su valor actual de 130 a 100 por dólar. Usted puede tomar un préstamo en yenes a 6% anual. ¿Qué debe hacer?
5. Usted es el director financiero de una empresa estadounidense que tiene una filial de su propiedad en México, donde fabrica componentes para sus operaciones de montaje en Estados Unidos. La filial se financia con préstamos bancarios en ese país. Uno de sus analistas le informó que se espera que, en el transcurso del año, el peso se devalúe 30% frente al dólar en los mercados de divisas. ¿Qué acciones, si acaso, debe emprender?



## Proyecto de investigación

### El mercado de cambio de divisas



[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

Consulte la página electrónica de globalEDGE™ para realizar los siguientes ejercicios:

#### Ejercicio 1

Uno de los motivos de aprender acerca de otro país o región es comprender la relación de su moneda con otras que se utilizan en el mercado mundial de divisas. De acuerdo con esto, le encendieron la tarea de tener disponibles 100 mil yenes para un pago programado para el mes entrante. Considerando que su compañía posee sólo dólares estadounidenses, identifique el tipo de cambio spot y forward. ¿Cuáles son los factores que inciden en su decisión de utilizar uno u otro tipo? ¿Cuál

debe elegir? ¿Cuántos dólares tiene que gastar para conseguir la suma de yenes requerida?

#### Ejercicio 2

En ocasiones, los analistas utilizan el precio de productos específicos en distintos lugares para comparar el valor de una divisa y su poder adquisitivo. Por ejemplo, el Índice Big Mac compara la paridad del poder adquisitivo de 120 países con base en el precio de ese artículo. Localice la edición más reciente del índice. Identifique los cinco países (y sus monedas) con la paridad más baja, de acuerdo con esta clasificación. ¿Hay monedas sobrevaluadas?

## CASO FINAL

### Hyundai y Kia

Durante muchos años, Hyundai y su afiliada Kia, los fabricantes de automóviles de más rápido desarrollo en Corea, se han beneficiado del crecimiento derivado de las exportaciones. Hyundai vende 60% y Kia 80% de su producción en los mercados extranjeros, particularmente en Estados Unidos, donde entraron sólo recientemente. En 2006, ambas compañías tenían cerca de 4.3% de participación de mercado estadounidense, y esperaban duplicarla a 8.6% en 2010. Se ha atribuido su éxito en los mercados extranjeros a la buena calidad del producto, a su diseño razonable y a su agresiva política de precios. Tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea, el precio de sus autos está por debajo del que han fijado las empresas locales y las grandes compañías japonesas como Honda y Toyota. Esta estrategia de bajos precios les ha permitido elevar las ventas foráneas, pero sus márgenes de utilidad por unidad son bajas, tanto como 3% de los autos vendidos en Estados Unidos. Este reducido margen las convierte en objetivos muy vulnerables a los cambios en el valor de la divisa coreana, el won, ante el dólar estadounidense.

En 2006, el won aumentó de valor en aproximadamente 7% ante dicha moneda. Continuó en ascenso durante 2007, para llegar a su mayor valor en 10 años ante el dólar en octubre de 2007. Un won más fuerte significa que los vehículos de Hyundai y Kia que se venden en dólares en Estados Unidos, registran un valor menor cuando se hace el traslado a wons, lo que ha dañado el funcionamiento financiero de ambas compañías. En 2006, a pesar de un aumento en las ventas

de sus unidades, las utilidades de Hyundai cayeron 35%, y las de Kia 94%. Kia tenía que vender 15 autos en promedio en Estados Unidos durante 2006 para ganar lo mismo que obtenía con la venta de 14 unidades en 2005. Si el won sigue aumentando de valor ante el dólar a largo plazo, como predicen muchos analistas, Hyundai y Kia podrían verse obligadas a abandonar su estrategia de precios bajos y comenzar a subirlos en Estados Unidos.

Como parte de un cerco contra los movimientos de divisas, Hyundai abrió su primera planta estadounidense en Montgomery, Alabama, en 2005, y anunció planes para construir una fábrica de motores en las cercanías. Se especula que Hyundai seguirá expandiendo su presencia manufacturera en Estados Unidos en un futuro cercano, una vez que el mercado de automóviles se recupere de un severo tropiezo en 2008 y 2009. Kia también ha ampliado su presencia en Estados Unidos como una forma de protegerse contra los movimientos cambiarios. En 2006, la compañía dio el primer paso cuando estableció una planta manufacturera en Georgia, que se proyectó para iniciar operaciones en 2009. Aunque ambas empresas vieron caer sus utilidades casi 30% en 2008, las ventas de sus autos se mantuvieron relativamente bien a pesar de la profunda recesión en la industria global del automóvil. De hecho, las ventas de sus pequeños autos en Estados Unidos aumentaron a principios de 2009, lo que convirtió a estas compañías en las únicas en registrar una mejoría.<sup>35</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. Explique cómo el aumento del valor de la divisa coreana ante el dólar afecta la competitividad de las exportaciones de Hyundai y Kia a Estados Unidos.
2. Hyundai y Kia han ampliado su presencia en Estados Unidos. ¿Cómo las protege este crecimiento contra los movimientos cambiarios adversos? ¿Qué otras razones pueden tener estas compañías para invertir en Estados Unidos? ¿Cuáles son los inconvenientes de semejante estrategia?

3. Si Hyundai espera que el valor del won se fortalezca notablemente con relación al dólar durante la próxima década, ¿debería seguir expandiendo su presencia en Estados Unidos?
4. En 2008, el won coreano se depreció 28% contra el dólar estadounidense. ¿Implica este descenso que Hyundai y Kia se equivocaron al invertir en Estados Unidos? ¿Cómo explica esto la relativa fortaleza de las ventas de los autos de Hyundai y Kia en el mercado estadounidense durante 2009?

## Referencias

1. J.B. Kelleher, "U.S. Exporters Can Win from the Strong Dollar", en *International Herald Tribune*, 9 de mayo de 2008, p. 15; "Caterpillar's Comeback", en *The Economist*, 20 de junio de 1998, pp. 7-8; y A. Taylor, "Caterpillar", en *Fortune*, 20 de Julio de 2007, pp. 48-54.
2. Para una buena introducción general al mercado de divisas, vea R. Weisweiller, *How the Foreign Exchange Market Works*, Nueva York, New York Institute of Finance, 1990. Una descripción detallada de la economía de los mercados de divisas se encuentra en P.R. Krugman y M. Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy*, Nueva York, HarperCollins, 1994.
3. "The Domino Effect", en *The Economist*, 5 de julio de 2008, p. 85.
4. Mark Landler, "As Exchange Rates Swing, Car Makers Try to Duck", en *The New York Times*, 17 de enero de 2004, pp. B1, B4; N. Boudette, "Volkswagen Posts 95% Drop in Net", en *The Wall Street Journal*, 19 de febrero de 2004, p. A3; y "Volkswagen's Financial Mechanic", en *Corporate Finance*, junio de 2003, p. 1.
5. Bank for International Settlements, *Central Bank Survey of Foreign Exchange and Derivatives Market Activity*, abril de 2007, Basilea, Suiza, BIS, diciembre de 2007.
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. M. Dickson, "Capital Gain: How London Is Thriving As It Takes on the Global Competition", en *Financial Times*, 27 de marzo de 2006, p. 11.
9. Para una revisión exhaustiva, vea M. Taylor, "The Economics of Exchange Rates", en *Journal of Economic Literature* 33, 1995, pp. 13-47.
10. Krugman y Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy*.
11. M. Friedman, *Studies in the Quantity Theory of Money*, Chicago, University of Chicago Press, 1956. Para una explicación accesible, vea M. Friedman y R. Friedman, *Free to Choose*, Londres, Penguin Books, 1979, cap. 9.
12. Juan-Antonio Morales, "Inflation Stabilization in Bolivia", en Michael Bruno y cols., *Inflation Stabilization: The Experience of Israel, Argentina, Brazil, Bolivia, and Mexico*, Cambridge, MIT Press, 1988, y *The Economist, World Book of Vital Statistics*, Nueva York, Random House, 1990.
13. Para revisiones y artículos recientes, vea H.J. Edison, J.E. Gagnon y W.R. Melick, "Understanding the Empirical Literature on Purchasing Power Parity", en *Journal of International Money and Finance* 16, febrero de 1997, pp. 1-18; J.R. Edison, "Multi-Country Evidence on the Behavior of Purchasing Power Parity under the Current Float", en *Journal of International Money and Finance* 16, febrero de 1997, pp. 19-36; K. Rogoff, "The Purchasing Power Parity Puzzle", en *Journal of Economic Literature*, 34, 1996, pp. 647-668; D.R. Rapach y M.E. Wohar, "Testing the Monetary Model of Exchange Rate Determination: New Evidence from a Century of Data", en *Journal of International Economics*, diciembre de 2002, pp. 359-385, y M.P. Taylor, "Purchasing Power Parity", en *Review of International Economics*, agosto de 2003, pp. 436-456.
14. M. Obstfeld y K. Rogoff, "The Six Major Puzzles in International Economics", documento de trabajo núm. 7777 de la Oficina Nacional de Investigación Económica, julio de 2000.
15. *Ibid.*
16. Vea M. Devereux y C. Engel, "Monetary Policy in the Open Economy Revisited: Price Setting and Exchange Rate Flexibility", documento de trabajo núm. 7665 de la Oficina Nacional de Investigación Económica, abril de 2000. Vea también P. Krugman, "Pricing to Market When the Exchange Rate Changes", en S. Arndt y J. Richardson (comps.), *Real Financial Economics*, Cambridge, MIT Press, 1987.
17. Para un resumen de las pruebas, vea la encuesta de Taylor, "The Economics of Exchange Rates".
18. R.E. Cumby y M. Obstfeld, "A Note on Exchange Rate Expectations and Nominal Interest Differentials: A Test of the Fisher Hypothesis", en *Journal of Finance*, junio de 1981, pp. 697-703, y L. Coppock y M. Poitras, "Evaluating the Fisher Effect in Long Term Cross Country Averages", en *International Review of Economics and Finance* 9, 2000, pp. 181-203.
19. Taylor, "The Economics of Exchange Rates". Vea también R.K. Lyons, *The Microstructure Approach to Exchange Rates*, Cambridge, MIT Press, 2002.
20. Vea H.L. Allen y M.P. Taylor, "Charts, Noise, and Fundamentals in the Foreign Exchange Market", en *Economic Journal* 100, 1990, pp. 49-59, y T. Ito, "Foreign Exchange Rate Expectations: Micro Survey Data", en *American Economic Review*, 80, 1990, pp. 434-449.



21. Por ejemplo, vea E. Fama, "Forward Rates as Predictors of Future Spot Rates", en *Journal of Financial Economics*, octubre de 1976, pp. 361-377.
22. Fuentes: J. Burton y G. Baker, "The Country That Invested Its Way into Trouble", en *Financial Times*, 15 de enero de 1998, p. 8; J. Burton, "South Korea's Credit Rating Is Lowered", en *Financial Times*, 25 de octubre de 1997, p. 3; J. Burton, "Currency Losses Hit Samsung Electronics", en *Financial Times*, 20 de marzo de 1998, p. 24, y "Korean Firms' Foreign Exchange Losses Exceed US \$15 Billion", en *Business Korea*, febrero de 1998, p. 55.
23. L. Kilian y M.P. Taylor, "Why Is It so Difficult to Beat the Random Walk Forecast of Exchange Rates?", en *Journal of International Economics*, 20, mayo de 2003, pp. 85-103, y R.M. Levich, "The Efficiency of Markets for Foreign Exchange", en G.D. Gay y R.W. Kold (comps.), *International Finance*, Richmond, Robert F. Dane, Inc., 1983.
24. J. Williamson, *The Exchange Rate System*, Washington, Institute for International Economics, 1983, y R.H. Clarida, L. Sarno, M.P. Taylor y G. Valente, "The Out of Sample Success of Term Structure Models as Exchange Rates Predictors", en *Journal of International Economics*, 60, mayo de 2003, pp. 61-84.
25. Kilian y Taylor, "Why Is It so Difficult to Beat the Random Walk Forecast of Exchange Rates?".
26. Rogoff, "The Purchasing Power Parity Puzzle".
27. C. Engel y J.D. Hamilton, "Long Swings in the Dollar: Are They in the Data and Do Markets Know It?", en *American Economic Review*, septiembre de 1990, pp. 689-713.
28. J.R. Carter y J. Gagne, "The Do's and Don'ts of International Countertrade", en *Sloan Management Review*, primavera de 1988, pp. 31-37.
29. "Where There Is a Will", en *Trade Finance*, octubre de 2003, pp. 1-2.
30. D.S. Levine, "Got a Spare Destroyer Lying Around?", en *World Trade* 10, junio de 1997, pp. 34-35, y Dan West, "Countertrade", en *Business Credit*, abril de 2001, pp. 64-67.
31. Adaptado de M. Landler, "Dollar's Fall Drains Profit of European Small Business", en *The New York Times*, 2 de diciembre de 2004, p. C1.
32. Para detalles sobre cómo diversas empresas manejan su exposición al tipo de cambio, vea los artículos del número especial sobre cambios de divisas del *Business International Money Report*, 18 de diciembre de 1989, pp. 401-412.
33. *Ibid.*
34. S. Arterian, "How Black & Decker Defines Exposure", en *Business International Money Report*, 18 de diciembre de 1989, pp. 404, 405, 409.
35. Evan Ramstad, "Won's Rise Hurts Korean Car Makers", en *The Wall Street Journal*, 13 de diciembre de 2006, p. B3; S. Jung, "Call to Cap Strength of Won", en *Financial Times*, 10 de octubre de 2007, p. 15; W. Diem, "Hyundai Suffers Growing Pains While Seeking Solutions", en *Ward's Auto World*, agosto de 2007, p. 9; y M. Degen, "Hyundai, Kia Are Loan Bright Spots", en *Orange County Register*, 4 de febrero de 2009.



## Turbulencia económica en Letonia

Letonia es un país de 2.5 millones de habitantes, y uno de los tres Estados Bálticos que obtuvo su independencia después del colapso de la Unión Soviética. Durante la última década, su desarrollo económico ha mostrado un rápido crecimiento, impulsado por un vibrante sector privado. El país se integró a la Unión Europea en 2004 y fijó su moneda, el lat, en el valor de la moneda de la UE, el euro. Para mantener esta paridad, Letonia utilizó un sistema de variación conocido como caja de conversión o convertibilidad, en el cual el circulante está respaldado, unidad por unidad, por las reservas en moneda extranjera, que en el caso de Letonia era principalmente el euro.

A partir de 2006, se oyeron muchas voces que advertían que la economía letona podría estar en proceso de sobreclentamiento. El auge económico se sustentaba cada vez más en la entrada de flujos de moneda extranjera a los bancos del país, en particular de Rusia. A su vez, los bancos utilizaban estos fondos para financiar préstamos riesgosos, muchos de éstos dirigidos a un mercado inmobiliario cada vez más "espumoso", en el cual los precios eran subastados entre prestarios que podían tener acceso a créditos baratos. Los críticos aconsejaron inútilmente al gobierno que frenara los presta-

mos mediante la elevación de las tasas de interés. Lo que sea que el gobierno no hizo, el mercado finalmente lo llevó a cabo.

El impulso comenzó a aplacarse en 2008, cuando una crisis económica global que inició con una sobrevaloración del mercado inmobiliario de Estados Unidos se extendió por todo el mundo. Los problemas empezaron cuando el banco privado más grande del país, Parex, reveló que tenía dificultades financieras. Dañado por la creciente morosidad que mostraban los arriesgados préstamos que había concedido, Parex intentó obtener la ayuda del gobierno. Éste acudió al rescate: para empezar, inyectó al banco 200 millones de lats (alrededor de 390 millones de dólares). Sin embargo, este fondo no resolvió los problemas. Los cuentahabientes retiraron rápidamente su dinero de la institución, y el gobierno se vio obligado a nacionalizarla. No obstante, lejos de detener la crisis, esta medida pareció exacerbarla, pues tanto las personas como las instituciones comenzaron a cambiar los lats por euros y dólares. Los especuladores de divisas se unieron a la refriega con la apuesta de que el gobierno se vería forzado a devaluar el lat y venderlo a precios bajos. Esta expectativa generó una enorme presión, y obligó a los bancos centrales del país a entrar

# El sistema monetario internacional

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Familiarizarse con el desarrollo histórico del moderno sistema monetario internacional.
- OA<sup>2</sup>** Analizar el papel que juega el Banco Mundial y el FMI en el sistema monetario internacional.
- OA<sup>3</sup>** Conocer las diferencias entre un sistema de tipo de cambio fijo y flotante.
- OA<sup>4</sup>** Saber cuáles son los regímenes de tipo de cambio que se utilizan hoy en el mundo, y por qué los países adoptan uno u otro.
- OA<sup>5</sup>** Comprender el debate que rodea al papel del FMI en el manejo de las crisis financieras.
- OA<sup>6</sup>** Valorar las implicaciones del sistema monetario internacional para el manejo de divisas y la estrategia de negocios.



en los mercados extranjeros para comprar lats en un intento por mantener la fijación de la moneda ante el euro. En menos de dos meses, el banco gastó más de la quinta parte de sus reservas extranjeras totales, pero el dinero siguió saliendo del país.

Una solución a esta crisis hubiese sido devaluar el lat con respecto del euro. Sin embargo, una devaluación habría creado toda clase de problemas adicionales. Muchos letones habían recibido préstamos en euros. Si el lat se depreciaba ante la moneda europea, el costo de pagar sus préstamos en la moneda local se hubiese elevado en un porcentaje equivalente a la depreciación, lo cual causaría inmediatas penurias económicas para los prestatarios locales.

En diciembre de 2008, el gobierno de Letonia pidió ayuda tanto a la Unión Europea como al Fondo Monetario Internacional. Este último organismo tomó la iniciativa de reunir un paquete de rescate internacional, que totalizó cerca de 7.5 mil millones de euros en préstamos propios y de la Unión Europea, Suecia, Finlandia y el Banco Mundial. Estos fondos se usaron para proteger el valor del lat ante el euro. Suecia y Finlandia aportaron 1.8 mil millones de euros al fondo, debi-

do principalmente a que los bancos de estos países tenían importantes participaciones en sus similares de Letonia y les preocupaba que los problemas en dicho país pudieran contagiar a sus respectivos sistemas financieros.

Como parte de las condiciones para otorgar el préstamo, el FMI exigió un cambio significativo en la política económica del gobierno de Letonia, el cual incluía aumentos de las tasas de interés, recortes salariales, drásticas reducciones de los gastos gubernamentales y aumentos de los impuestos. No había duda de que estas medidas llevarían al país a una recesión aún más profunda. Sin embargo, el FMI creía que eran necesarias para restaurar la confianza tanto en el sistema financiero del país como en la capacidad de su gobierno para mantener la fijación del lat al euro, y que una vez que este objetivo se lograra, las condiciones mejorarian y el país comenzaría a crecer de nuevo. Sea como fuere, algunos letones rechazaron el trato y se volcaron a las calles de Riga, la capital. Hubo cuarenta heridos, entre ellos 14 oficiales de policía, y 106 detenidos, lo que sugería que el camino que tenían delante sería muy espinoso.<sup>1</sup>



## Introducción

Lo que ocurrió en Letonia a finales de 2008 toca el núcleo de la materia que expondremos en este capítulo. Estudiaremos el sistema monetario internacional, y su papel para determinar los tipos de cambio. El **sistema monetario internacional** se refiere a los ajustes institucionales que el gobierno pone en práctica para manejar los tipos de cambio. En el capítulo 9 supusimos que el mercado de divisas era la principal institución para determinar los tipos de cambio, y que las fuerzas impersonales del mercado de oferta y demanda determinan el valor relativo de dos divisas, cualesquiera que sean (es decir, su tipo de cambio). Además, explicamos que en la oferta y demanda de divisas influyen las tasas de inflación relativas y las tasas de interés de los diferentes países. Cuando el mercado de divisas determina el valor relativo de una divisa, decimos que el país se adhiere al régimen de **tipo de cambio flotante**. Las cuatro divisas más usadas en el mundo para realizar transacciones internacionales son: el dólar estadounidense, el euro, el yen y la libra esterlina, que pueden flotar libremente una contra otra. De esta manera, su tasa de interés es determinada por las fuerzas del mercado y fluctúa en relación con las demás día a día, si no es que minuto a minuto. Sin embargo, los tipos de cambio de muchas divisas no son determinados por el libre juego de las fuerzas del mercado, sino que se adopta otro tipo de arreglos institucionales.

Muchas de las naciones del mundo en vías de desarrollo fijan sus divisas, sobre todo respecto del dólar o el euro. Un **tipo de cambio fijo** significa que el valor de la divisa se fija en relación con una moneda de referencia, como el dólar estadounidense, y después el tipo de cambio entre esa divisa y otras se determina por el tipo de cambio de la moneda de referencia. Por ejemplo, Letonia fijó su divisa respecto del euro (vea el caso inicial). De igual manera, muchos estados que rodean al Golfo de Arabia han fijado desde hace mucho tiempo sus monedas en relación con el dólar.

Debido a que no desean adoptar un tipo de cambio fijo formal, otros países tratan de mantener el valor de su divisa dentro de algún rango en relación con una moneda importante de referencia, como el dólar. Por lo general se le conoce como **flotación controlada** (dirty float). La divisa flota debido a que, en teoría, su valor es determinado por las fuerzas del mercado, pero es una **flotación controlada** (en contraste con una flotación libre) porque el banco central del país intervendrá en el mercado de divisas para mantener el valor de su moneda si ésta se deprecia muy rápido en relación con una divisa de referencia importante. China ha adoptado esta política desde julio de 2005, el valor del yuan fue unido a otras monedas incluyendo el dólar, el yen y el euro. Esto puede variar su valor individual, pero dentro de los límites ajustados.

No obstante, otros países operan con un **tipo de cambio fijo**, en el cual los valores de un grupo de monedas se fijan entre sí con un tipo de cambio previamente acordado. Antes de que se introdujera el euro, en 2000, varios países de la Unión Europea operaban con tipos de cambio fijos dentro del contexto del **Sistema Monetario Europeo (SME)**. Durante los 25 años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, las naciones industrializadas más importantes del mundo participaron en un sistema de tipo de cambio fijo. Aunque este arreglo colapsó en 1973, algunos analistas todavía debaten la pertinencia de restablecerlo.

En este capítulo explicaremos el funcionamiento del sistema monetario internacional y señalaremos sus implicaciones para los negocios internacionales. Para entender estos temas, se debe revisar la evolución de dicho sistema. Comenzaremos con un análisis sobre el patrón oro y su disolución durante la década de los treinta. A continuación, analizaremos la conferencia de Bretton Woods, que se llevó a cabo en 1944, la cual estableció el marco de trabajo para el sistema monetario internacional del periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. El acuerdo al que se llegó en Bretton Woods demandaba tipos de cambio fijos respecto del dólar estadounidense. Con base en este sistema, el valor de la mayoría de las monedas se fijaba en función del dólar estadounidense durante largos períodos, y sólo podía convertirse bajo una serie específica de condiciones. La Conferencia también creó dos importantes instituciones que participan en el sistema monetario internacional: el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial. El FMI asumió la función de mantener el orden dentro del sistema monetario internacional; la función del Banco Mundial consistió en promover el desarrollo.



En la actualidad, ambas instituciones aún desempeñan una función importante en el escenario de la economía mundial y en el sistema monetario internacional. En 1997 y 1998, por ejemplo, el FMI ayudó a varios países asiáticos a lidiar con el drástico declive de sus monedas, durante la crisis financiera que empezó en 1997. Como vimos en el caso inicial, en 2008 y 2009, el FMI ayudó a Letonia a manejar su crisis financiera. En 2008, el FMI aplicaba sus programas en 68 países, la mayoría en vías de desarrollo, con préstamos de alrededor de 17 mil millones de dólares.<sup>2</sup> En épocas de crisis financiera, como en 2008 y 2009, estos préstamos pueden llegar a picos muy altos. Existe un acalorado debate sobre la función del FMI y en menor grado la del Banco Mundial y sus políticas para muchos países en desarrollo. Varios críticos prominentes sostienen que, en algunos casos, las políticas del FMI no mejoran la situación sino que la empeora (algunos han señalado que fue lo que pudo haber ocurrido en Letonia, donde se aplicaron políticas muy restrictivas en medio de una profunda recesión; vea el caso inicial). El debate sobre la función del FMI cobró urgencia e importancia debido a la extensa participación de la institución en las economías de los países en desarrollo a finales de la década de 1990 y principios de 2000. Por esta razón analizaremos el tema a profundidad.

El sistema de tipo de cambio fijo de Bretton Woods colapsó en 1973. Desde entonces, el mundo opera con un sistema mixto en el cual algunas monedas flotan libremente, pero muchas otras se controlan ya sea mediante intervención gubernamental o fijadas a otra moneda. Explicaremos las razones del fracaso de Woods, así como la naturaleza del sistema presente. También veremos cómo funcionan los sistemas de tipo de cambio fijo. Más de tres décadas después de la disolución del sistema de Bretton Woods continúa el debate sobre qué régimen cambiario es mejor para el mundo. Algunos economistas defienden el sistema donde la mayoría de las monedas flotan entre sí sin restricciones. Otros abogan por el retorno a un régimen de tipos de cambio fijo, similar al de Bretton Woods. Este debate es intenso e importante, y examinaremos los argumentos de ambas partes.

Por último, trataremos las implicaciones de todo esto para los negocios internacionales. Veremos el efecto que ejercen las políticas cambiarias de un gobierno en las perspectivas empresariales de un país determinado. También revisaremos el efecto de las políticas del FMI en las perspectivas económicas de un país y, por lo tanto, en los costos y beneficios de hacer negocios en éste.



## El patrón oro

El patrón oro tiene su origen en el uso de monedas de oro como medio de intercambio, unidad de cuenta y reserva de valor, una práctica muy antigua. Cuando el volumen del comercio internacional era limitado, el pago por los bienes adquiridos a otro país, por lo general, se hacía en oro o plata. Sin embargo, conforme el volumen del comercio internacional se expandió tras la Revolución Industrial, se necesitó un medio más conveniente para financiarlo, pues era muy poco práctico transportar enormes cantidades de oro y plata alrededor del mundo. La solución consistió en acordar el pago en papel moneda y que los gobiernos accedieran a convertirlo en oro, en el momento de la transacción, con un tipo de cambio fijo.

## PROCEDIMIENTOS DEL PATRÓN ORO

La práctica de fijar una moneda al oro y garantizar su convertibilidad se conoce como **patrón oro**. En 1880, la mayoría de las naciones más importantes del mundo, como Gran Bretaña, Alemania, Japón y Estados Unidos, habían adoptado el patrón oro. Debido al empleo de un parámetro común, era sencillo determinar el valor de una moneda en unidades de cualquier otra (el tipo de cambio).

Por ejemplo, de acuerdo con el patrón oro, un dólar estadounidense equivalía a 23.22 granos de oro “fino” (puro). Por lo tanto, en teoría, era posible solicitar al gobierno estadounidense la conversión de un dólar en 23.22 granos de oro. Como hay 480 granos en una onza, ésta correspondía a 20.67 dólares ( $480/23.22$ ). La cantidad de moneda que se requería para comprar una onza de oro se conocía como **valor en oro**. La libra esterlina se valoraba en 113 granos de oro fino. En otras palabras, una onza de oro costaba 4.25 libras ( $480/113$ ). Con los valores equivalentes en oro de las libras y los dólares se calcula el tipo de cambio de libras en dólares: 1 libra = 4.87 dólares (es decir,  $20.67/4.25$ ).

## LA ESTABILIDAD DEL PATRÓN ORO

La gran estabilidad del patrón oro constituía un poderoso mecanismo para que todos los países alcanzaran el equilibrio de la balanza comercial.<sup>3</sup> Se dice que un país tiene **su balanza comercial en equilibrio** cuando el ingreso de sus residentes, a partir de las exportaciones, equivale al dinero que pagan a las personas de otros países por sus importaciones (es decir, la cuenta corriente de la balanza de pagos está en equilibrio cuando las exportaciones son igual a las importaciones). Supongamos que sólo existen dos países en el mundo, Japón y Estados Unidos. Imaginemos que la balanza comercial de Japón tiene superávit porque exporta más a Estados Unidos que lo que le compra. Los exportadores japoneses reciben su pago en dólares estadounidenses, moneda que cambian por yenes en el banco japonés. Éste remite los dólares al gobierno estadounidense y solicita, a cambio, el pago en oro. (Este ejemplo es una simplificación de lo que ocurriría, pero sirve para ilustrar nuestra propuesta.)

De acuerdo con el patrón oro, cuando Japón tenga un superávit comercial, habrá un flujo neto de oro de Estados Unidos hacia Japón. Estos flujos de oro reducen automáticamente la oferta monetaria estadounidense e incrementan la oferta monetaria japonesa. Como vimos en el capítulo 9, existe una estrecha relación entre el crecimiento de la oferta monetaria y la inflación. Un incremento de la oferta monetaria elevará los precios en Japón, mientras que una reducción de la oferta monetaria estadounidense disminuirá los precios en este país. Debido a su elevado precio, la demanda de los bienes japoneses se reducirá, mientras que aumentará la de los baratos bienes estadounidenses. Por lo tanto, Japón empezará a comprar más bienes a Estados Unidos, y éste comprará menos a Japón, hasta que la balanza comercial alcance el equilibrio.

El mecanismo de ajuste parece tan simple y atractivo que incluso hoy en día, más de 70 años después del colapso final del patrón oro, hay quienes creen que el mundo debería adoptarlo de nuevo.

## EL PERÍODO ENTRE GUERRAS: 1918-1939

El patrón oro funcionó de manera razonablemente buena desde 1870 hasta los inicios de la Primera Guerra Mundial, en 1914, cuando se le abandonó. Durante ese conflicto, varios gobiernos financiaron parte de sus masivos gastos militares mediante la impresión de dinero. Esta enorme masa dineraaria provocó inflación y, para el final de la guerra, en 1918, los precios eran más elevados en todo el mundo. Estados Unidos regresó al patrón oro en 1919, Gran Bretaña en 1925 y Francia en 1928.

Gran Bretaña retornó al patrón oro mediante la fijación de la libra al oro con la paridad previa a la guerra, que era de 4.25 por onza, a pesar de la inflación sustancial que se presentó entre 1914 y 1925. El proceso inflacionario elevó los precios de los bienes británicos, de manera que dificultó su venta en los mercados extranjeros, lo que condujo al país a una profunda depresión. Cuando los tenedores extranjeros de libras perdieron confianza en el compromiso británico de mantener el valor de su moneda, empezaron a convertir su posesión en oro. El gobierno británico vio que no podía satisfacer la demanda por el oro sin agotar sus reservas, y terminó por suspender la convertibilidad en 1931.

Estados Unidos siguió este ejemplo y abandonó el patrón oro en 1933, pero lo adoptó nuevamente en 1934. Además, elevó el precio del oro de 20.67 a 35 dólares por onza. En virtud de que se necesitaban más dólares que antes para comprar una onza de oro, la implicación era que el dólar valía menos. Esto significó una devaluación del dólar respecto de otras monedas. Así, antes de la devaluación, el tipo de cambio libra/dólar era de 1 libra = 4.87 dólares, pero después de la devaluación fue de 1 libra = 8.24 dólares. Al bajar el precio de las exportaciones estadounidenses y subir el de sus importaciones, el gobierno intentó crear empleos en Estados Unidos mediante el incremento de la producción (en esencia, utilizó el tipo de cambio como instrumento de política comercial). Sin embargo, otros países adoptaron una táctica similar, y en el ciclo de devaluaciones, que pronto surgió, ningún país ganó.

El resultado neto fue la pérdida total de confianza en ese sistema. Con países que devaluaban su moneda a voluntad, nadie podía estar seguro de la cantidad de oro que una moneda podía comprar. En lugar de mantener la moneda de otro país, con frecuencia las personas intentaban cambiarla de inmediato por oro, no fuera a ser que el país devaluara su moneda en el ínterin. Este temor ejerció presión sobre las reservas de oro de varios países, lo que forzó a suspender la convertibilidad. A principios de la Segunda Guerra Mundial, en 1939, el patrón oro estaba muerto.



## El sistema de Bretton Woods

En 1944, en plena guerra, representantes de 44 países se reunieron en Bretton Woods, New Hampshire, para diseñar un nuevo sistema monetario internacional. Debido al colapso del patrón oro y el recuerdo fresco de la Gran Depresión de los años treinta, estos hombres de estado estaban determinados a construir un orden económico duradero que facilitara el crecimiento económico después del conflicto. Se había logrado un consenso general sobre lo deseable de un sistema de tipo de cambio fijo. Además, se deseaba evitar las absurdas devaluaciones de la década de 1930, y se reconocía que el patrón oro no podría garantizar su extinción definitiva. El mayor problema con dicho modelo era que no existía una institución multinacional que detuviese a los países que querían recurrir a la devaluación.

El acuerdo de Bretton Woods estableció dos instituciones multinacionales: el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial. La tarea del FMI consistiría en mantener el orden en el sistema monetario internacional, y la del Banco Mundial, en promover el desarrollo económico en general. El acuerdo también requeriría un sistema de tipo de cambio fijo que pudiese ser regulado por el FMI. Según el pacto, todos los países fijarían el valor de su moneda en función del oro, pero no necesitarían intercambiar su moneda por ese metal. Sólo el dólar permanecería convertible en oro, con un precio de 35 dólares por onza. Cada país elegiría su tipo de cambio respecto del dólar, y después calcularía el equivalente en oro de su moneda con base en ese tipo de cambio. Todos los países participantes estuvieron de acuerdo en mantener el valor de sus monedas dentro del 1% del valor equivalente, mediante compra o venta de moneda (u oro), a medida que se necesitara. Por ejemplo, si las casas de cambio vendían más moneda nacional que lo demandado, el gobierno de ese país podía intervenir en los mercados cambiarios y comprar su moneda para incrementar la demanda y mantener su valor equivalente en oro.

Otro aspecto del acuerdo de Bretton Woods fue el compromiso de no utilizar la devaluación como arma de política comercial competitiva. Sin embargo, si una moneda se debilitaba en un grado imposible de defender, se permitiría una devaluación de hasta 10% sin una aprobación formal por parte del FMI. Las devaluaciones mayores sí la necesitarían.

### LA FUNCIÓN DEL FMI

Los artículos del acuerdo del FMI se basaron en el colapso financiero mundial, las devaluaciones competitivas, las guerras comerciales, el alto nivel de desempleo, la hiperinflación en Alemania y otros lugares del mundo, y la desintegración económica general que ocurrió entre las dos guerras mundiales. El propósito del acuerdo de Bretton Woods, del cual el FMI era el principal guardián, consistía en evitar la repetición de ese caos mediante una combinación de disciplina y flexibilidad.

#### Disciplina

Un régimen de tipo de cambio fijo impone disciplina en dos modos. En primer lugar, la necesidad de mantener un régimen de tipos de cambio fijos frena las devaluaciones competitivas y ofrece estabilidad al comercio mundial. En segundo lugar, un sistema de tipo de cambio fijo impone disciplina monetaria en los países, pues les obliga a reducir la inflación. Por ejemplo, consideremos lo que pasaría con un régimen de tipo de cambio fijo si Gran Bretaña incrementara rápidamente su oferta monetaria mediante la impresión de libras. Como vimos en el capítulo 9, el incremento de la oferta monetaria generaría inflación. Por los tipos de cambio fijos, la inflación restaría competitividad a los bienes británicos en los mercados mundiales, mientras que las importaciones se abaratificarían para los británicos. El resultado sería un déficit comercial creciente de Gran Bretaña, con un mayor nivel de importación que de exportación. Para corregir este desequilibrio comercial, con un régimen de tipos de cambio fijos, Gran Bretaña tendría que limitar la tasa de crecimiento en su oferta monetaria para controlar la inflación. Por lo tanto, el tipo de cambio fijo se considera un mecanismo para controlar la inflación e imponer disciplina en los países.

#### Flexibilidad

Aunque la disciplina monetaria era un objetivo central del acuerdo de Bretton Woods, se reconoció que una política rígida de tipos de cambio fijos sería demasiado inflexible y quizás terminaría por

colapsar, como sucedió con el patrón oro. En algunos casos, los intentos nacionales por reducir la oferta monetaria y corregir el déficit persistente en la balanza de pagos podrían llevar al país a una recesión y a un alto nivel de desempleo. Los responsables del acuerdo de Bretton Woods querían evitar el desempleo, y por ende introdujeron algo de flexibilidad en el sistema. Dos características principales de los artículos del acuerdo del FMI fomentaban esta flexibilidad: las facilidades de préstamos del FMI y las paridades ajustables.

Se dotó al FMI de la facultad de prestar divisas a los miembros para ayudarlos durante breves períodos de déficit de su balanza de pagos cuando alguna súbita presión sobre las regulaciones monetarias o fiscales pudiese dañar el nivel nacional de empleo. Una bolsa común de oro y divisas alimentada por los miembros del FMI proporcionó los recursos para estos préstamos. El déficit persistente en la balanza de pagos puede provocar agotamiento de las reservas monetarias de un país y forzarlo a devaluar su moneda. Al proveer préstamos —de corto plazo— a los países abrumados por déficit, los fondos del FMI compran tiempo para que los países afectados reduzcan la inflación y el déficit de su balanza de pagos. La idea era que tales préstamos reducirían las presiones para llevar a cabo devolución, pues permitirían un ajuste más ordenado y menos doloroso.

Un país podría pedir prestada una cantidad limitada al FMI sin adherirse a ningún acuerdo específico, sin embargo, una gran demanda de capital de los fondos del FMI requería que consintiera una supervisión cada vez más estricta de sus políticas macroeconómicas por parte del FMI. Los grandes prestatarios del FMI deben acordar condiciones monetarias y fiscales, que casi siempre incluyen objetivos dirigidos por el FMI al crecimiento nacional de la oferta monetaria, la política cambiaria, la política fiscal, el gasto gubernamental, etcétera.

El sistema de paridades ajustables permite la devaluación de la moneda de un país en más de 10%, si el FMI está de acuerdo en que la balanza de pagos éste se encuentra en un *desequilibrio fundamental*; dicho término no se definió en los artículos del acuerdo del FMI, pero se aplicaría a los países que hubiesen sufrido cambios adversos permanentes en la demanda de sus productos. Sin devaluación, cualquier país experimentaría un alto nivel de desempleo y un déficit comercial persistente hasta que el nivel de los precios nacionales hubiese caído lo suficiente para restaurar el equilibrio en la balanza de pagos. La idea era que, en tales circunstancias, una devaluación ayudaría a evitar un doloroso proceso de ajuste.

## LA FUNCIÓN DEL BANCO MUNDIAL

El nombre oficial del Banco Mundial es Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF). Cuando los participantes de Bretton Woods lo fundaron, la necesidad de reconstruir las economías de Europa, desgarradas por la guerra, era su principal preocupación. La misión inicial del banco consistió en financiar la reconstrucción de la economía europea mediante préstamos con intereses bajos. Como resultaron los acontecimientos, el Banco Mundial se vio opacado al respecto por el Plan Marshall, conforme al cual Estados Unidos prestó dinero directamente a las naciones europeas para su reconstrucción. Por ello, el banco desvió su atención al desarrollo y empezó a prestar dinero a las naciones del Tercer Mundo. En la década de 1950, el banco se concentró en los proyectos del sector público. Favoreció proyectos para la construcción de plantas eléctricas y carreteras, y al sector del transporte. Durante la década de 1960, también empezó a prestar grandes sumas para apoyar la agricultura, la educación, el control de la población y el desarrollo urbano.

El banco presta dinero con base en dos mecanismos. De acuerdo con su esquema, el dinero se reúne mediante la venta de bonos en un mercado internacional de capitales. Los prestatarios pagan lo que el banco denomina una tasa de interés de mercado: el costo de los fondos del banco más un margen para gastos, menor que la tasa de los bancos comerciales. Con este plan, el banco ofrece préstamos con intereses bajos a los clientes que presentan determinado riesgo, cuyo potencial de ser sujetos de crédito por lo general es muy pobre, como sucede con las naciones subdesarrolladas.

La Asociación Internacional de Desarrollo (AID), extensión del banco creada en 1960, contempla un segundo plan. Los recursos para los préstamos se reúnen por medio de abonos de los miembros acaudalados, como Estados Unidos, Japón y Alemania. Los créditos van sólo a los países más pobres. Los deudores tienen cincuenta años para reembolsar el préstamo, con una tasa de interés de 1% anual. Los países más pobres del mundo reciben subvenciones y préstamos sin interés.



## El colapso del sistema de tipo de cambio fijo

El sistema de tipo de cambio fijo de Bretton Woods funcionó bien hasta finales de los años sesenta, época en la cual empezó a dar muestras de desgaste. Finalmente, el andamiaje se colapsó en 1973, y desde entonces opera un sistema de flotación controlada. Para entender el colapso del sistema se debe evaluar el papel especial del dólar estadounidense. Como esta moneda era la única que podía convertirse en oro y que servía como referencia para todas las demás, ocupaba un papel central en el sistema. Cualquier amenaza de devaluación del dólar causaría estragos en el sistema, y esto fue lo que ocurrió.

La mayoría de los economistas coincide en que el origen de la debacle del sistema cambiario radicó en el paquete de la política macroeconómica estadounidense de 1965 a 1968.<sup>4</sup> Para financiar tanto el conflicto de Vietnam como sus programas de bienestar social, el presidente Lyndon B. Johnson respaldó un incremento del gasto gubernamental que no se financió con un incremento de impuestos, sino mediante un aumento de la oferta monetaria, lo cual aumentó la inflación de menos de 4% en 1966 a casi 9% en 1968. Al mismo tiempo, el incremento del gasto gubernamental estimuló la economía. Con más dinero en sus bolsillos, la gente gastaba más, sobre todo en productos importados, y la balanza comercial cayó en un franco proceso de deterioro.

El aumento de la inflación y el deterioro del comercio internacional de Estados Unidos suscitaron en el mercado cambiario rumores sobre la devaluación del dólar. La situación hizo crisis en la primavera de 1971, cuando las cifras comerciales del país mostraron que, por primera vez desde 1945, Estados Unidos tenía un nivel superior de importación que de exportación. Este desequilibrio detonó compras masivas de marcos alemanes por parte de los especuladores que apostaban a que esta moneda se reevaluaría respecto del dólar. En un solo día, el 4 de mayo de 1971, debido a la gran demanda de marcos, el Bundesbank (Banco Central de Alemania) tuvo que comprar mil millones de dólares para mantener el tipo de cambio dólar/marco a su tipo de cambio fijo. En la mañana del 5 de mayo, compró otros mil millones de dólares durante la primera hora de comercio de divisas. En ese momento, el Bundesbank, en vista de lo inevitable, permitió la flotación de su moneda.

En las semanas posteriores a la decisión de dejar flotar el marco alemán, el mercado cambiario se convenció de que el dólar tendría que devaluarse. Sin embargo, no era sencillo hacerlo. De acuerdo con las disposiciones de Bretton Woods, cualquier otro país podría modificar sus tipos de cambio respecto de las demás monedas tan sólo al fijar el tipo de cambio del dólar a un nuevo nivel. Pero como el dólar era la moneda clave del sistema, sólo podía devaluarse si todas las naciones accedían a reevaluar, de manera simultánea, sus monedas respecto de esa divisa. Y muchos países no querían hacerlo, pues esa medida encarecería sus productos en relación con los estadounidenses.

Para forzar la situación, el presidente Nixon anunció en agosto de 1971 que el dólar ya no era convertible en oro. También aplicó un nuevo impuesto de 10% sobre las importaciones hasta que los socios comerciales accedieran a reevaluar su moneda respecto del dólar. Esto llevó a los socios comerciales a la mesa de las negociaciones y, en diciembre de 1971, se acordó devaluar el dólar más o menos 8% respecto de las demás divisas. Recién entonces se eliminó el impuesto a las importaciones.

Sin embargo, el problema no se resolvió. La balanza de pagos estadounidense continuó deteriorándose a lo largo de 1972, mientras su oferta monetaria mantenía en expansión su tasa inflacionaria. Se especulaba que el dólar todavía estaba sobrevaluado y que se necesitaba una segunda devaluación. Anticipándose a ello, las casas de cambio empezaron a convertir dólares en marcos alemanes y otras divisas. Después de una oleada masiva de especulación en febrero de 1972, que culminó el 10. de marzo con el gasto de 3 mil 600 millones de dólares por parte de los bancos centrales europeos, como intento para evitar que sus monedas incrementaran su valor respecto del dólar, el mercado cambiario se cerró. Cuando reabrió el 19 de marzo, las divisas de Japón y de la mayoría de los países europeos flotaban respecto del dólar, aunque muchas naciones en vías de desarrollo mantuvieron fijas el amarre sus monedas a la estadounidense, y en su mayoría lo hacen en la actualidad. En ese momento, la adopción de un sistema de tipo de cambio flotante se consideró una respuesta temporal a la incontrolable especulación en el mercado cambiario. Pero han pasado más de 30 años desde el desplome del sistema de tipo de cambio fijo de Bretton Woods, y todo parece indicar que la solución temporal se convirtió en permanente.

El sistema Bretton Woods tenía su talón de Aquiles: no podía funcionar si su moneda clave, el dólar, sufría un ataque especulativo. El sistema de Bretton Woods funcionó en tanto la tasa de inflación estadounidense permaneció baja y Estados Unidos no padeció un déficit en su balanza de pagos. Una vez que esto sucedió, el sistema sufrió una presión que lo condujo al colapso.



## El régimen de tipo de cambio flotante

El régimen de tipo de cambio flotante que siguió al colapso del de cambio fijo se formalizó en enero de 1976, cuando los miembros del FMI se reunieron en Jamaica y accedieron a acatar las reglas del sistema monetario internacional, las cuales están en vigor hasta la fecha.

### LOS ACUERDOS DE JAMAICA

La reunión en Jamaica corrigió los artículos del Acuerdo del FMI con el fin de reflejar la nueva realidad del sistema de tipo de cambio flotante. Los principales elementos de los Acuerdos de Jamaica son:

- Las tasas flotantes se declararon aceptables. Se permitió a los miembros del FMI entrar en el mercado cambiario para emparejar las “injustificadas” fluctuaciones especulativas.
- Se abandonó al oro como activo de reserva. El FMI canjeó con los miembros sus reservas de oro al precio vigente en el mercado, y colocó los beneficios en un fondo fiduciario para ayudar a las naciones empobrecidas. El FMI regresó sus reservas de oro a sus integrantes a precio de mercado.
- Las cuotas anuales del FMI (la cantidad que los países miembros le otorgan) se elevaron a 41 mil millones de dólares (desde entonces se han incrementado a 300 mil millones, al tiempo que el número de miembros del FMI aumentó a 184 países; en 2009, el FMI intentó incrementar sus fondos para tratar de paliar la crisis financiera mundial). Los países menos desarrollados, no exportadores de petróleo, tendrían un mayor acceso a los fondos del FMI.

### TIPOS DE CAMBIO DESDE 1973

Desde marzo de 1973, en contraste con el periodo 1945-1973, los tipos de cambio son mucho más volátiles y menos predecibles.<sup>5</sup> Esta volatilidad se debe en parte a inesperados acontecimientos que afectaron al sistema monetario mundial:

- La crisis del petróleo en 1971, cuando la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) cuadruplicó sus precios de venta. El efecto perjudicial en la tasa de inflación y la posición comercial estadounidense provocó un declive adicional del valor del dólar.
- La pérdida de confianza en el dólar, que siguió al aumento de la inflación estadounidense en 1977 y 1978.
- La crisis del petróleo de 1979, cuando la OPEP, una vez más, aumentó el precio del petróleo drásticamente; esta vez el precio se duplicó.
- El aumento inesperado del dólar, entre 1980 y 1985, a pesar del deterioro que exhibía la balanza de pagos.
- La rápida caída del dólar respecto del yen japonés y del marco alemán, entre 1985 y 1987, y respecto del yen entre 1993 y 1995.
- El colapso parcial del Sistema Monetario Europeo en 1992.
- La crisis monetaria de Asia, en 1997, cuando las monedas de varios países de este continente, como Corea del Sur, Indonesia, Malasia y Tailandia, en unos cuantos meses perdieron entre 50 y 80% de su valor con respecto al dólar.
- El declive en el valor del dólar de 2001 a 2008.

En la figura 10.1 se resume la fluctuación del valor del dólar en comparación con otras divisas importantes entre 1973 y 2008. (El índice, que se estableció igual a 100 en marzo de 1973, es un promedio del valor de la divisa del dólar con relación a otras monedas que circulan de manera extensa fuera del país emisor.) Quizá el fenómeno más interesante que se aprecia en la figura 10.1 sea



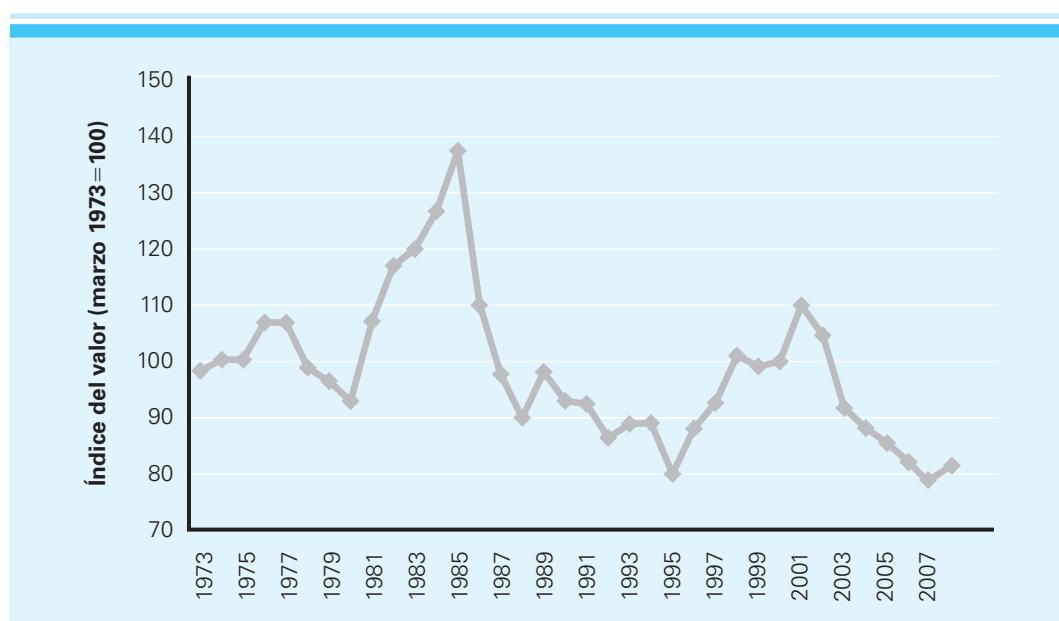
el rápido incremento del valor del dólar entre 1980 y 1985, y su caída subsecuente, entre 1985 y 1988. Un auge y caída similares, aunque menos pronunciados, del valor del dólar ocurrieron entre 1995 y 2007. Este proceso se explicará de manera somera, pues ilustra el funcionamiento del sistema monetario internacional en los últimos años.<sup>6</sup>

El incremento del valor del dólar entre 1980 y 1985 ocurrió cuando Estados Unidos padecía un severo y creciente déficit comercial, es decir, un nivel de importación sustancialmente mayor al de exportación. Cabría pensar que el incremento de la oferta de dólares en el mercado cambiario, como resultado del déficit, debería conducir a la reducción del valor del dólar, pero como se muestra en la figura 10.1, su valor aumentó. ¿Por qué?

Una serie de factores favorables se sobrepuso al efecto desfavorable del déficit comercial. El fuerte crecimiento económico de Estados Unidos atrajo cuantiosos flujos de capital de inversionistas extranjeros que trataban de obtener altos rendimientos sobre sus activos fijos. Las altas tasas de interés sedujeron a los inversionistas extranjeros que buscaban una elevada rentabilidad sobre sus activos financieros. Al mismo tiempo, la agitación política en otras partes del mundo, así como un crecimiento económico relativamente lento de los países desarrollados de Europa, ayudó a crear la imagen de Estados Unidos como un buen lugar para invertir. Estos flujos internos de capital incrementaron la demanda de dólares en el mercado cambiario, lo cual elevó su valor respecto de otras divisas.

La caída del valor del dólar entre 1985 y 1988 fue producto de una combinación de intervención gubernamental y fuerzas del mercado. El incremento del dólar, que encareció los bienes estadounidenses en los mercados extranjeros y abarató relativamente las importaciones, perfiló un triste cuadro comercial. En 1985, Estados Unidos anunció un déficit comercial con la cifra récord de más de 160 mil millones de dólares, lo cual generó un crecimiento de la demanda de protecciónismo en ese país. En septiembre de 1985, los ministros de finanzas y los administradores del Banco Central del conocido Grupo de los cinco, los países industrializados más importantes (Reino Unido, Francia, Japón, Alemania y Estados Unidos), se reunieron en el Hotel Plaza en Nueva York y establecieron lo que después se conoció como Acuerdo Plaza. Estos personajes anunciaron que sería deseable para la mayoría de las divisas más importantes aumentar su valor respecto del dólar y se comprometieron a intervenir en los mercados cambiarios, mediante la venta de dólares, para estimular este objetivo. El dólar ya había empezado a debilitarse en el verano de 1985, y el anuncio aceleró aún más el declive.

El dólar continuó su descenso hasta principios de 1987. Los gobiernos del Grupo de los cinco empezaron a preocuparse incluso por una disminución excesiva del valor del dólar, por lo cual sus



**FIGURA 10.1**

Índice de las principales tendencias cambiarias, 1973-2008

Fuente: Elaborada por el autor a partir de las estadísticas de la Reserva Federal en [www.federalreserve.gov/releases/H10/summary/](http://www.federalreserve.gov/releases/H10/summary/)

ministros de finanzas se reunieron en París en febrero de 1987 con la finalidad de establecer un nuevo convenio, conocido como Acuerdo del Louvre. El grupo coincidió en que los tipos de cambio se habían ajustado lo suficiente, y se comprometió a apoyar los niveles vigentes mediante su participación en los mercados cambiarios, cuando ésta fuese necesaria, para comprar y vender divisas. Aunque el dólar continuó su declive durante unos cuantos meses después del Acuerdo del Louvre, la velocidad de la caída disminuyó y, a principios de 1988, el descenso había terminado.

A excepción de una breve agitación especulativa durante la guerra del Golfo Pérsico en 1991, el dólar se mantuvo relativamente estable durante la primera parte de la década de 1990. Sin embargo, a finales de esa década empezó a apreciarse de nuevo con respecto de la mayoría de las monedas, incluso el euro después de su introducción, aun cuando Estados Unidos todavía tenía un déficit en su balanza de pagos. Una vez más, debido al empuje de la apreciación del dólar, los extranjeros continuaron invirtiendo en los activos financieros de Estados Unidos, sobre todo en acciones y bonos, afluencia de dinero que incrementó aun más el valor de esa divisa en el mercado. La inversión interna se debió a la creencia de que los activos financieros de Estados Unidos ofrecían una rentabilidad favorable.

Sin embargo, en 2002 los extranjeros empezaron a perder su apetito por las acciones y bonos, y disminuyó el ingreso de dinero a Estados Unidos, en particular los euros, que se concentraron en activos cuya denominación no fuese el dólar. Una razón de esta desviación de la inversión fue el continuo crecimiento del déficit comercial estadounidense, el cual llegó al récord de 767 mil millones de dólares en 2005 (en 2007 había “caído” a 712 mil millones). Aunque el déficit de Estados Unidos había alcanzado niveles históricos durante décadas, éste fue el más grande cuando se le midió como porcentaje del PIB del país (7% del PIB en 2005).

Este déficit histórico significaba que había una gran cantidad de dólares que salían de Estados Unidos para caer en manos de extranjeros que no se inclinaban por reinvertirlos en el país para mantener la estabilidad de esa divisa. Esta creciente renuencia de los extranjeros era consecuencia de varios factores. Primero, se registró una disminución de la actividad económica estadounidense durante 2001 y 2002, y después una lenta recuperación, lo cual restó atracción a los activos estadounidenses. Segundo, el déficit de su presupuesto se expandió con rapidez después de 2001, para alcanzar la cifra récord de 318 mil millones de dólares en 2005 antes de volver a caer a 158 mil millones en 2007. Este desajuste generó el temor de que, al final, el déficit del presupuesto se financiaría con una política monetaria expansionista que causaría una mayor inflación. Como la inflación reduciría el valor del dólar, los extranjeros decidieron protegerse contra este riesgo mediante la inclusión de menos activos en dólares en sus portafolios de inversiones. Tercero, a partir de 2003, los funcionarios del gobierno estadounidense empezaron a “depreciar” el dólar, en parte debido a que la administración creía que un dólar más barato aumentaría las exportaciones y reduciría las importaciones, y así mejoraría el equilibrio de la balanza comercial.<sup>7</sup> Los extranjeros interpretaron estas medidas como una señal de que el gobierno no intervendría en los mercados cambiarios para apuntalar el dólar, lo cual aumentó su renuencia a reinvertir los dólares ganados por exportaciones en activos financieros estadounidenses. Como resultado, la demanda de dólares se debilitó y su valor declinó en el mercado cambiario, hasta llegar a 80.19 dólares en diciembre de 2004, su menor valor desde el inicio del índice, en 1973. Aunque el dólar se fortaleció en alguna medida en 2005 y 2006, muchos analistas piensan que podría reanudar su caída en los próximos años, en especial si quienes poseen grandes cantidades de dólares, como los estados productores de petróleo, deciden diversificar su capital en divisas extranjeras (vea el siguiente “Vistazo a un país” para un análisis de esta posibilidad). De hecho, la caída del dólar se reanudó en 2007, y en noviembre de ese año el índice del dólar contra las principales divisas había disminuido, de 102.5 en noviembre de 2002, a 72.5.

Es interesante hacer notar que a partir de mediados de 2008 hasta principios de 2009, el dólar registró una recuperación moderada con respecto de otras divisas importantes, a pesar de que la economía estadounidense sufría una severa crisis financiera. Al parecer, el motivo de este aumento fue que sin importar los problemas del país, las circunstancias eran todavía peores en otras naciones, y los inversionistas extranjeros vieron al dólar como un puerto seguro y pusieron su dinero en activos estadounidenses de bajo riesgo, en particular, en bonos gubernamentales de bajo rendimiento.

En suma, podemos ver que, en la historia reciente, el valor del dólar se determinó tanto por las fuerzas del mercado como por la intervención gubernamental. Con un régimen de tipo de cambio



### El dólar estadounidense, los precios del petróleo y los petrodólares de reciclaje

Entre 2004 y 2008 aumentaron los precios globales del petróleo. Alcanzaron un pico de más de 170 dólares el barril en 2008, de los 20 dólares de 2001 vigentes antes de la caída a 30 dólares a principios de 2009. La elevación de los precios del hidrocarburo se debió a una demanda de petróleo mayor a la esperada, en particular, por parte de gigantes de rápido desarrollo como China y la India, a las pocas reservas y a la percepción de riesgos geopolíticos en el Medio Oriente, la más importante región petrolera del mundo.

Este aumento de los precios fue el cuerno de la abundancia para los países productores. En total, obtuvieron una ganancia de alrededor de 700 mil millones de dólares en 2005, y más de un trillón en 2007 y 2008, 64% de los cuales fueron para miembros de la OPEP, de entre los cuales Arabia Saudita, el mayor productor de petróleo del mundo, se llevó la mejor parte. Como el precio del petróleo está fijado en dólares estadounidenses, su aumento de precio se tradujo en un incremento sustancial de las reservas en dólares de los productores de petróleo (los dólares obtenidos de la venta del petróleo se conocen como *petrodólares*). En esencia, elevar los precios del petróleo representa una transferencia neta de dólares de los consumidores de países como Estados Unidos, a los productores en Rusia, Arabia Saudita y Venezuela. ¿Qué hicieron estos países con esos dólares?

Una opción para los países productores fue gastar sus petrodólares en infraestructura para el sector público, como servicios de salud, educación, carreteras y sistemas de telecomunicación. Entre otros aspectos, estas obras pueden impulsar el crecimiento económico en esas naciones y atraer importaciones extranjeras, lo cual ayudaría a equilibrar los superávit comerciales de que disfrutan los productores y sustentar el crecimiento económico mundial. El gasto se elevó en muchos países petroleros. Sin embargo, de acuerdo con el FMI, los miembros de la OPEP sólo emplearon alrededor de 40% de sus abundantes ganancias provenientes de los altos

precios del petróleo durante el periodo de 2002 a 2007 (la excepción fue Venezuela, cuyo líder, Hugo Chávez, ha gastado con total libertad). La última vez que los precios del petróleo se elevaron bruscamente en 1979, los productores gastaron de manera significativa en infraestructura, sólo para cargarse con una deuda excesiva cuando los precios del hidrocarburo colapsaron algunos años después. Esta vez fueron más cautelosos, un enfoque que ahora parece sabio dado el derrumbe de los precios del petróleo a finales de 2008.

Otra opción para los países petroleros fue invertir una importante cantidad de sus ganancias en activos en dólares, como bonos, acciones y bienes inmobiliarios en Estados Unidos. Esto fue lo que realmente sucedió. Los miembros de la OPEP devolvieron los dólares ese país mediante la compra de activos estadounidenses (principalmente bonos gubernamentales de bajo rendimiento) y, al reciclar sus petrodólares, le ayudaron a financiar el inmenso y creciente déficit en su cuenta corriente, además de que le permitieron pagar su gran factura de importaciones.

Una tercera posibilidad fue invertir en activos no denominados en dólares, entre éstos, bonos y acciones europeas y japonesas. Esto también sucedió. Aún más, existe la tendencia, entre los inversionistas de la OPEP, de comprar no sólo pequeñas posiciones de acciones, sino grandes compañías. Por ejemplo, en 2005, Dubai International Capital compró el Grupo Tussauds, una compañía británica de parques temáticos, y DP World of Dubai adquirió P&O, el grupo de puertos y ferries más grande de Gran Bretaña. A pesar de ejemplos como éstos, al menos entre 2005 y 2008, la mayor parte de los petrodólares parece haber sido reciclada en activos en dólares. Esto ocurrió en parte porque las tasas de interés estadounidenses aumentaron en el periodo 2004-2007. Sin embargo, si el flujo de petrodólares se secara, y los ricos países petroleros invirtieran en otras monedas, como activos en euros, el dólar caería bruscamente.<sup>8</sup>

flotante, las fuerzas del mercado generaron un tipo de cambio volátil del dólar. Los gobiernos respondieron mediante la intervención, con la compra y venta de dólares en el mercado en un intento por limitar la volatilidad de esta moneda y corregir lo que percibieron como una sobrevaluación (en 1985) o una subvaluación (en 1987). Además de la intervención directa, con frecuencia el valor del dólar recibió la influencia de las declaraciones de funcionarios de gobierno. El dólar pudo no haber disminuido tanto como lo hizo en 2004, por ejemplo, si los funcionarios estadounidenses hubieran cancelado cualquier acción para evitarlo. Paradójicamente, una señal de no intervención afecta ese mercado. La frecuencia de la participación del gobierno en los mercados cambiarios explica la razón por la que el sistema vigente con frecuencia se conoce como **sistema de flotación administrada** o sistema de flotación controlada.



## Tipos de cambio fijos versus tipos de cambio flotantes

El colapso del sistema cambiario de Bretton Woods no detuvo el debate sobre los méritos relativos del sistema de tipo de cambio fijo contra el régimen flotante. En años recientes, la desilusión en torno de este último generó un renovado debate sobre las cualidades de los tipos de cambio fijo. En esta sección revisaremos los argumentos en favor de ambos sistemas.<sup>9</sup> Analizaremos el caso en favor de las tasas flotantes antes de analizar la razón por la cual muchos críticos están desilusionados con la experiencia de este sistema y, por lo tanto, añoran el sistema de tipo de cambio fijo.

### DEFENSA DEL SISTEMA DE TIPOS DE CAMBIO FLOTANTES

La defensa de las tasas flotantes tiene dos elementos principales: autonomía de la política monetaria y ajustes automáticos en la balanza comercial.

#### **Autonomía de la política monetaria**

Se afirma que con un sistema de tipo de cambio fijo, la capacidad de un país para expandir o contraer su oferta monetaria a su conveniencia se ve limitada por la necesidad de mantener la paridad cambiaria. La expansión monetaria puede generar inflación, lo cual ejerce una presión descendente sobre un sistema de tipo de cambio fijo (como lo predijo la teoría de la paridad del poder adquisitivo –PPA–; véa el capítulo 9). De manera similar, la reducción monetaria requiere altas tasas de interés (para reducir la demanda de dinero). Estas últimas provocan flujos de dinero del extranjero, lo cual ejerce una presión ascendente sobre un sistema de tipo de cambio fijo. Por lo tanto, para mantener la paridad cambiaria en un sistema de tipo de cambio fijo, los países estaban limitados para ejercer una política monetaria que expandiera o contrajera sus economías.

Los partidarios de un régimen de tipo de cambio flotante argumentan que al eliminar la obligación de mantener la paridad cambiaria se restauraría el control monetario del gobierno. Si un gobierno se enfrenta a un nivel significativo de desempleo, buscará reducirlo mediante un incremento de su oferta monetaria que estimule la demanda nacional, lo cual podría hacer sin traba alguna si no hubiera la necesidad de mantener su tipo de cambio. Si bien la expansión monetaria generaría inflación, simultáneamente provocaría una depreciación de la moneda nacional. Si la teoría de la PPA es correcta, la depreciación resultante de la moneda en los mercados cambiarios debería compensar los efectos de la inflación. Aunque en un régimen de tipo de cambio flotante la inflación nacional afectaría el tipo de cambio, no tendría por qué afectar la competitividad internacional en materia de costos de los negocios, debido a una depreciación del tipo de cambio. El incremento de los costos nacionales debería compensarse de manera precisa con la caída de la moneda nacional en los mercados cambiarios. De manera similar, el gobierno contraería la economía mediante una política monetaria sin preocuparse por la necesidad de mantener la paridad.

#### **Ajustes en la balanza comercial**

De acuerdo con el sistema de Bretton Woods, si un país desarrollaba un déficit permanente en su balanza comercial (más importaciones que exportaciones), esta situación no podía corregirse mediante una política nacional; era necesario que el FMI accediera a devaluar la moneda. Los críticos de este sistema afirman que el mecanismo de ajuste funciona de manera mucho más suave con un régimen de tipo de cambio flotante. Sostienen que si un país exhibe un déficit comercial, el desequilibrio entre la oferta y la demanda de la moneda de ese país en los mercados cambiarios (excedente de oferta y la demanda) conduciría a la depreciación de su tipo de cambio. A su vez, al abaratar las exportaciones y encarecer las importaciones, una depreciación del tipo de cambio corregiría el déficit comercial.

### DEFENSA DE LOS TIPOS DE CAMBIO FIJOS

Esta defensa se basa en la disciplina, especulación e incertidumbre monetarias, así como en la falta de conexión entre la balanza comercial y los tipos de cambio.



## Disciplina monetaria

Al analizar el sistema Bretton Woods se estudió la naturaleza de la disciplina monetaria inherente a los tipos de cambio fijos. La necesidad de mantener una paridad cambiaria fija garantiza que los gobiernos no expandirán sus ofertas monetarias con tasas inflacionarias. Mientras los partidarios de las tasas flotantes argumentan que cada país debe tener libertad para elegir su propia tasa de inflación (el argumento de la autonomía monetaria), los partidarios de las tasas fijas afirman que, con frecuencia, los gobiernos ceden ante las presiones políticas y expanden la oferta monetaria demasiado rápido, por lo que causan una inflación inaceptablemente alta. Un régimen de tipos de cambio fijos asegura que esto no ocurra.

## Especulación

Los críticos de los tipos de cambio flotantes también sostienen que la especulación causa fluctuaciones de los tipos de cambio. Señalan el auge vertiginoso y subsecuente caída del dólar durante la década de 1980, fenómeno que, de acuerdo con su visión, no tenía nada que ver con las tasas comparativas de inflación y el déficit comercial de Estados Unidos, pero sí con la especulación. Afirman que cuando las casas de cambio observan la devaluación de una moneda, ante la expectativa de una depreciación futura, tienden a venderla sin tener en cuenta las perspectivas de largo plazo de la moneda en cuestión. A medida que crece la reacción en cadena, se cumplen las expectativas de depreciación. Tal especulación desestabilizadora tiende a acentuar las fluctuaciones alrededor del valor de largo plazo del tipo de cambio; además, daña la economía pues distorsiona los precios de exportación e importación. Por lo tanto, los partidarios del tipo de cambio fijo argumentan que tal sistema limitará los efectos desestabilizadores de la especulación.

## Incertidumbre

La especulación también contribuye a generar incertidumbre sobre los movimientos monetarios futuros que caracterizan a los tipos de cambio flotantes. Lo imprevisible de los movimientos cambiarios en la era posterior a Bretton Woods dificultó la planeación de los negocios, y hace de la exportación, la importación y la inversión extranjera, actividades riesgosas. Con un tipo de cambio volátil, los negocios internacionales no saben cómo reaccionar ante los cambios, y con frecuencia no lo hacen. ¿Por qué cambiar los planes para la exportación, importación o inversión extranjera después de una caída de 6% del dólar este mes, cuando puede recuperarse el siguiente? Esta incertidumbre, de acuerdo con los críticos, obstaculiza el crecimiento del comercio y la inversión internacionales. Afirman que el tipo de cambio fijo, que elimina eficazmente tal incertidumbre, promueve el crecimiento del comercio y la inversión internacionales. Los partidarios de la teoría opuesta responden que un mercado cambiario a futuro brinda protección ante los riesgos asociados con las fluctuaciones cambiarias (vea el capítulo 9), por lo que se exagera el efecto adverso de la incertidumbre sobre el crecimiento del comercio y la inversión internacional.

## Ajustes en la balanza comercial

Quienes defienden los tipos de cambio flotantes afirman que las tasas flotantes ajustan los desequilibrios comerciales. Los críticos cuestionan la cercanía del vínculo entre tipo de cambio y balanza comercial. Sostienen que los déficits se determinan por el balance entre el ahorro y la inversión en un país, no mediante el valor externo de su moneda.<sup>10</sup> Afirman que la depreciación de una moneda genera inflación (debido al incremento resultante de los precios de las importaciones). Esta inflación destruirá cualquier aparente ganancia en costos competitivos que se deriven de la depreciación de la moneda. En otras palabras, un tipo de cambio que se deprecie no aumentará las exportaciones ni reducirá las importaciones, como sostienen los partidarios de las tasas flotantes: tan sólo incrementará la inflación. En defensa de este argumento, quienes abogan por las tasas flotantes señalan que la caída de 40% del dólar entre 1985 y 1988 no corrigió el déficit comercial de Estados Unidos. Como respuesta, los partidarios del tipo de cambio flotante afirman que, entre 1985 y 1992, el déficit comercial de ese país descendió de 160 mil a 70 mil millones de dólares, más o menos, caída que, en parte, atribuyen al declive del valor del dólar.

## ¿QUIÉN TIENE LA RAZÓN?

En este vigoroso debate entre tipos de cambio fijos y flotantes, ¿quién está en lo correcto? Los economistas no se pueden poner de acuerdo en este punto. Desde una perspectiva de negocios esta discordancia es desafortunada porque las empresas, en tanto actores principales en el escenario del comercio y la inversión internacionales, tienen una gran participación en la resolución del debate. ¿Estarían los negocios internacionales mejor en un régimen de tipos de cambio fijos, o son más convenientes las tasas flexibles? La evidencia no es clara.

Sin embargo, sabemos que no funcionaría un régimen de tipo de cambio fijo según los lineamientos del sistema de Bretton Woods. ¡A la larga, la especulación quebrantó el sistema, fenómeno que los partidarios de los regímenes de tipos de cambio fijos afirman que está asociado con las tasas flotantes! No obstante, una variante del tipo de cambio fijo puede ser más duradera y fomentar el tipo de estabilidad que facilitaría un crecimiento más rápido del comercio y la inversión internacionales. En la siguiente sección revisaremos los modelos potenciales de tal sistema y los problemas que se desprenden de éstos.



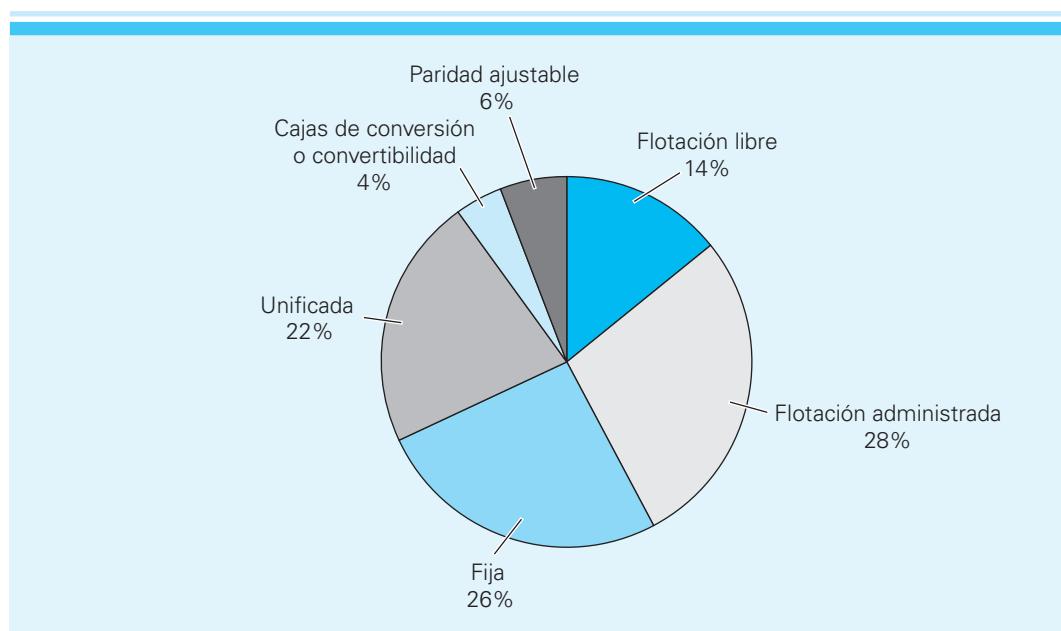
## Regímenes cambiarios en la práctica

En todo el mundo diferentes gobiernos ponen en práctica una serie de políticas cambiarias. Varían de una “libre flotación” pura, en la cual el tipo de cambio se determina por las fuerzas del mercado, a un sistema fijo que comparte ciertos aspectos con el sistema cambiario fijo de Bretton Woods, previo a 1973. En la figura 10.2 se presentan las diferentes políticas cambiarias de los estados miembros del FMI a finales de 2007. Alrededor de 14% de los miembros del FMI permite que sus monedas floten libremente. Otro 26% interviene sólo de manera limitada (flotación administrada). Existe otro 28% que no tiene una moneda de curso legal propia, sino unificada; estos países son los de la Unión Europea, que adoptaron el euro y renunciaron a sus propias monedas, así como otros estados más pequeños de África o el Caribe que emplean una divisa extranjera como su moneda de curso legal dentro de sus fronteras, por lo general el dólar estadounidense o el euro. Los países restantes utilizan sistemas más flexibles, como un acuerdo fijo estable (26%) conforme al cual fijan sus monedas a otras, como el dólar estadounidense o el euro, o a un conjunto de divisas. Otros países adoptan un sistema aún más flexible, según el cual su tipo de cambio fluctúa respecto de otras monedas dentro de una variación determinada (un sistema de tipo de cambio fijo ajustable). En esta sección examinaremos con más detalle la mecánica e implicaciones de los regímenes cambiarios que dependen de una vinculación o una variación determinada.

**FIGURA 10.2**

Políticas de tipos de cambio, miembros del FMI, 2006

Fuente: Elaborada por el autor a partir de datos del FMI.





## TIPOS DE CAMBIO VINCULADOS

En un sistema cambiario vinculado, un país fija el valor de su moneda al de otra más importante con la finalidad de que, por ejemplo, a medida que el dólar incrementa su valor, su propia moneda también lo haga. Los tipos de cambio vinculados son populares en muchas naciones pequeñas. Igual que un sistema cambiario fijo absoluto, la gran virtud asignada a este régimen cambiario consiste en que impone una disciplina monetaria en un país y controla la inflación. Por ejemplo, si Belice vincula el valor del dólar beliceño al del dólar estadounidense, para que un dólar equivalga a 1.97 dólares de Belice (el valor de 2005), el gobierno de este país debe garantizar que su tasa de inflación sea similar a la de Estados Unidos; si su tasa de inflación es mayor, se generará una presión para devaluar su dólar (es decir, para modificar la vinculación). Para mantener la vinculación es necesario que el gobierno de Belice frene la inflación. Por supuesto, para que este tipo de cambio imponga una disciplina monetaria en un país, el país cuya moneda se elige también debe ejecutar una política monetaria sólida.

Se ha comprobado que un país que adopta este régimen cambiario modera sus presiones inflacionarias. Un estudio reciente del FMI concluyó que la tasa anual promedio de inflación en los países con estos regímenes cambiarios es de 8%, en comparación con 14% en los regímenes intermedios y 16% en los flotantes.<sup>11</sup> Sin embargo, muchos países operan sólo con una vinculación nominal y, en la práctica, están dispuestos a devaluar su moneda en lugar de aplicar ajustes monetarios drásticos. Puede ser difícil para un país pequeño mantener un vínculo monetario respecto de otra moneda si hay un flujo externo de capital y especulan en contra de su moneda. Algo parecido ocurrió en 1997, cuando una combinación adversa de flujos de capital y especulación monetaria forzó a varios países asiáticos, como Tailandia y Malasia, a abandonar su vínculo monetario respecto del dólar estadounidense y permitir la libre flotación de sus monedas. Ambos países no se habrían encontrado en esta posición de no haber padecido una serie de problemas en sus economías durante los años noventa, como una deuda excesiva del sector privado y un significativo déficit comercial en su cuenta corriente.

## CAJA DE CONVERSIÓN (CONSEJO MONETARIO)

Sin embargo, la experiencia de Hong Kong durante la crisis monetaria asiática de 1997 añade una nueva dimensión al debate sobre la manera de administrar el tipo de cambio vinculado. Hacia finales de 1997, cuando otras monedas asiáticas se colapsaban, Hong Kong mantuvo el valor de su moneda respecto del dólar en más o menos  $15 = 7.8$  dólares, a pesar de varios ataques especulativos concentrados. El consejo monetario de Hong Kong recibió el crédito por este éxito. Un país que introduce un **consejo monetario** se compromete a convertir su moneda nacional a solicitud y con un tipo de cambio fijo en otra moneda. Para dar credibilidad a este compromiso, el consejo monetario reserva una cantidad de divisas de, al menos, 100% de la moneda nacional emitida, con base en el tipo de cambio fijo. El sistema de Hong Kong implica que su moneda debe ser respaldada absolutamente por el dólar estadounidense con un tipo de cambio determinado. Éste todavía no es un régimen cambiario fijo verdadero, porque el dólar estadounidense, y por extensión el dólar de Hong Kong, flota respecto de otras monedas, pero sin duda comparte características con un régimen cambiario fijo.

Con este acuerdo, el consejo monetario emite billetes y monedas nacionales sólo cuando existen divisas de reserva como respaldo. Esto limita la capacidad del gobierno de imprimir dinero y, por lo tanto, de crear presiones inflacionarias. Con un consejo monetario estricto, las tasas de interés se ajustan de manera automática. Si los inversionistas quieren convertir moneda nacional en, por ejemplo, dólares estadounidenses, la oferta de moneda nacional se reducirá. A su vez, esta reducción provocará el incremento de las tasas de interés hasta que, a la larga, sea atractivo para los inversionistas poseer la moneda local otra vez. En el caso de Hong Kong, la tasa de interés sobre los depósitos de tres meses se elevó 20% a finales de 1997, cuando los inversionistas convirtieron dólares de Hong Kong en dólares estadounidenses. Sin embargo, se mantuvo la vinculación al dólar y las tasas de interés declinaron de nuevo cuenta.

Desde su establecimiento en 1983, el consejo monetario de Hong Kong ha resistido varias tormentas, incluso la última. Este éxito parece convencer a otros países en vías de desarrollo para considerar un sistema similar. Argentina introdujo un consejo monetario en 1991 (pero lo eliminó

en 2002), y Bulgaria, Estonia y Lituania siguieron el ejemplo en años recientes (siete miembros del FMI tenían consejos monetarios en 2007). A pesar del creciente interés en este sistema, los críticos no tardaron en señalar que los consejos monetarios tienen sus inconvenientes.<sup>12</sup> Si las tasas locales de inflación permanecen más elevadas que las tasas de inflación del país al que se vincula su moneda, las divisas de los países con consejos monetarios pueden sobrevaluarse y perder competitividad. Asimismo, si existe un consejo monetario, el gobierno no puede establecer las tasas de interés. En la práctica, las tasas de interés en Hong Kong, por ejemplo, se establecen por conducto de la Reserva Federal de Estados Unidos. Además, el colapso económico de Argentina en 2001 y la subsecuente decisión de abandonar su consejo monetario desestimuló la mayor parte del entusiasmo para administrar el tipo de cambio (vea la siguiente sección de “Vistazo a un país”).



## Manejo de crisis por parte del FMI

Al principio, muchos analistas creyeron que el colapso del sistema de Bretton Woods en 1973 reduciría la influencia del FMI en el sistema monetario internacional, cuya función original consistía en proporcionar recursos para los miembros, disponibles mediante préstamos de corto plazo, con el fin de ajustar su balanza de pagos y mantener su tipo de cambio. Algunos creyeron que la demanda de préstamos de corto plazo se reduciría de manera considerable en un régimen de tipo de cambio flotante. Un déficit comercial quizás conduciría a un declive del tipo de cambio de un país, lo cual a su vez reduciría las importaciones e incrementaría las exportaciones. No se necesitaría ningún préstamo temporal por parte del FMI para llevar a cabo los ajustes. De acuerdo con este enfoque, después de 1973, muchos países industrializados tendieron a dejar que el mercado cambiario determinara los tipos de cambio según la oferta y la demanda. Ningún país industrializado había solicitado un préstamo al FMI desde mediados de los años sesenta, hasta que Reino Unido e Italia tuvieron que hacerlo. Desde principios de los setenta, el rápido desarrollo de los mercados globales de capitales permitió a los países desarrollados, como Reino Unido y Estados Unidos, financiar su déficit mediante préstamos a los sectores privados sin recurrir al capital del FMI, cuyas actividades, a pesar de estas tendencias, se expandieron durante los últimos 30 años. En 2008, el FMI tenía 185 miembros, 65 de los cuales contaban con programas del Fondo. En 1997, la institución ejecutaba sus mayores paquetes de rescate, al otorgar 110 mil millones de dólares en préstamos a corto plazo a tres países asiáticos en problemas: Corea del Sur, Indonesia y Tailandia, seguido por paquetes de rescate para Turquía, Rusia, Argentina y Brasil. Los préstamos del FMI aumentaron otra vez a finales de 2008, cuando surgió la crisis financiera global (vea el caso inicial). De hecho, a finales de 2008 y principios de 2009, el FMI concedió cerca de 50 mil millones de dólares en préstamos a economías emergentes en problemas, como Letonia.

Las actividades del FMI se expandieron porque las crisis financieras periódicas deterioraron muchas economías en la era pos Bretton Woods, en especial entre los países en vías de desarrollo. En repetidas ocasiones el FMI presta dinero a naciones que padecen crisis financieras, pero solicita a cambio que los gobiernos pongan en vigor determinadas políticas macroeconómicas. Los críticos del FMI argumentan que estas políticas no siempre son tan útiles como se desearía y, en algunos casos, empeoran la situación. Con los recientes préstamos del FMI a varias economías asiáticas, estas críticas alcanzaron nuevos niveles, y se registra un debate vigoroso en relación con la función adecuada de este organismo. En esta sección veremos algunos de los principales desafíos a los cuales se enfrentó el FMI durante el último cuarto de siglo y revisaremos el debate prolongado sobre la función que cumple.

## CRISIS FINANCIERAS POSTERIORES A LA ERA DE BRETON WOODS

Durante los últimos 30 años sucedieron diversos tipos de crisis financieras, y varias requirieron la intervención del FMI. Una **crisis cambiaria** ocurre cuando un ataque especulativo al valor cambiario de una moneda provoca una aguda devaluación, o bien, las autoridades se ven obligadas a disponer de grandes sumas de las reservas internacionales de divisas para elevar las tasas de interés y así defender el tipo de cambio prevaleciente. Esto sucedió en Brasil en 2002, y el FMI intervino para estabilizar el valor de la moneda brasileña en los mercados cambiarios (vea el caso inicial). Una



**crisis bancaria** se refiere a la pérdida de la confianza en un sistema bancario, la cual provoca que los individuos y las compañías retiren sus depósitos, que fue lo que ocurrió en Letonia en 2008 (vea el caso inicial). Una **crisis de la deuda externa** ocurre cuando un país no puede cumplir con las obligaciones relativas a una deuda contraída con el extranjero, ya sea del sector privado o del público.

Estas crisis tienden a compartir causas macroeconómicas subyacentes: altas tasas de inflación, déficit creciente en la cuenta corriente, incremento excesivo de los préstamos nacionales e inflación de los activos (como los mercados incrementos de los precios de las acciones y las propiedades).<sup>13</sup> En ocasiones, los elementos de las crisis monetaria, bancaria y de la deuda externa se presentan de manera simultánea, como en las crisis asiáticas de 1997, las crisis argentinas de 2000 y 2002, y la crisis de Letonia en 2008.

Para evaluar la frecuencia de las crisis financieras, el FMI revisó hace poco el desempeño macroeconómico de un grupo de 53 países, entre 1975 y 1997 (22 eran desarrollados, y 31, en desarrollo).<sup>14</sup> El FMI observó 158 crisis cambiarias, con 55 episodios en los cuales la moneda de un país declinó más de 25%. También hubo 54 crisis bancarias. Los datos del FMI sugieren que las naciones en desarrollo eran doblemente propensas a experimentar crisis cambiarias y bancarias que las naciones desarrolladas. Por lo tanto, no sorprende que la mayoría de los préstamos del FMI, desde mediados de los años setenta, se dirigiese a las naciones en desarrollo.

Aquí veremos dos crisis con un particular significado en términos de la intervención del FMI desde la década de los años noventa: la crisis cambiaria de México en 1995 y la crisis financiera asiática de 1997. Estas crisis fueron el resultado de préstamos extranjeros excesivos, un sistema bancario débil o mal regulado y elevadas tasas de inflación. Estos factores convergieron para detonar, de manera simultánea, crisis cambiarias y de deuda. El control de las crisis resultantes requirió la participación del FMI.

## LA CRISIS CAMBIARIA DE MÉXICO EN 1995

El peso mexicano permaneció vinculado al dólar desde principios de los años ochenta, cuando el Fondo Monetario Internacional puso esta condición para prestar dinero al gobierno mexicano y ayudarlo a salir de la crisis financiera de 1982. Mediante un acuerdo estructurado por el FMI, el peso podría convertirse dentro de una banda de tolerancia de más o menos 3% respecto del dólar. La banda también podía descender a diario, lo cual permitiría al peso una depreciación anual de más o menos 4% respecto del dólar. El Fondo creía que la necesidad de mantener un tipo de cambio dentro de una banda de transacción muy angosta forzaría al gobierno mexicano a adoptar políticas financieras severas para limitar el crecimiento de la oferta monetaria y contener la inflación.

Hasta principios de los años noventa parecía que la política del FMI había funcionado. Sin embargo, empezaron a aparecer presiones inflacionarias en 1994. Desde mediados de la década de 1980, los precios se elevaron 45% más que los precios en Estados Unidos y, a pesar de ello, no se había hecho el ajuste correspondiente al tipo de cambio. A finales de 1994, México presentaba un déficit comercial de 17 mil millones de dólares, que sumaba alrededor de 6% del producto interno bruto del país, y se presentó un rápido incremento de la deuda de los sectores público y privado. A pesar de estas tensiones, los funcionarios del gobierno mexicano declararon públicamente que mantendrían la paridad en aproximadamente 1 dólar por 3.5 pesos, mediante la adopción de políticas monetarias apropiadas y la intervención en los mercados monetarios, en caso de necesidad. Con el estímulo de tales declaraciones públicas, fluyó al país una inversión extranjera de 64 mil millones de dólares entre 1990 y 1994, a medida que las corporaciones y los administradores de los fondos mutualistas de inversión pretendían aprovechar la economía en ascenso.

Sin embargo, muchos cambistas de divisas concluyeron que el peso tendría que devaluarse, y empezaron a vender moneda mexicana en los mercados cambiarios. El gobierno intentó controlar la situación mediante la compra de pesos y la venta de dólares, pero careció de las reservas necesarias para detener tal corriente especulativa (las reservas de México descendieron de 6 mil millones de dólares, a principios de 1994, a menos de 3 500 millones de dólares a finales de ese año). A mediados de diciembre de 1994, el gobierno mexicano anunció abruptamente una devaluación. De inmediato, gran parte del dinero de la inversión de corto plazo que había fluido hacia acciones y bonos mexicanos durante el año previo revirtió su curso, conforme los inversionistas extranjeros se deshicieron de los activos financieros nominados en pesos. Este proceso se exacerbó debido a la venta precipitada del peso y contribuyó a una rápida caída de 40% de su valor.

El FMI intervino de nuevo, esta vez junto con el gobierno estadounidense y el Banco Internacional de Pagos. En conjunto, las tres instituciones otorgaron cerca de 50 mil millones de dólares para que México estabilizara el peso y amortizara los 47 mil millones de dólares de deuda del sector público y privado, cuyo plazo vencía en 1995. De esta cantidad, 20 mil millones de dólares provinieron del gobierno estadounidense, y otros 18 mil millones, del FMI (lo que convirtió a México en el mayor receptor de ayuda del Fondo hasta este momento). Sin esa ayuda, México quizá habría caído en el incumplimiento de la deuda, y el peso habría sufrido una caída libre. Como es natural en tales casos, el FMI insistió en que era necesario establecer políticas monetarias severas y cortes adicionales al gasto público, medidas que provocaron que el país cayese en una profunda recesión, sin embargo, ésta fue relativamente corta, y en 1997 el país reingresaba en el camino de crecimiento, había reducido su deuda y reembolsaba, de manera anticipada, 20 mil millones de dólares al gobierno estadounidense.<sup>15</sup>

## LA CRISIS ASIÁTICA

La crisis financiera que estalló en el sureste asiático durante el otoño de 1997 representó el mayor desafío de la historia. Controlar esta crisis requirió varios préstamos del FMI para que las destrozadas economías de Indonesia, Tailandia y Corea del Sur estabilizaran sus monedas. Además, aunque no solicitaron préstamos al Fondo, las economías de Japón, Malasia, Singapur y Filipinas también resintieron la gravedad de la crisis.

Las semillas de este problema se sembraron durante la década previa, cuando estos países experimentaron un crecimiento económico sin precedentes. Aunque había, y aún hay, diferencias importantes entre éstos, exhibían varios elementos comunes. Durante largo tiempo, las exportaciones fueron el motor de su crecimiento económico. De 1990 a 1996, el valor de las exportaciones de Malasia creció alrededor de 18% anual; el de Tailandia, casi 16%; el de Singapur, 15; el de Hong Kong, 14; y el de Corea del Sur e Indonesia, más o menos 12 por ciento<sup>16</sup>.

La naturaleza de las exportaciones también había cambiado en años recientes, de materiales y productos básicos —como textiles— a productos complejos y de alta tecnología, como automóviles, semiconductores y productos electrónicos.

### El auge de la inversión

La riqueza derivada de las exportaciones alimentó el auge de la inversión en propiedad comercial y residencial, en activos industriales y en infraestructura. Empezó a crecer el valor de los inmuebles comerciales y residenciales en ciudades como Hong Kong y Bangkok. Este incremento estimuló al sector de la construcción de manera nunca antes vista en Asia. El significativo financiamiento por parte de los bancos costeó gran parte del avance de este sector. Respecto de los activos industriales, el éxito impulsó a los exportadores asiáticos a hacer grandes inversiones en capacidad industrial. Este proceso se pudo apreciar con toda claridad con los gigantescos y diversificados conglomerados,

o *chaebol*, de Corea del Sur, muchos de los cuales ambicionaban establecer una posición preponderante en las industrias globales del automóvil y de los semiconductores.

Un factor adicional del auge de la inversión en la mayoría de las economías del sureste asiático fueron los gobiernos. En muchos casos, éstos se embarcaron en enormes proyectos de infraestructura. En Malasia, por ejemplo, se erigió un nuevo centro administrativo nacional en Putrajaya, con un valor de M\$20 mil millones (8 mil millones de dólares al tipo de cambio previo a julio de 1997), a la vez que el mismo gobierno patrocinaba el desarrollo de un corredor masivo de comunicaciones de alta tecnología y la enorme presa Bakun que, con un costo de M\$13 600 millones, se convertiría en la planta eléctrica más cara del país.<sup>17</sup> En toda esa región, los gobiernos también estimularon la intervención de las empresas privadas en algunos sectores de la economía, de acuerdo con los “objetivos nacionales” y su “estrategia de industrialización”. En Corea del Sur, un país en el que durante mucho tiempo el gobierno



El auge de las bienes raíces comerciales y residenciales en Asia a principios de los noventa recibió el impulso del crecimiento de las exportaciones.



representó un papel activo en las inversiones del sector privado, el presidente Kim Young-Sam instó a los *chaebol* a invertir en nuevas plantas para impulsar el crecimiento económico. Corea del Sur disfrutó de un auge económico desacostumbrado, derivado de las inversiones, en el periodo de 1994 a 1995, pero con un costo. Los *chaebol*, siempre confiados en los préstamos significativos, acumularon deudas masivas equivalentes, en promedio, a cuatro veces su capital.<sup>18</sup>

En Indonesia, el presidente Suharto respaldó durante largo tiempo las inversiones en una red de aproximadamente 300 empresas, propiedad de su familia y amigos, en un sistema conocido como “capitalismo de amigos”. Muchos de estos negocios se convirtieron en monopolios lucrativos a instancias del presidente. Por ejemplo, en 1995 Suharto anunció su decisión de fabricar un automóvil nacional, que sería producido por la compañía de uno de sus hijos, Hutomo Mandala Putra, en asociación con Kia Motors, de Corea del Sur. Para apoyar esta alianza, un consorcio de bancos de Indonesia recibió “línea” del gobierno para ofrecer casi 700 millones de dólares en préstamos y así poner en marcha el proyecto de la compañía.<sup>19</sup>

A mediados de los años noventa, el sureste asiático se encontraba en una era de inversiones sin precedentes, en gran parte financiada por préstamos. Entre 1990 y 1995, la inversión nacional bruta creció 16.3% al año en Indonesia, 16% en Malasia, 15.3% en Tailandia y 7.2% en Corea del Sur. A modo de comparación, y durante el mismo periodo, la inversión creció 4.1% anual en Estados Unidos y 0.8% en todas las economías de altos ingresos.<sup>20</sup> Además, el ritmo de la inversión se aceleró en 1996. En Malasia, por ejemplo, el gasto en inversión generó un sorprendente 43% del PIB en 1996.<sup>21</sup>

### **Capacidad excedente**

A medida que el volumen de inversiones creció durante la década de 1990 gracias a los gobiernos nacionales, la *calidad* de muchas de estas inversiones declinaba de manera significativa. A menudo las inversiones se basaron en proyectos poco realistas respecto de las condiciones futuras de demanda. El resultado fue una capacidad excedente. Por ejemplo, las inversiones de los *chaebol* coreanos en las fábricas de semiconductores se elevaron en 1994 y 1995, cuando una carestía temporal a escala mundial de microcircuitos de memoria aleatoria de acceso dinámico (DRAM) generó incrementos marcados de los precios de este producto. Sin embargo, la carestía desapareció en 1996, y la capacidad excedente empezaba a hacerse sentir justo en el momento en que los coreanos comenzaban a introducir nuevas plantas para memorias DRAM. Los resultados eran predecibles: los precios de las DRAM se desplomaron y las ganancias de los fabricantes coreanos descendieron 90%, lo cual dificultó los pagos programados de la deuda que adquirieron para construir la capacidad excedente.<sup>22</sup>

En otro ejemplo, el auge de la construcción en Tailandia produjo una capacidad excedente de la propiedad residencial y comercial. A principios de 1997 había más o menos 365 mil departamentos vacíos en Bangkok. Con otras 100 mil unidades cuya terminación se programaba para 1997, se sustituyeron años de demanda excesiva en el mercado tailandés del inmueble con una oferta excesiva. De acuerdo con un cálculo, en 1997 el auge de la construcción en Bangkok produjo suficiente espacio como para satisfacer las necesidades residenciales y comerciales durante cinco años.<sup>23</sup>

### **La bomba de la deuda**

A principios de 1997, lo que ocurría en la industria de los semiconductores en Corea del Sur y en el mercado de inmuebles en Bangkok se contagió a toda la región. Las inversiones masivas en activos industriales e inmobiliarios crearon una capacidad excedente y, por lo tanto, el desplome de los precios; dejaron que las compañías hicieran tales inversiones y luego se lamentaron por la enorme deuda que ahora era difícil de pagar.

Para empeorar la situación, gran parte de los préstamos se otorgó en dólares estadounidenses y no en moneda local. Al principio, esta medida parecía inteligente. A lo largo de la región las monedas locales se vincularon al dólar, y los intereses de los préstamos en esta moneda eran, por lo general, menores que los de los préstamos en moneda nacional. Primaba la lógica económica que impulsaba a pedir prestado en dólares, si la opción era disponible. Sin embargo, si los gobiernos no podían mantener su moneda fija al dólar, se depreciaría respecto de la moneda estadounidense, lo cual incrementaría la dimensión de la deuda, que debía medirse en moneda local. La depreciación de la moneda elevaría los costos de los préstamos y provocaría el incumplimiento de pago por parte de las compañías.

## Expansión de importaciones

El factor final que terminó por complicar la situación fue que, para mediados de los años noventa, aunque las exportaciones todavía se expandían a lo largo de la región, también lo hicieron las importaciones. Las inversiones en infraestructura, capacidad industrial y propiedad comercial absorbieron bienes extranjeros con un ritmo sin precedentes. La construcción de infraestructura, fábricas y edificios de oficinas hicieron aparecer números rojos en las cuentas corrientes de las balanzas de pagos de los países del sureste asiático. En 1995, Indonesia tenía un déficit en la cuenta corriente equivalente a 3.5% de su PIB, Malasia a 5.9% y Tailandia a 8.1%.<sup>24</sup> Con estos déficits cada vez fue más difícil para los gobiernos sostener el valor de sus monedas respecto del dólar. Si el soporte monetario no podía mantenerse, aumentaría el valor en moneda local de una deuda denominada en dólares, lo que elevaría el espectro de incumplimiento de pago. El escenario estaba listo para una rápida disminución económica.

## La crisis

El derrumbe asiático empezó a mediados de 1997 en Tailandia, cuando fue evidente que varias instituciones básicas estaban al borde de la insolvencia. Estas instituciones solicitaron préstamos en dólares a los bancos internacionales con una tasa baja de interés, y prestaron bahts tailandeses con tasas mayores de interés a las compañías constructoras locales. Sin embargo, debido al exceso de construcción especulativa, estas compañías no pudieron vender sus existencias y cayeron en moratoria del pago. A su vez, las instituciones financieras tailandesas parecían cada vez más próximas a caer en el incumplimiento del pago que debían a los bancos internacionales en dólares. Cuando se percataron del inicio de la crisis, los inversionistas extranjeros abandonaron el mercado tailandés de valores, vendieron sus activos y los convirtieron en dólares estadounidenses. La demanda creciente de esta moneda y la excesiva oferta de baht tailandés hizo descender el tipo de cambio dólar/baht tailandés, al tiempo en que el mercado de valores se desplomaba.

Ante estas tendencias, los cambistas y fondos de cobertura empezaron a especular con el baht, vendiéndolo en corto. Durante los 13 años anteriores esta moneda había permanecido vinculada al dólar, con un tipo de cambio de alrededor de 1 dólar por 25 bahts. El gobierno intentó defender este tipo de cambio, pero sólo consiguió agotar sus reservas, por lo que el 2 de julio de 1997 desistió y anunció que permitiría la flotación libre del baht respecto del dólar. Para enero de 1998 inició un descenso que terminó en un tipo de cambio de 1 dólar por 55 bahts. A medida que el baht declinaba, estalló la bomba de la deuda tailandesa. La caída de 55% del valor del baht respecto del dólar duplicó la cantidad de esta moneda que se requería para pagar la deuda denominada en dólares, adquirida por instituciones financieras y empresas tailandesas. Esta situación incrementó la probabilidad de bancarrotas corporativas e hizo descender aún más el ya maltrecho mercado de valores tailandés, cuyo índice declinó al final, de 787 puntos en enero de 1997 a apenas 337 en diciembre de ese año, adicional al declive de 45% en 1996.

El 28 de julio, el gobierno tailandés acudió al Fondo Monetario Internacional. Con sus reservas agotadas, Tailandia carecía de moneda para financiar su comercio internacional y cumplir con sus obligaciones de deuda, por lo que con desesperación necesitaba el capital que el FMI pudiera proporcionarle. También necesitaba restablecer la confianza internacional en su moneda, así como el acceso al capital del FMI, pues sin un préstamo el baht quizás aceleraría su caída libre respecto del dólar, y el país podría llegar a una situación de incumplimiento. El FMI estuvo de acuerdo en prestar al gobierno tailandés 17 200 millones de dólares, pero las condiciones fueron restrictivas.<sup>25</sup> El Fondo solicitó al gobierno incrementar los impuestos, reducir el gasto público, privatizar varias empresas estatales y elevar las tasas de interés, para enfriar la sobreacalentada economía tailandesa. También exigió el cierre de las instituciones financieras insolventes. En diciembre de 1997, el gobierno cerró 56 instituciones financieras y dejó sin trabajo a 16 mil personas, lo cual agravó aún más la recesión que azotaba al país.

Después de la devaluación del baht, olas tras olas de especulación batieron a otras monedas asiáticas. Una tras otra, en un período de dos semanas, el ringgit de Malasia, la rupia de Indonesia y el dólar de Singapur, se depreciaron de manera aguda. Luego de un descenso de 28 mil millones de dólares de sus reservas, Malasia permitió que el ringgit flotara el 14 de julio de 1997; antes de



la devaluación, el tipo de cambio era de 2.525 ringgits por dólar; seis meses después declinó a 4.15 por dólar. Singapur siguió el 17 de julio, y rápidamente su moneda disminuyó de 1 dólar por 1.495, antes de la devaluación, a 2.68 unos cuantos días después. El siguiente país fue Indonesia, cuya rupia empezó a flotar el 14 de agosto. Para el país, éste fue el principio de una caída precipitada del valor de su moneda, que declinó 2 400 rupias por dólar en agosto de 1997 a 10 000 rupias el 6 de enero de 1998: una pérdida de 76%.

A excepción de Singapur, cuya economía era quizá la más estable de la región, estas devaluaciones fueron consecuencia de factores similares a los de la crisis del baht tailandés: una combinación de inversión excesiva, altos préstamos, gran parte en dólares, y un creciente deterioro de la balanza de pagos. Aunque tanto Malasia como Singapur pudieron detener el descenso de su moneda en el mercado de valores sin ayuda del FMI, a Indonesia le fue imposible hacerlo. El país luchaba contra una deuda del sector privado de cerca de 80 mil millones de dólares. Debido al vertiginoso y diario descenso de la rupia, cada vez resultaba más difícil cumplir con el servicio de esta deuda, lo que llevó a las compañías de Indonesia a una situación de insolvencia técnica.

El 31 de octubre de 1997 el FMI anunció que había reunido, junto con el Banco Mundial y el Banco de Desarrollo Asiático, 37 mil millones de dólares para rescatar a Indonesia. A cambio, el gobierno de este país aceptó cerrar bancos en conflicto, reducir el gasto público, eliminar los subsidios gubernamentales en el sector de la alimentación básica y energía, equilibrar el presupuesto y acabar con el “capitalismo de amigos”, tan propagado en Indonesia. Sin embargo, al parecer, el gobierno del presidente Suharto no tenía muchas intenciones de cumplir los compromisos establecidos con el FMI. Esta actitud remisa precipitó descensos adicionales de la moneda y los mercados de valores de Indonesia. Al final, Suharto cedió y comenzó a eliminar los enormes subsidios gubernamentales sólo para ver al país disolverse en el caos, a medida que la población salía a las calles para protestar por el incremento de los precios. Esto desencadenó una serie de sucesos que condujeron a la destitución de Suharto en mayo de 1998.

La última pieza del dominó en caer fue Corea del Sur. Durante los años noventa, las compañías de este país acumularon enormes deudas, pues invirtieron de manera excesiva en nueva capacidad industrial. Ahora descubrían que ésta rebasaba sus necesidades y no podían generar los ingresos que requerían para cumplir con el pago de su deuda. Los bancos y las compañías de Corea del Sur también se equivocaron al pedir prestado en dólares, sobre todo en forma de préstamos a corto plazo que vencerían en menos de un año. Por lo tanto, cuando el won coreano empezó a declinar en otoño de 1997 como resultado de los problemas que asolaban Asia, las compañías de Corea del Sur padecieron el crecimiento de su deuda. Varias empresas importantes se vieron forzadas a declararse en quiebra. Esto detonó un declive difícil de detener tanto de la moneda como del mercado de valores. El Banco Central del país intentó mantener el tipo de cambio dólar/won por encima de mil wons por dólar, pero descubrió que esta medida sólo serviría para agotar sus reservas. El 17 de noviembre, el Banco Central coreano abandonó la defensa de su moneda, que rápidamente cayó a mil 500 wons por dólar.

Con su economía al borde del colapso, el gobierno solicitó, el 21 de noviembre, 20 mil millones de dólares en préstamos contingentes al FMI. A medida que progresaban las negociaciones, fue evidente que Corea del Sur necesitaría mucho más que la suma que había solicitado. Entre otros problemas, se descubrió que la deuda externa de corto plazo había crecido el doble de lo previsto con anterioridad —cerca de 100 mil millones de dólares—, mientras que las reservas disminuyeron a menos de 6 mil millones. El 3 de diciembre de 1997, el FMI y el gobierno de Corea del Sur acordaron que el país recibiría 55 mil millones de dólares. A cambio se exigía a los coreanos abrir su economía y sistema bancario a los inversionistas extranjeros, además de restringir a los *chaebol* mediante la reducción de su participación en el financiamiento bancario y la publicación de sus estados de cuenta financieros consolidados, así como de la ejecución de auditorías externas independientes. Con base en la liberación comercial, el FMI informó que Corea del Sur cumpliría con sus compromisos con la Organización Mundial del Comercio, esto es, eliminaría los subsidios relacionados con el comercio y el licenciamiento restrictivo sobre las importaciones, y modernizaría sus procedimientos de certificación de importaciones, todo lo cual abriría la economía coreana a una mayor competencia extranjera.<sup>26</sup>



## Turquía y el FMI

En mayo de 2001, el Fondo Monetario Internacional (FMI) acordó prestar 8 mil millones de dólares a Turquía para estabilizar su economía y frenar la fuerte caída de su moneda. Ésta fue la tercera ocasión, en un periodo de dos años, en que la institución internacional de préstamos preparó un programa para Turquía, y el decimooctavo programa desde que este país ingresó como miembro del FMI, en 1958.

Muchos de los problemas de Turquía provienen de un sector público sobredimensionado e inefficiente, y de los elevados subsidios que se otorgan a varios sectores privados de la economía, como la agricultura. Aunque el gobierno turco empezó a privatizar las empresas estatales a finales de los años ochenta, los programas procedieron a un paso glacial, paralizados por la oposición política interna. En vez de vender los activos estatales a los inversionistas privados, los sucesivos gobiernos aumentaron el apoyo a industrias estatales poco lucrativas y aumentaron los salarios a los empleados públicos. Tampoco redujeron los subsidios a sectores privados con gran poder político de la economía, como la agricultura. El país emitió montos importantes de deuda pública para apoyar a las industrias estatales y financiar los subsidios. También aumentó la oferta de dinero para financiar el gasto y limitar la deuda. El resultado predecible fue una inflación descontrolada y elevadas tasas de interés. Durante la década de 1990, en varias ocasiones la inflación llegó a un promedio anual de 80%, mientras que los intereses reales subieron a más de 50%. A pesar de esas anomalías, la economía turca continuó en crecimiento con un próspero ritmo de 6% anual en términos reales, logro asombroso si se consideran las altas tasas de inflación y de interés.

A finales de los años noventa se agotaba el “milagro turco” de crecimiento sostenido con una alta inflación y tasas de interés. La deuda pública ascendía a 60% del PIB, los préstamos al gobierno dejaban poco capital para las empresas pri-

vadas, y el costo del financiamiento de la deuda pública se descontrolaba cada vez más. La inflación galopante presionaba a la moneda turca, la lira, que en esa época estaba vinculada a un conjunto de divisas. Al darse cuenta de que necesitaba una drástica reforma económica, el gobierno turco se reunió con el FMI a finales de 1999 para formular un programa de recuperación, que fue adoptado en enero de 2000.

Como con la mayoría de los programas del FMI, la idea era reducir la inflación, estabilizar la moneda turca y reestructurar la economía para reducir la deuda pública. El gobierno turco se comprometió a reducir la deuda pública con varias acciones, como un programa de privatización acelerada y la utilización de los ingresos para pagar la deuda; la reducción de subsidios a la agricultura; una reforma para dificultar que las personas cubrieran los requisitos para los programas de pensiones públicas; y aumentos de impuestos. El gobierno también acordó frenar el crecimiento de la oferta de dinero para controlar mejor la inflación. Para limitar la posibilidad de ataques especulativos a la divisa turca en los mercados cambiarios extranjeros, el gobierno y el FMI anunciaron que Turquía vincularía el valor de la lira a un conjunto de divisas y la devaluaría en un monto predeterminado cada mes durante 2000, hasta una devaluación total anual de 25%. Para mitigar el dolor, el FMI acordó prestar al gobierno turco 5 mil millones para apoyar su moneda.

Al principio, el programa pareció funcionar. La inflación disminuyó 35% en 2000, mientras que la economía creció 6%. Sin embargo, a finales de 2000 el programa estaba en problemas. Agobiados por su cartera vencida, algunos bancos turcos cayeron en mora y se convirtieron en propiedad del Estado. Cuando una investigación de fraude puso al descubierto que varios de estos bancos fueron presionados por políticos para otorgar préstamos con tasas de interés inferiores a las del mercado, los inversionistas extranjeros, preocupados de

## EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE LAS RECOMENDACIONES DEL FMI

En 2008, el FMI otorgó préstamos a 65 países que luchaban con crisis económicas y cambiarias. Un ejemplo detallado de tal programa se presenta en la siguiente sección “Vistazo a un país”, donde hablaremos sobre los préstamos otorgados por el FMI a Turquía. Todos estos préstamos incluían algunas condiciones. En general, el Fondo insiste en una combinación de políticas macroeconómicas drásticas, como recortes del gasto público, mayores tasas de interés y una política monetaria rigurosa. Con frecuencia también ejerce presión para lograr la desregulación de los sectores antes protegidos de la competencia nacional y extranjera, la privatización de los activos estatales y una mejor información financiera por parte del sector bancario. Estas políticas están diseñadas para

que más bancos estuvieran involucrados, empezaron a retirar su dinero del país.

Estos acontecimientos provocaron la caída del mercado de acciones turco y una fuerte presión sobre la lira, a medida que los inversionistas extranjeros sacaban su dinero del país. El gobierno aumentó las tasas nocturnas turcas de préstamos interbancarios hasta 1 950% para detener esas fugas de capital, pero era obvio que Turquía por sí sola no podría hacerlo.

El FMI mantuvo de nuevo su posición el 6 de diciembre de 2000, y anunció un programa emergente de 7 500 millones de dólares para el país. A cambio del préstamo, exigió que el gobierno cerrara diez bancos insolventes, agilizara las privatizaciones (en ese momento suspendidas) y restringiera cualquier aumento a los salarios de los trabajadores estatales. Supuestamente, el fondo también urgió a que se permitiera que la moneda nacional flotara libremente en el mercado de cambio internacional, pero el gobierno se rehusó, con el argumento de que la lira se devaluaría, lo cual incrementaría los precios de los bienes importados y aumentaría el precio del hidrocarburo. El gobierno insistía en que la reducción de la inflación era su prioridad.

Este plan empezó a desmoronarse en febrero de 2001. Una oleada inflacionaria y una rápida desaceleración del crecimiento económico asustaron una vez más a los inversionistas extranjeros. El primer ministro y presidente de Turquía se vio envuelto en esta combinación explosiva y se involucró en una discusión pública sobre las medidas económicas y la corrupción política. Esta actitud provocó una rápida salida de capitales. El gobierno aumentó la tasa de préstamo interbancario nocturno a 7 500% para que los extranjeros dejaran su dinero en el país, pero no tuvo éxito. También decidió, el 23 de febrero de 2001, permitir la libre flotación de la lira, pues se había percatado de que sería imposible mantenerla dentro del rango de devaluación mensual planeado sin aumentar las tasas de

interés a niveles absurdos o agotar rápidamente sus reservas. La lira cayó de inmediato 50% en relación con el dólar, pero ese mismo día se ajustó con una devaluación de sólo 28%.

Durante los siguientes dos meses, la economía turca continuó debilitándose al tiempo que una desaceleración económica mundial afectaba a la nación. La inflación se mantuvo alta, y la reforma de la economía del país se estancó por consideraciones políticas. A principios de abril, la lira había caído 40% respecto del dólar desde el 23 de febrero, y el país estaba al borde de un desplome económico. El FMI intervino por tercera ocasión en 18 meses, para otorgar otros préstamos por un total de 8 mil millones de dólares. Una vez más, el Fondo insistió en que el gobierno acelerara la privatización, cerrara los bancos insolventes, desregulara su mercado y redujera el gasto público. Sin embargo, los críticos del FMI aseveraban que el "programa de austeridad" desaceleraría la economía turca y empeoraría la situación en vez de mejorarla. Estos críticos apoyaban una combinación de una política monetaria sólida y reducciones fiscales para impulsar el crecimiento económico del país.

En 2007 se había logrado un avance significativo. El gobierno turco no cumplió por completo con las exigencias del FMI respecto de la política económica, por lo cual la institución retuvo un préstamo programado de mil 600 millones de dólares hasta que el gobierno aprobara el "presupuesto de austeridad", acto que se llevó a cabo con desagrado en marzo de 2003, después de meses de quejarse públicamente. Desde entonces, la situación mejoró. La inflación disminuyó del pico de 65% en diciembre de 2000 hasta más o menos 8.2% en 2005 y 9% en 2007. El crecimiento económico aumentó a un robusto 9% en 2004, seguido por un 5.9% en 2005, 5.2% en 2006, y 4% en 2007. Aumentó el ritmo del programa de privatización y el gobierno también generó un superávit presupuestario en el periodo de 2003-2006.<sup>27</sup>

enfriar economías sobre calentadas, pues su objetivo es controlar la inflación, y reducir el gasto y la deuda del gobierno. En años recientes, esta serie de recomendaciones políticas ha sido objeto de fuertes críticas por parte de muchos observadores.<sup>28</sup>

### **Políticas inadecuadas**

Una crítica consiste en que el enfoque "unitalla" (un solo modelo se ajusta para todo) del FMI aplicado a la política macroeconómica es inadecuado para muchos países. En el caso de la crisis asiática reciente, los críticos argumentan que las políticas macroeconómicas draconianas impuestas por este organismo no se adaptan a los países que padecen no una inflación y gasto gubernamental excesivos, sino una crisis derivada de la deuda del sector privado con tendencias deflacionarias.<sup>29</sup> En Corea del Sur, por ejemplo, el gobierno presentó un superávit presupuestario durante años (de

1994 a 1996 fue de 4% del PIB) y una baja tasa de inflación de 5%. Corea del Sur tenía la segunda posición financiera más fuerte entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. A pesar de este fuerte posicionamiento, los críticos afirman que el FMI insistía en aplicar las mismas políticas que recomienda a los países que padecen una elevada inflación; por ejemplo, exigía que Corea mantuviera una tasa de inflación de 5%. Sin embargo, debido al colapso de su moneda y la elevación subsecuente de los precios de las importaciones, como el petróleo, los críticos afirmaron que las presiones inflacionarias se incrementarían inevitablemente en Corea del Sur. En este escenario, para sostener una tasa de inflación de 5%, los coreanos se verían forzados a aplicar una política monetaria innecesariamente rigurosa. Por consiguiente, las tasas de interés de corto plazo saltaron de 12.5 a 21%, inmediatamente después de que el país firmara su pacto inicial con el FMI. Este incremento dificultó aún más que las compañías cumplieran con el pago de su deuda, cuyo plazo ya era excesivamente corto, y los críticos presentaron esta evidencia para argumentar que el remedio prescrito por el FMI en realidad incrementó la probabilidad de extensas moras corporativas en lugar de reducirla.

El FMI rechaza esta crítica. De acuerdo con la institución, su tarea principal consistió en reconstruir la confianza en el won. Una vez logrado este objetivo, el won se recuperaría de sus niveles de sobreventa, lo cual a su vez reduciría el monto de la deuda coreana en dólares expresada en wons, lo que facilitaría a las compañías saldar su deuda. También afirma que, al solicitar a Corea del Sur la eliminación de las restricciones sobre la inversión extranjera directa, el capital extranjero fluiría hacia el país para beneficiarse de los activos baratos. Esto también incrementaría la demanda de moneda coreana y ayudaría a mejorar el tipo de cambio dólar/won.

Corea se recuperó con rapidez, en apoyo a la posición del FMI. A pesar de que la economía se contrajo 7% en 1998, en 2000 repuntó a una tasa de 9% (según el crecimiento del PIB). La inflación, que llegó a 8% en 1998, cayó a 2% en 2000, y el desempleo bajó de 7 a 4% durante el mismo periodo. El won bajó a 1.812 por dólar a principios de 1998, pero en 2000 estaba de regreso a 1.200, donde parece que se ha estabilizado.

### Riesgo moral

Una segunda crítica al FMI consiste en que los esfuerzos de rescate exacerbaban un problema conocido entre los economistas como riesgo moral. El **riesgo moral** surge cuando la gente se comporta irresponsablemente porque sabe que recibirá ayuda si las cosas van mal. Los críticos señalan que muchos bancos japoneses y occidentales estaban demasiado dispuestos a prestar grandes cantidades de capital a las principales compañías asiáticas durante el auge de los años noventa. También afirman que ahora debe obligarse a los bancos a pagar el precio de sus imprudentes políticas de préstamo, aunque eso signifique el cierre de varias instituciones financieras.<sup>30</sup> Sólo con medidas drásticas, sostienen, los bancos aprenderán de sus errores y no se precipitarán a otorgar préstamos en el futuro. Al brindar apoyo a estos países, el FMI reduce la probabilidad de incumplimiento de la deuda y, en realidad, rescata a los bancos cuyos préstamos originaron esta situación.

Este argumento pasa por alto dos puntos críticos. En primer lugar, si se obligara a algunos bancos japoneses u occidentales expuestos de manera importante al conflicto de las economías asiáticas a dar por perdidos sus préstamos debido a una propagación del incumplimiento de la deuda, habría sido difícil contener el efecto. El cierre de importantes bancos japoneses, por ejemplo, pudo haber detonado un desplome de los mercados financieros de ese país. De manera casi inevitable, esta caída habría generado un grave declive en los mercados de valores de todo el mundo. Mediante su participación con apoyo financiero, el FMI intentaba evitar este riesgo. En segundo lugar, no es correcto suponer que algunos bancos no pagarán el precio de sus irresponsables políticas de préstamo. El FMI insistió en el cierre de bancos en Corea del Sur, Tailandia e Indonesia. Los bancos extranjeros con préstamos a corto plazo, que esperan el pago de las empresas coreanas, han sido forzados por las circunstancias a reprogramar esos préstamos con tasas de interés que no compensan la prórroga del vencimiento del préstamo.

### Falta de responsabilidad

La crítica final al FMI consiste en que se ha adquirido demasiado poder para una institución que carece de mecanismos reales de responsabilidad ante terceros.<sup>31</sup> El Fondo determinó políticas macroeconómicas en esos países; sin embargo, de acuerdo con críticos como el destacado economista



Jeffrey Sachs, el FMI, con un personal de menos de mil elementos, carece de la especialización que se requiere para hacer un buen trabajo. La prueba, de acuerdo con Sachs, es que el FMI colmaba de elogios a los gobiernos de Tailandia y Corea del Sur sólo unos meses antes de que ambos países cayeran en crisis. Después diseñó un programa draconiano para Corea del Sur, sin tener un conocimiento profundo del país. La solución de Sachs consiste en reformar el FMI para que pueda emplear a expertos que no pertenezcan a la institución y para que sus operaciones estén abiertas a un mayor escrutinio externo.

### Observaciones

Como sucede con muchos debates en torno de la economía internacional, aún no queda claro quién tiene la razón en cuanto a las políticas del FMI. Hay casos en los cuales se puede sostener que fueron contraproducentes, o que sólo tuvieron un éxito limitado. Por ejemplo, es cuestionable el éxito de la intervención del FMI en Turquía, pues el país tuvo que aplicar 18 programas del FMI desde 1958 (vea la sección “Vistazo a un país”). Sin embargo, el FMI puede señalar algunos logros notables, como su contención de la crisis asiática, la cual habría podido estremecer hasta la médula al sistema monetario internacional. De manera similar, muchos analistas le reconocen su hábil manejo de las situaciones políticamente difíciles, como la crisis del peso mexicano, y por promover de manera exitosa una filosofía de libre mercado.

Las economías de Asia y México se recuperaron años después de la intervención del FMI. Desde luego que todas evitaron ser víctimas del tipo de implosión catastrófica que pudo haber ocurrido sin la intervención del Fondo, y aunque algunos países todavía enfrentan problemas considerables, no es evidente que la intervención del organismo internacional haya sido la causa. El FMI no puede forzar a los países a adoptar las políticas que les diseña para corregir el mal manejo económico. Si bien un gobierno se compromete a emprender acciones correctivas a cambio de un préstamo del FMI, los problemas políticos internos pueden dificultar el cumplimiento de ese compromiso. En tales casos, el FMI se encuentra entre la espada y la pared, pues, si decide retener su dinero, puede causar un colapso financiero y el contagio que pretende evitar.

## REPERCUSIONES PARA LOS ADMINISTRADORES



Las implicaciones para el negocio internacional del material de este capítulo se concentran en tres grandes áreas: la administración de divisas, la estrategia de los negocios y las relaciones entre las compañías y el gobierno.

### ADMINISTRACIÓN DE DIVISAS

Una implicación obvia en relación con la administración de divisas consiste en que las empresas deben reconocer que el mercado cambiario no funciona exactamente como vimos en el capítulo 9. El sistema actual presenta una naturaleza híbrida, cuya combinación de intervención gubernamental y actividad especulativa determina sus características y funcionamiento. Las empresas comprometidas en actividades cambiarias significativas necesitan tener en mente dicha premisa y ajustar sus transacciones cambiarias a ésta. Por ejemplo, la unidad de administración de divisas de Caterpillar presume que ganó millones de dólares en las horas posteriores a la notificación del Acuerdo Plaza mediante la venta de dólares y la compra de divisas de las que esperaba un incremento de valor en el mercado cambiario tras la intervención gubernamental.

Con el presente sistema, la compra y venta especulativa de divisas puede generar movimientos muy volátiles de los tipos de cambio (como demostró el auge y desplome del dólar durante los años ochenta y la crisis económica asiática a finales de los noventa). De manera contraria a las predicciones de la teoría de la paridad del poder adquisitivo (vea el capítulo 9), se puede observar que los movimientos de los tipos de cambio durante los años ochenta y noventa no parecen haber recibido una gran influencia de las tasas de inflación relativas. En la medida en que los tipos de cambio voláti-

les incrementen el riesgo cambiario, los negocios se verán amenazados. Por otro lado, como vimos en el capítulo 9, el mercado cambiario cuenta con una serie de instrumentos, como el mercado a plazo y los swaps de divisas, que brindan protección ante el riesgo cambiario. De manera nada sorprendente, la utilización de estos instrumentos se ha elevado marcadamente desde el colapso del sistema de Bretton Woods, en 1973.

## ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La volatilidad actual del régimen cambiario global representa un asunto difícil para el negocio internacional. No es fácil predecir los movimientos cambiarios, a pesar de que tienen un efecto importante en la posición competitiva de los negocios (para un ejemplo detallado, vea la sección “Panorama administrativo” sobre Airbus). Frente a la incertidumbre sobre el futuro valor de su divisa, las empresas pueden utilizar el mercado de tipos de cambio a futuro, como lo ha hecho Airbus. Sin embargo, este mercado está lejos de predecir con exactitud los tipos de cambio futuros (vea el capítulo 9). También es difícil, si no imposible, obtener una cobertura de seguro adecuada para las variaciones de los tipos de cambio que puedan ocurrir en varios años por venir. El mercado de tipos de cambio a futuro tiende a ofrecer una cobertura por las alteraciones que se presentarán durante algunos meses, no años. Por lo anterior, es lógico adoptar estrategias que incrementen la flexibilidad estratégica de una empresa frente a movimientos cambiarios impredecibles; es decir, estrategias que reduzcan la vulnerabilidad económica de la empresa (como vimos ya en el capítulo 9).

Una manera de mantener la flexibilidad estratégica puede ser dispersar la producción alrededor del mundo en prevención de las fluctuaciones monetarias (la estrategia posible de Airbus). Considere el caso de Daimler-Benz (ahora Daimler-Chrysler), una compañía fabricante de automóviles y aeroespacial alemana orientada a las exportaciones. En junio de 1995, la empresa sorprendió al país cuando anunció que ese año esperaba una pérdida grave de más o menos 720 millones de dólares. La causa era la sólida moneda alemana, que aumentó su valor alrededor de 4% respecto del conjunto de las principales monedas desde principios de 1995, y se elevó alrededor de 30% con relación al dólar desde finales de 1994. Para mediados de 1995, el tipo de cambio era de 1.38 marcos por dólar. La administración de Daimler creyó que no podría obtener ganancias con un tipo de cambio inferior a 1.60 marcos por dólar. El cuerpo directivo de la empresa concluyó que el aumento del marco respecto del dólar tal vez sería permanente, por lo que decidió desplazar su producción fuera de Alemania e incrementar la compra de componentes extranjeros. La idea era reducir la vulnerabilidad de la compañía ante los movimientos de tipos de cambio futuros. La división Mercedes-Benz había comenzado a ejecutar esta medida. Incluso antes de su adquisición de la Chrysler Corporation en 1998, Mercedes planeaba producir 10% de sus automóviles fuera de Alemania en 2000, sobre todo en Estados Unidos.<sup>32</sup> De manera similar, la decisión de las fábricas de autos japonesas de expandir su capacidad productiva en Estados Unidos y Europa puede verse en el contexto del incremento del valor del yen entre 1985 y 1995, que aumentó el valor de las exportaciones japonesas. Para las compañías de este origen, establecer su capacidad de producción en el extranjero es una cobertura ante el continuo aumento del valor del yen (así como un arma contra las barreras comerciales).

Otra manera de construir una estrategia flexible es contratar fabricación externa. Este viraje permite a una compañía turnar proveedores de país en país en respuesta a los cambios en los costos relativos derivados de los movimientos cambiarios. Sin embargo, este tipo de estrategia sólo funciona en el caso de la producción de bajo valor agregado (por ejemplo, textiles), en la que cada fabricante individual cuenta con pocas capacidades propias de la empresa que contribuyan al valor del producto. Esta estrategia no es adecuada para la producción de alto valor agregado, en la que la tecnología y las capacidades propias de la empresa añaden un valor significativo al producto (por ejemplo, la industria de equipo pesado) y en la cual la sustitución de los costos es correspondientemente elevada. Para la producción de alto valor agregado, la sustitución de proveedores provocaría la reducción del valor agregado, lo cual compensaría cualquier ganancia de costos que resulte de las fluctuaciones cambiarias.

Las funciones del FMI y el Banco Mundial en el actual sistema monetario internacional también tienen implicaciones para la estrategia de negocios. El Fondo actúa cada vez más como policía macroeconómico de la economía mundial e insiste en que los países que necesitan préstamos sig-



## Airbus y el euro

Por primera vez en la historia de Airbus, en 2003 la compañía tuvo una razón para celebrar; había vendido más aviones comerciales que su eterno rival, Boeing. Airbus entregó 305 aviones en 2003, contra 281 de Boeing. Sin embargo, la celebración se silenció debido a que la fuerza del euro frente al dólar estadounidense empañaba el futuro de la empresa. Airbus, con base en Toulouse, Francia, fija el precio de los aviones en dólares, como siempre lo ha hecho Boeing. Pero más de la mitad de los costos de Airbus son en euros. De manera que mientras el valor del dólar bajaba respecto del euro, y cayó más de 55% entre 2002 y finales de 2007, los costos de Airbus aumentaron en proporción con sus ingresos, lo cual presionó sus ganancias.

En el corto plazo, la caída del dólar respecto del euro no va a perjudicar a Airbus. La empresa equilibró los riesgos de su exposición del dólar hasta 2005 y gran parte de 2006. Sin embargo, anticipando que el dólar se mantendría débil con relación al euro, tomó otras medidas para reducir su exposición económica a una divisa europea fuerte. Luego de reconocer que elevar los precios no era una opción, dada la fuerte competencia de Boeing, Airbus decidió enfocarse en reducir sus costos. Un paso para lograrlo era dar a sus proveedores estadounidenses gran parte del trabajo en los nuevos modelos

de aviones, como el super jumbo A380 y el A350. También cambió de proveedores europeos a estadounidenses para fabricar sus modelos más antiguos. Este cambio aumentará la proporción de sus costos calculados en dólares, lo cual restará vulnerabilidad a las ganancias frente al incremento del euro y reducirá los costos de construcción cuando se conviertan en euros.

Además, Airbus alienta a sus proveedores europeos a que coticen en dólares. Debido a que la mayoría de éstos lo hacen en euros, para que puedan cumplir con los deseos de Airbus también tienen que trasladar su trabajo a Estados Unidos o a los países cuya moneda esté vinculada al dólar. De tal magnitud fueron las presiones, que Zodiac, importante proveedor francés, anunció algunas adquisiciones en Estados Unidos. Airbus no sólo impulsa a sus proveedores a fijar los precios de sus componentes en dólares, sino que también exige lo mismo de los proveedores de su programa A400M, aeronave militar que se venderá en euros a los gobiernos europeos. Más allá de esos pasos, el presidente de EADS, matriz de Airbus, declaró que estaría dispuesto a ensamblar la aeronave en Estados Unidos si eso ayuda a ganar importantes contratos en ese país.<sup>33</sup>

nificativos adopten sus políticas macroeconómicas. Por lo general, estas políticas implican medidas antiinflacionarias y reducciones del gasto gubernamental. En el corto plazo, tales medidas suelen generar una severa contracción de la demanda. Las empresas internacionales que venden o producen en dichos países necesitan estar conscientes de esto al planear sus actividades. En el largo plazo, este tipo de políticas impuestas por el FMI puede promover el crecimiento económico y la expansión de la demanda, lo cual crea oportunidades para los negocios internacionales.

## RELACIONES GOBIERNO-EMPRESA

Como actores principales del comercio y la inversión internacionales, las empresas influyen en las políticas gubernamentales relacionadas con el sistema monetario internacional. Por ejemplo, un intenso cabildo gubernamental por parte de los exportadores estadounidenses ayudó a convencer al gobierno de su país de que debía intervenir en el mercado cambiario. Con esto en mente, las empresas pueden, y deben, utilizar su influencia para promover un sistema monetario internacional que facilite el crecimiento del comercio y la inversión internacionales. Si es óptimo o no un régimen cambiario fijo o de flotación libre, todavía es materia de debate. Sin embargo, la volatilidad cambiaria que el mundo experimentó durante los años ochenta y noventa creó un ambiente menos propicio para el comercio y la inversión internacionales que uno con tipos de cambio más estables. Por lo tanto, parece beneficioso para el comercio internacional promover un sistema monetario internacional que minimice los movimientos cambiarios volátiles, en particular cuando no se relacionen con medidas básicas económicas de largo plazo.

## RESUMEN

En este capítulo se explicó el funcionamiento del sistema monetario internacional, así como sus implicaciones para los negocios internacionales, y se trataron estos puntos:

1. El patrón oro es un sistema monetario que vincula la moneda al oro y garantiza su convertibilidad. Se pensó que el patrón oro contenía un mecanismo automático que contribuía al logro simultáneo, por parte de todos los países, del equilibrio en la balanza de pagos. El patrón oro se colapsó durante los años treinta a medida que los países se entregaron a una sucesión de devaluaciones competitivas.
2. El sistema de tipos de cambio fijos de Bretton Woods se estableció en 1944. El dólar estadounidense fue la moneda central de este sistema; el valor de las monedas se vinculó al dólar. Las devaluaciones significativas de los tipos de cambio sólo se llevaban a cabo con permiso del FMI. La función de este organismo era mantener en orden al sistema monetario internacional para 1) evitar la repetición de las devaluaciones competitivas de los años treinta y 2) controlar la inflación mediante una disciplina monetaria.
3. El sistema de tipo de cambio fijo colapsó en 1973, sobre todo por la presión especulativa sobre el dólar, después de un aumento de la inflación y del déficit de la balanza comercial de Estados Unidos.
4. Desde 1973, el mundo funciona con un régimen de tipo de cambio flotante, y los tipos de cambio se han vuelto más volátiles y mucho menos predecibles. La volatilidad de los tipos de cambio reavivó el debate sobre las bondades de los sistemas de tipos fijos y flotantes.
5. Los defensores de los tipos de cambio flotantes sostienen que 1) tal sistema da a los países autonomía en relación con su política monetaria y 2) facilita un ajuste suave de los desequilibrios comerciales.
6. Los defensores de los tipos de cambio fijos sostienen que 1) la necesidad de mantener un tipo de cambio fijo impone una disciplina monetaria sobre un país; 2) los tipos de cambio flotantes son vulnerables ante la presión especulativa; 3) la incertidumbre que acompaña a los tipos de cambio flotantes detiene el crecimiento del comercio y la inversión internacional, y 4) lejos de corregir los desequilibrios comerciales, depreciar una moneda en el mercado cambiario tiende a causar inflación.
7. En el actual sistema monetario internacional, algunos países adoptaron tipos de cambio flotantes o vincularon sus monedas, por ejemplo, al dólar estadounidense o a un conjunto de divisas, para que fluctúen dentro de una banda determinada.
8. En la era posterior a Bretton Woods, el FMI continuó desempeñando su importante función de ayuda a los países para salir de sus crisis financieras, mediante el préstamo significativo de capital a gobiernos en conflicto, pero requiere a cambio la adopción de ciertas políticas macroeconómicas.
9. Existe un importante debate sobre lo apropiado de las políticas macroeconómicas del FMI. Los críticos sostienen que impone condiciones poco adecuadas sobre las naciones en vías de desarrollo que, con frecuencia, son las receptoras de sus préstamos.
10. La administración actual de un sistema de flotación del tipo de cambio incrementa la importancia del manejo cambiario en el comercio internacional.
11. La volatilidad de los tipos de cambio en el actual sistema de flotación administrada crea tanto oportunidades como amenazas. Una manera de responder a esta volatilidad es adoptar una flexibilidad estratégica mediante la dispersión de la producción alrededor del mundo, la subcontratación en el extranjero (de bajo valor agregado) y otros recursos.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. ¿Por qué colapsó el patrón oro? ¿Existen argumentos en favor de la recuperación de algún tipo de patrón oro? ¿Cuáles?
2. ¿Qué oportunidades crean las políticas de préstamos del FMI a países en desarrollo en relación con el comercio internacional? ¿Qué amenazas pueden representar?
3. ¿Cree que las políticas del FMI, ajustes monetarios drásticos y reducción del gasto público sean siempre apropiadas para las naciones en desarrollo, víctimas de una crisis monetaria? ¿En qué manera puede modificar sus posturas el FMI? ¿Cuáles serían las implicaciones para los negocios internacionales?
4. Comente los méritos relativos de los regímenes cambiarios de tipos fijos y flotantes. Desde la perspectiva de los negocios internacionales, ¿cuáles son los criterios más importantes para elegir alguno de éstos? ¿Qué sistema es el más deseable para el negocio internacional?
5. Imagine que Canadá, Estados Unidos y México deciden adoptar un sistema de tipo de cambio fijo. ¿Cuáles serían las probables consecuencias de tal sistema para a) los



- negocios internacionales y b) el flujo del comercio y la inversión entre los tres países?
6. Vuelva a leer el “Vistazo a un país” sobre el dólar estadounidense, los precios del petróleo y los petrodólares reciclados, y responda estas preguntas:
    - a) ¿Qué le ocurriría al valor del dólar si los productores de petróleo decidieran invertir la mayor parte de sus ganancias de las ventas del hidrocarburo en proyectos locales de infraestructura?
    - b) ¿Qué factores determinan el relativo atractivo de los activos en dólares, euros y yenes para los productores petroleros rebosantes de dólares? ¿Qué podría llevar los a dirigir más fondos hacia activos que no están nominados en dólares?
    - c) ¿Qué le sucedería al valor del dólar estadounidense si los miembros de la OPEP decidieran invertir más petrodólares en activos no nominados en dólares, como acciones y bonos en euros?
    - d) Además de los productores de petróleo, China también ha acumulado una gran reserva de dólares, que actualmente se estima en 1.4 trillones de dólares. ¿Qué le ocurriría al valor del dólar si China y las naciones productoras de petróleo dejaran de invertir en activos en dólares al mismo tiempo? ¿Cuáles serían las consecuencias para la economía de Estados Unidos?

## Proyecto de investigación

### El sistema monetario internacional


[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

Ingrese a la página de internet globalEDGE™ para hacer estos ejercicios:

#### Ejercicio 1

En ocasiones, las políticas fiscales y financieras de un país afectan la calidad de vida en mercados específicos.

El *Global Financial Stability Report* es un reporte semestral de la división de mercados de capital del FMI. Esta publicación pretende proporcionar una evaluación ordinaria de los mercados financieros mundiales e identificar las potenciales debilidades sistémicas que pueden provocar crisis. Localice y descargue el último reporte para preparar un resumen de los tres principales países que exportan e importan capital.

#### Ejercicio 2

Parte importante de entender el sistema monetario internacional es mantenerse actualizado sobre las corrientes mundiales de crecimiento. Un compañero alemán le dijo ayer que los Megatópicos del *Deutsche Bank Research* son una manera eficaz de mantenerse informado sobre los temas importantes de las finanzas internacionales. Encuentre un reporte Megatópico para analizarlo. ¿Trata sobre una economía establecida o emergente? ¿Cuáles son los mensajes claves del reporte que eligió?

## CASO FINAL

### La flotación administrada de China

Desde 1994 China vinculó el valor de su moneda, el yuan, al dólar estadounidense a 8.28 yuane por dólar. Durante los siguientes 11 años, el valor del yuan se desplazó con el dólar respecto de otras monedas. Sin embargo, a principios de 2005, comenzó a acumularse la presión para que China modificara su política cambiaria y dejara que el yuan flotara libremente contra el dólar.

A medida que el dólar aumentaba en los años noventa, también lo hizo el yuan, y sucedió lo mismo cuando el dólar cayó de 2002 a 2004. Para mantener el tipo de cambio del yuan respecto del dólar, el banco central chino compró y vendió dólares de manera regular. China también tiene

un control más estricto de su moneda que la mayoría de los países, lo cual dificulta que los ciudadanos que viven o las empresas que operan en China saquen capitales del país y los cambien por otras divisas. Esta restricción también ayuda a mantener el valor del yuan respecto del dólar.

Junto a esta presión se afirmaba que después de años de rápido crecimiento económico y de afluencia de capital extranjero, el tipo de cambio fijo depreció al yuan casi 40%. A su vez, el yuan barato promueve el auge de las exportaciones chinas a Occidente, en particular a Estados Unidos, cuyo déficit comercial con China se amplió a un récord de 160 mil millones de dólares en 2004. La pérdida de empleos entre las

empresas manufactureras estadounidenses generó presiones políticas en Estados Unidos para que el gobierno presionara a los chinos para que permitieran que el yuan flotara libremente en relación con el dólar. Algunas empresas manufactureras estadounidenses se quejan de que no pueden competir contra las importaciones chinas “artificialmente baratas”. A principios de 2005, los senadores Charles Schumer y Lindsay Graham intentaron que el Senado impusiera un arancel de 27.5% a los productos importados chinos, a menos que su gobierno aceptara revalorar su moneda ante el dólar. Aunque la iniciativa fue derrotada, Schumer y Graham votaron para revivirla. Por su parte, la administración Bush presionó a China a partir de 2003, para que adoptara una política cambiaria más flexible.

Mantener al yuan fijo en relación con el dólar era también cada vez más problemático para los chinos. El superávit comercial con Estados Unidos y las fuertes afluencias de inversiones extranjeras causaron un incremento súbito de dólares hacia ese país. Para mantener el tipo de cambio, el banco central chino compró dólares de manera regular en los bancos comerciales, y emitió yuane al tipo de cambio oficial. En consecuencia, las reservas de China aumentaron a más de 700 mil millones de dólares a mediados de 2005, y se predijo que los chinos adquirirían alrededor de un trillón de dólares a finales del 2006. También se reportó que los chinos compraban 15 mil millones de dólares mensuales en un esfuerzo por mantener el tipo de cambio dólar/yuan. Cuando el banco central chino emite yuane para limitar el exceso de dólares, las autoridades en realidad expanden la oferta de dinero nacional. El sistema financiero chino está inundado de dinero, y existe una creciente preocupación de que el préstamo excesivo pueda causar una burbuja financiera y un aumento de la inflación que podría desestabilizar la economía.

El 25 de julio de 2005, los chinos finalmente cedieron a la presión. El gobierno anunció que abandonaría la vinculación al dólar a favor de un “vínculo” a una canasta de divisas, que incluían el euro, el yen y el dólar estadounidense. De manera simultánea, el gobierno anunció que revaloraría el yuan contra el dólar estadounidense en 2.1%, y permitiría que se

deslizara 0.3% al día. El yuan se movería 1.5% diario con relación a otras monedas.

Muchos observadores y políticos estadounidenses pensaron que el movimiento chino era demasiado limitado. Hicieron un llamado para que los chinos relajaran más su control sobre el tipo de cambio entre el dólar y el yuan. Los chinos resistieron. En 2006, la presión crecía para que tomaran medidas. Cuando el déficit comercial estadounidense con China alcanzó un nuevo récord de 202 mil millones de dólares en 2005, los senadores Schumer y Graham pasaron nuevamente una iniciativa al Senado para imponer un arancel de 27.5% a las importaciones de China, a menos que este país permitiese que el yuan se depreciara más ante el dólar. Los chinos respondieron invitando a los senadores a su país, y convenciendo, al menos por el momento, de que su nación se movería de manera progresiva hacia una política cambiaria más flexible.<sup>34</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Por qué cree que el gobierno chino originalmente fijó el yuan al dólar estadounidense? ¿Cuáles fueron los beneficios? ¿A qué precio?
2. En la última década, muchas empresas extranjeras invirtieron en China con fines de exportación. Si se permite al yuan flotar libremente respecto del dólar en los mercados cambiarios de divisas, ¿cómo serían afectadas las ganancias de esas empresas?
3. ¿Cómo afecta la flotación libre del yuan el futuro del flujo de inversiones extranjeras hacia China?
4. ¿En qué circunstancias desestabilizaría esta decisión a la economía china? ¿Cuáles serían las consecuencias mundiales?
5. ¿Considera que el gobierno de Estados Unidos debe presionar a los chinos para que dejen que el yuan flote con libertad? ¿Por qué?
6. ¿Qué considera que debe hacer el gobierno chino? ¿Debe el yuan flotar, mantenerse fijo o cambiar su vinculación de alguna manera?

## Referencias

1. “To the Barricades”, en *The Economist*, 24 de enero de 2009, pp. 56-57; “Baltic Brink”, en *The Economist*, 20 de diciembre de 2008, pp. 78-79; R. Anderson, “Letonia to Receive \$7.5 Billion in Aid”, en *Financial Times*, 20 de diciembre de 2008, p. 4.
2. Hay actualizaciones en la página web del FMI: [www.imf.org/](http://www.imf.org/).
3. El argumento se remonta al filósofo del siglo XVIII David Hume. Vea D. Hume, “On the Balance of Trade”, reimpresso en *The Gold Standard in Theory and in History*, B. Eichengreen (ed.), Londres, Methuen, 1985.
4. R. Solomon, *The International Monetary System, 1945-1981*, Nueva York, Harper & Row, 1982.
5. Fondo Monetario Internacional, *World Economic Outlook*, 2005, Washington, D.C., IMF, mayo de 2005.
6. Hay un análisis más extenso del tipo de cambio del dólar en los años ochenta en B. D. Pauls, “US Exchange Rate Policy: Bretton Woods to the Present”, *Federal Reserve Bulletin*, noviembre de 1990, pp. 891-908.
7. R. Miller, “Why the Dollar Is Giving Way”, *BusinessWeek*, 6 de diciembre de 2004, pp. 36-37.
8. Fuentes: “Recycling the Petrodollars: Oil producers’ Surpluses”, en *The Economist*, 12 de noviembre de 2005, pp. 101-102; S. Johnson, “Dollar’s Rise Aides by OPEC Holdintes”, en *Fi-*



- nancial Times, 5 de diciembre de 2005, p. 17; y "The Petrodollar Puzzle", en *The Economist*, 9 de junio de 2007, p. 86.
9. Para un acercamiento a la materia de este debate vea P. Krugman, *Has the Adjustment Process Worked?*, Washington, D.C., Institute for International Economics, 1991; "Time to Tether Currencies", *The Economist*, 6 de enero de 1990, pp. 15-16; P.R. Krugman y M. Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy*, Nueva York, HarperCollins, 1994; J. Shelton, *Money Meltdown*, Nueva York, Free Press, 1994; y S. Edwards, "Exchange Rates and the Political Economy of Macroeconomic Discipline", en *American Economic Review* 86, núm. 2, mayo de 1996, pp. 159-163.
  10. Varios economistas prominentes proponen este argumento, en particular Robert McKinnon, de Stanford. Vea R. McKinnon, "An International Standard for Monetary Stabilization", en *Policy Analyses in International Economics* 8, 1984. Los detalles escapan al alcance de este libro. Para una exposición relativamente accesible, vea P. Krugman, *The Age of Diminished Expectations*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1990.
  11. A.R. Ghosh y A.M. Gulde, "Does the Exchange Rate Regime Matter for Inflation and Growth?", en *Economic Issues*, núm. 2, 1997.
  12. "The ABC of Currency Boards", en *The Economist*, 1 de noviembre de 1997, p. 80.
  13. Fondo Monetario Internacional, *World Economic Outlook*, 1998.
  14. *Ibid.*
  15. Vea P. Carroll y C. Torres, "Mexico Unveils Program of Harsh Fiscal Medicine", en *The Wall Street Journal*, 10 de marzo de 1995, pp. A1, A6, y "Putting Mexico Together Again", en *The Economist*, 4 de febrero de 1995, p. 65.
  16. Organización Mundial del Comercio, *Annual Report*, 1997, vol. II, tabla III, p. 69.
  17. J. Ridding y J. Kynge, "Complacency Gives Way to Contagion", *Financial Times*, 13 de enero de 1998, p. 8.
  18. J. Burton y G. Baker, "The Country That Invested Its Way into Trouble", en *Financial Times*, 15 de enero de 1998, p. 8.
  19. P. Shenon, "The Suharto Billions", en *The New York Times*, 16 de enero de 1998, p. 1.
  20. Banco Mundial, *1997 World Development Report*, Oxford, Oxford University Press, 1998, cuadro 11.
  21. Ridding y Kynge, "Complacency Gives Way to Contagion".
  22. Burton y Baker, en "The Country That Invested Its Way into Trouble".
  23. "Bitter Pill for the Thais", en *Straits Times*, 5 de julio de 1997, p. 46.
  24. Banco Mundial, *1997 World Development Report*, tabla 2.
  25. Fondo Monetario Internacional, comunicado de prensa núm. 97/37, 20 de agosto de 1997.
  26. T.S. Shorrock, "Korea Starts Overhaul; IMF Aid Hits \$60 Billion", en *Journal of Commerce*, 8 de diciembre de 1997, p. 3A.
  27. Fuentes: p. Blustein, "Turkish Crisis Weakens the Case for Intervention", *Washington Post*, 2 de marzo de 2001, p. E1; H. Pope, "Can Turkey Finally Mend Its Economy?", *The Wall Street Journal*, 22 de mayo de 2001, p. A18; "Turkish Bath", *The Wall Street Journal*, 23 de febrero de 2001, p. A14; E. McBride, "Turkey-Fingers Crossed", *The Economist*, 10 de junio de 2000, p. SS16-SS17; "Turkey and the IMF", *The Economist*, 9 de diciembre de 2000, pp. 81-82; G. Chazan, "Turkey's Decision on Aid Is Sinking In", en *The Wall Street Journal*, 6 de marzo de 2003, p. A11; S. Fittipaldi, "Markets Keep a Wary Eye on Ankara", en *Global Finance*, octubre de 2003, p. 88; "Plumper: Turkey", en *The Economist*, 18 de diciembre de 2004, p. 141; y "Turkey, Country Forecast Summary", en *The Economist Intelligence Unit*, 26 de enero de 2006.
  28. Vea J. Sachs, "Economic Transition and Exchange Rate Regime", en *American Economic Review* 86, núm. 92, mayo de 1996, pp. 147-152, y J. Sachs, "Power into Itself", en *Financial Times*, 11 de diciembre de 1997, p. 11.
  29. Sachs, "Power unto Itself".
  30. Martin Wolf, "Same Old IMF Medicine", en *Financial Times*, 9 de diciembre de 1997, p. 12.
  31. Sachs, "Power unto Itself".
  32. P. Gumbel y B. Coleman, "Daimler Warns of Severe '95 Loss Due to Strong Mark", en *The New York Times*, 29 de junio de 1995, pp. 1, 10, y M. Wolf, "Daimler-Benz Announces Major Losses", en *Financial Times*, 29 de junio de 1995, p. 1.
  33. Fuentes: D. Michaels, "Airbus Delivers Top Boeing's; But Several Obstacles Remain", en *The Wall Street Journal*, 16 de enero de 2004, p. A9; J.L. Gerondeau, "Airbus Eyes U.S. Suppliers as Euro Gains", en *Seattle Times*, 21 de febrero de 2004, p. C4; "Euro's Gains Create Worries in Europe", en *Houston Chronicle.com*, 13 de enero de 2004, p.32; y K. Done, "Soft Dollar and A380 Hitches Lead to EADS Losses", en *Financial Times*, 9 de noviembre de 2006, p. 32.
  34. Fuentes: B. Bremmer y cols., "The Yuan Grows Up", en *BusinessWeek*, 8 de agosto de 2005, p. 44; "Patching the Basket: The Yuan", en *The Economist*, 1º de octubre de 2005, p. 83; R. McGregor, "Renminbi Revaluation Will Slow Rise in Foreign Exchange Reserves", en *Financial Times*, 1º de enero de 2006, p. 3; y *China Daily*, "Senators Back Off Showdown with China over Yuan", 29 de marzo de 2006 ([www.chinadaily.com](http://www.chinadaily.com)).



## Mercado global de capitales en crisis

En 2008, una grave crisis se extendió al mercado global de capitales, y estuvo cerca de congelar las tuberías financieras que lubrican los engranajes de la economía global.

De manera desapercibida para la mayoría de la gente, las instituciones de inversión, los bancos y las corporaciones en todo el mundo regularmente se prestan y se piden prestados trillones de dólares entre ellas. La mayoría de los bancos y corporaciones emiten títulos *no garantizados* conocidos como *papel comercial*, con un plazo fijo de vencimiento de entre 1 y 270 días. Ésta es una forma en la que dichas compañías tienen acceso al dinero en efectivo, el cual utilizan para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, por ejemplo, pago de nóminas, inversiones, pagos a proveedores o financiamiento de otros préstamos. Como los títulos no están garantizados, y por lo tanto tampoco están respaldados por ningún activo específico, sólo los bancos y las corporaciones con un excelente historial crediticio pueden vender su papel comercial a un precio razonable. Por lo general, este precio se establece según el tipo de interés interbancario del mercado de Londres (LIBOR, por sus siglas en inglés). Diariamente se calcula el valor de los títulos en 10 divisas diferentes, basándose en una encuesta de entre 12 a 16 bancos por moneda. Como su nombre lo sugiere, el LIBOR es la tasa a la cual los bancos se prestan entre sí. En épocas normales, el índice LIBOR es muy parecido al

interés que cargan los bancos centrales nacionales, como la Reserva Federal de Estados Unidos en el caso del dólar.

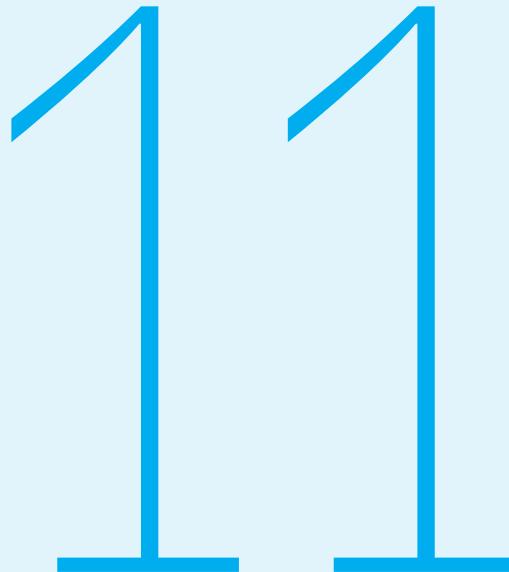
Sin embargo, en el otoño de 2008, la época no era normal. Un poco antes, en ese mismo año, los bancos de varios países habían tenido problemas a medida que se hacía evidente que el valor de los títulos respaldados por hipotecas comenzaba a colapsar. Esto se debía a la caída de los precios del mercado inmobiliario y a un alza de los intereses de las hipotecas, principalmente en Estados Unidos y Gran Bretaña, donde prestamistas agresivos habían pactado hipotecas cada vez más arriesgadas en los años precedentes. Por lo general, estas hipotecas eran agrupadas como títulos valor y después vendidas a otras instituciones financieras. Incluso, muchas instituciones tenían derivados complejos, cuyo valor no estaba ligado al valor subyacente de los títulos respaldados por hipotecas y sus derivados asociados. Una de estas instituciones, Lehman Brothers, había tomado posturas particularmente agresivas en el mercado de los valores respaldados por hipotecas. La firma colapsó en una bancarrota en septiembre de 2008, después de que el gobierno estadounidense decidió no rescatarla. El razonamiento gubernamental fue que no era equitativo salvar a un equipo administrativo que había tomado tan malas decisiones de inversión; sentía que debía dejar que operaran las fuerzas del mercado.

# El mercado global de capitales

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Explicar los beneficios del mercado global de capitales.
- OA<sup>2</sup>** Entender por qué el mercado global de capitales ha crecido tan rápidamente.
- OA<sup>3</sup>** Familiarizarse con los riesgos asociados con la globalización de los mercados de capital.
- OA<sup>4</sup>** Apreciar los beneficios y riesgos asociados con el mercado de la eurodivisa, el mercado global de bonos y el mercado global de valores.
- OA<sup>5</sup>** Comprender la forma en la que el riesgo en el mercado de divisas afecta el costo del capital.



No obstante, la bancarrota de Lehman tuvo consecuencias inesperadas. Envío ondas de choque por medio de los mercados financieros globales. En consecuencia, el gobierno estadounidense declaró que estaba listo para dejar que grandes instituciones financieras cayesen en bancarrota. De inmediato, los bancos redujeron sus préstamos a corto plazo por dos razones. Primero, tenían la necesidad de reunir efectivo porque ya no conocían el valor de los títulos respaldados por hipotecas que aparecían en sus propios balances financieros. Segundo, tenían miedo de prestarle a otros bancos, porque éstos podían quebrar, en cuyo caso no habría forma de recuperar ese dinero. Como resultado, los índices LIBOR se dispararon. La tasa del dólar, por ejemplo, había sido de 0.2% por encima del índice de los bonos de la tesorería estadounidense en 2007, lo que es normal. Sin embargo, la brecha se elevó a 3.3% a finales de 2008, es decir, el costo de los préstamos a corto plazo aumentó dieciséis veces. Muchas corporaciones descubrieron que no podían reunir capital a un precio razonable. Los fondos del mercado de dinero, que en tiempos normales son los grandes compradores de papel comercial, de inmediato se refugiaron en la compra de efectivos ultraseguros, como los bonos del tesoro estadounidense. Esta estampida hizo caer el rendimiento de dichos bonos a

tres meses, a niveles históricos, y provocó un abrupto aumento del valor del dólar estadounidense. En esencia, el sistema de tuberías de la economía global se congelaba con rapidez. Si no se hacía algo al respecto, muchas compañías caerían en la insolvencia, una ola de bancarrotas se extendería por todo el globo y sumiría al mundo en una seria recesión, o incluso en una depresión.

Por fortuna, varios gobiernos acudieron al rescate. En octubre de 2008, la Reserva Federal de Estados Unidos entró al mercado del papel comercial y estableció un fondo para comprar dichos títulos a tasas que estaban muy próximas a las de los bonos del tesoro. Los bancos centrales de Japón, Gran Bretaña y la Unión Europea realizaron acciones similares. Una vez que los participantes del mercado global de capital vieron que los gobiernos estaban dispuestos a ingresar al mercado del papel comercial, comenzaron también a relajar sus restricciones para otorgar préstamos, y los índices de LIBOR empezaron a descender otra vez. Aún más, el gobierno de Estados Unidos comenzó a inyectar capital a los bancos en problemas, como una señal de que ya no habría más bancarrotas como la de Lehman. Esta medida ayudó también a descongelar el mercado del papel comercial. Se había evitado una gran crisis, pero por muy poco.<sup>1</sup>



## Introducción

El “Caso inicial” ilustra cuánto se han interconectado en nuestra era global los mercados de capital. Los bancos y las corporaciones se prestan dinero unos a otros para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, por medio de la emisión de papel comercial. El mercado para este tipo de valores es verdaderamente un mercado global de capital, con tasas de interés establecidas por el tipo de interés interbancario del mercado de Londres (LIBOR), cuyos participantes de todo el mundo realizan intercambios entre sí. Su eficiente operación es vital para el funcionamiento de la economía global. Sin ella, los bancos dejarían de prestar, las corporaciones no podrían tener acceso al capital que necesitan para pagar sus facturas, los negocios se contraerían, no se podrían cubrir las nóminas, los proveedores no podrían cobrar y el comercio internacional se estancaría. Esta situación, que antes era inimaginable, estuvo a punto de ocurrir en el otoño de 2008, cuando el mercado global de papel comercial a corto plazo se paralizó después de la bancarrota de Lehman Brothers en Estados Unidos. El contagio financiero resultante, que se extendió rápidamente por todo el globo, sólo pudo ser frenado por las rápidas acciones de varios gobiernos, que acudieron al rescate para añadir nueva liquidez a este mercado.

En este capítulo veremos cómo funciona el mercado global de capital. Comenzaremos exponiendo los beneficios asociados con la globalización de los mercados de capital. A continuación, analizaremos con más detalle el crecimiento del mercado internacional de capital y los riesgos macroeconómicos que se relacionan con dicho crecimiento. En seguida, revisaremos tres importantes segmentos del mercado global de capital: el mercado de la eurodivisa, el mercado internacional de bonos y el mercado internacional de valores. Como siempre, cerraremos el capítulo señalando algunas de las implicaciones de estos acontecimientos para la práctica de los negocios internacionales.



## Beneficios del mercado global de capital

Aunque esta sección trata del mercado global de capital, la iniciaremos con la explicación de las funciones del mercado genérico de capital. Después veremos las limitaciones de los mercados de capital nacionales y expondremos los beneficios de utilizar los mercados globales de capital.

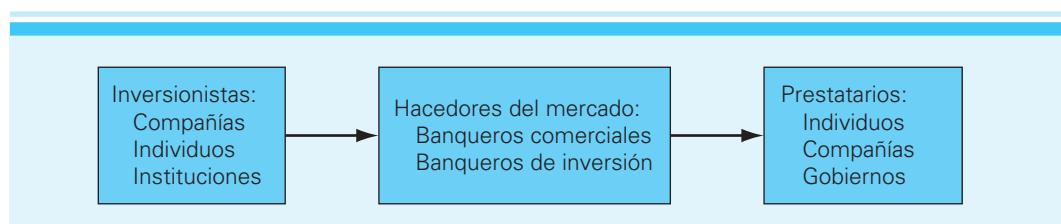
### FUNCIONES DE UN MERCADO GENÉRICO DE CAPITAL

¿Por qué tenemos mercados de capital? ¿Cuál es su función? El mercado de capital reúne a aquellos que desean invertir dinero y a quienes desean pedir dinero prestado (vea la figura 11.1). Entre los que desean invertir se encuentran las corporaciones con superávit de efectivo, los individuos y las instituciones financieras no bancarias (p.e., fondos de pensión, compañías aseguradoras). Los que piden dinero prestado son individuos, empresas y gobiernos. Entre estos dos grupos están los hacedores del mercado, esto es, las compañías de servicios financieros que conectan a los inversionistas y a los prestatarios, de manera directa o indirecta. Incluyen a la banca comercial (p.e., Citicorp, U.S. Bank) y a la banca de inversión (p.e., Goldman Sachs).

La banca comercial realiza una función de conexión indirecta. Toma los depósitos en efectivo de individuos y corporaciones y les paga intereses. Luego presta ese dinero a prestatarios a una tasa de interés más alto. Su ganancia radica en la diferencia entre las tasas de interés (que comúnmente se conoce como diferencial de las tasas de interés). Por su parte, la banca de inversión realiza una

**FIGURA 11.1**

Los principales jugadores en un mercado genérico de capital





función de conexión directa. Reúne a inversionistas y prestatarios y les cobra comisiones por hacerlo. Por ejemplo, Goldman Sachs puede actuar como un corredor de bolsa para alguien que desea invertir algo de dinero. Su personal le asesorará sobre las posiciones más atractivas, y comprarán acciones en su nombre, cargando una tarifa por su servicio.

Los préstamos del mercado de capital pueden ser de capital o de deuda. Se realiza un préstamo de capital cuando una corporación vende acciones a los inversionistas. El dinero que dicha corporación recibe a cambio de sus acciones puede ser utilizado para comprar plantas y equipos, llevar a cabo proyectos de investigación y desarrollo, pagar salarios, etc. Un paquete de acciones le da a su dueño el derecho de reclamar parte del flujo de utilidades de una compañía. Finalmente, la corporación responde a este derecho mediante el pago de dividendos a sus accionistas (aunque muchas empresas jóvenes y de rápido crecimiento dan dividendos hasta que su negocio ha madurado y su índice de crecimiento se hace más lento). La cantidad de dividendos no se fija por adelantado. Más bien, la administración determina los dividendos basándose en el monto de utilidades que obtiene la compañía. Los inversionistas compran las acciones tanto por sus dividendos como para anticiparse a su aumento de precio, que en teoría refleja los rendimientos futuros. Los precios de las acciones se elevan cuando se proyecta que la corporación tendrá mayores ganancias en el futuro, lo que aumenta la probabilidad de que genere futuros pagos de rendimientos.

Un préstamo de deuda requiere que la corporación vuelva a pagar una parte predeterminada de la cantidad que le prestaron (el precio del principal más el interés establecido) a intervalos regulares, independientemente de cuáles sean los rendimientos. La administración no decide cuánto le pagará a sus inversionistas. Los préstamos de deuda incluyen préstamos en efectivo provenientes de bancos y fondos recabados de la venta de bonos corporativos a los inversionistas. Cuando éstos compran un bono corporativo, adquieren el derecho de recibir el especificado flujo fijo de utilidad de la corporación por un número determinado de años (es decir, hasta la fecha de vencimiento del bono). El periodo de vencimiento de los préstamos de deuda varía de un plazo muy largo (como 20 años), a un plazo extremadamente corto, como aquellos que vencen en un solo día.

## ATRACTIVOS DEL MERCADO GLOBAL DE CAPITAL

¿Para qué necesitamos un mercado global de capital? ¿Por qué no basta con los mercados locales de capital? Un mercado global de capital beneficia tanto a los prestatarios como a los inversionistas. A los primeros, porque incrementa los fondos disponibles para préstamos y reduce el costo del capital. A los segundos, porque les ofrece una gama más amplia de oportunidades de inversión, lo que les permite integrar portafolios de inversiones internacionales que diversifican sus riesgos.

### El punto de vista del prestatario: menor costo del capital

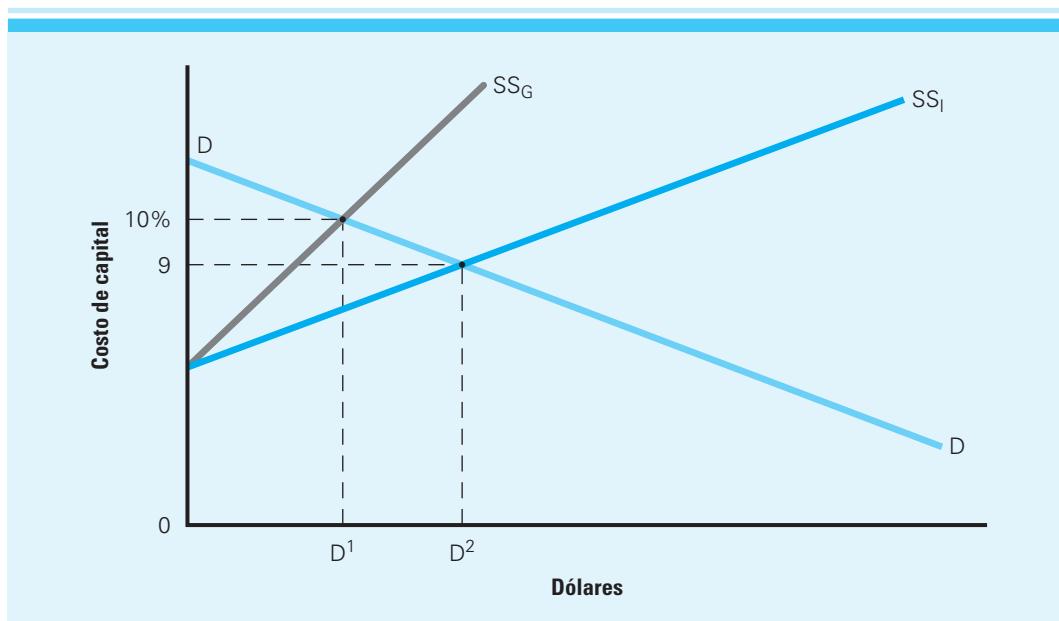
En un mercado de capital local o doméstico, el grupo de inversionistas se limita a los residentes del país. Esta frontera coloca un techo a la cantidad de fondos disponibles para los prestatarios. En otras palabras, la liquidez del mercado es limitada. Por su parte, el mercado global de capital, que da cabida a un número mucho mayor de inversionistas, proporciona más fondos disponibles para préstamo.

Quizás la desventaja más importante de la limitada liquidez de un mercado de capital doméstico sea que el costo del capital tiende a ser más alto que en un mercado global. El costo de capital es el precio que se paga por el dinero prestado, que es el interés que los prestatarios deben pagar a los inversionistas. Ésta es la tasa de interés de los préstamos de deuda, los rendimientos y las ganancias esperadas de capital en los préstamos de capital. En un mercado nacional, la restricción del número de inversionistas implica que los prestatarios deben pagar más para persuadir a quienes invierten a que les presten su dinero. La mayor cantidad de inversionistas en un mercado internacional implica que los prestatarios podrán pagar menos.

Este argumento se ilustra en la figura 11.2, en la cual se utiliza como ejemplo a Deutsche Telekom (vea también el siguiente “Panorama Administrativo” para más detalles). Deutsche Telekom recabó más de 13 000 millones de dólares mediante la oferta simultánea de sus acciones en Frankfurt, Nueva York, Londres y Tokio. El eje vertical de la figura 11.2 es el costo de capital (el precio del dinero prestado) y el horizontal, la cantidad de dinero disponible con diversas tasas de interés. DD es la curva de demanda de préstamos de Deutsche Telekom. Observe que la demanda de fondos de esta compañía varía con el costo de capital; mientras más bajo sea éste, más dinero

**FIGURA 11.2**

Liquidez del mercado y costo de capital



pedirá prestado Deutsche Telekom. (El dinero es como todo lo demás: mientras más bajo sea el precio, más puede comprar la gente.)  $SS_G$  representa la curva de fondos disponibles en el mercado alemán de capital, y  $SS_I$  son los fondos disponibles en el mercado global de capital. Como se puede ver, Deutsche Telekom puede pedir prestados más fondos a más bajo precio en el mercado global de capital. Como ilustra la figura 11.2, mientras más grande sea la cantidad de recursos en el mercado global de capital (la mayor liquidez) más baja su costo y aumenta la cantidad que Deutsche Telekom puede solicitar en préstamo. Así, la ventaja de un mercado global de capital para los prestatarios es que disminuye el costo de capital.

Los problemas de la liquidez limitada no se restringen a las naciones menos desarrolladas, que naturalmente tienden a tener mercados de capital más pequeños. En décadas recientes, incluso empresas muy grandes con sede en algunas de las naciones avanzadas más industrializadas del mundo han explotado los mercados internacionales de capital en su búsqueda de mayor liquidez y menor costo de capital, como lo hizo la empresa alemana Deutsche Telekom.<sup>2</sup>

### **El punto de vista del inversionista: diversificación del portafolio**

Si recurren al mercado global de capital, los inversionistas tienen un rango mucho más amplio de oportunidades de inversión que en un mercado de capital nacional. La ventaja más significativa de esta opción es que los inversionistas pueden diversificar sus portafolios internacionalmente, lo que reduce su riesgo a niveles más bajos de los que podrían correr en un mercado nacional. Consideraremos cómo trabaja este esquema en el caso de los accionistas, aunque el mismo argumento podría utilizarse para los bonos.

Piense en un inversionista que compra acciones de una empresa de biotecnología que todavía no ha generado un producto nuevo. Imagine que el precio de las acciones es muy volátil: grandes cantidades de inversionistas compran y venden las acciones en respuesta a cierta información con respecto a los prospectos de la compañía. Dichos valores constituyen una inversión arriesgada; los inversionistas pueden ganar mucho si la empresa produce un producto comercializable, pero también pueden perder todo su dinero si la empresa genera un producto que no se vende. Sin embargo, pueden protegerse contra el riesgo asociado con estas acciones si compran títulos de otras firmas, particularmente de aquellas que están débil o negativamente correlacionadas con las acciones de la biotecnología. Si tienen diversas acciones en un portafolio diversificado, las pérdidas en que se incurre cuando algunas de ellas no cumplen sus expectativas disminuyen ante las ganancias que obtienen cuando otras acciones las superan.



## Deutsche Telekom toca la puerta del mercado global de capital

Con sede en la tercera economía más grande del mundo, Deutsche Telekom es una de las más grandes empresas telefónicas del globo. Hasta finales de 1996, la compañía era propiedad del gobierno alemán; sin embargo, a mediados de los años sesenta, dicho gobierno manifestó sus intenciones de privatizarla mediante la venta de acciones al público. Este esfuerzo de privatización estaba motivado por dos factores: 1) la percepción de que las empresas paraestatales tienden a ser inherentemente ineficientes, y 2) la inevitable desregulación de la industria de las telecomunicaciones de la Unión Europea en 1998, que prometía exponer a Deutsche Telekom por primera vez a la competencia extranjera. La compañía se percató de que, para ser más competitiva, requeriría de inversiones masivas en nueva infraestructura de telecomunicaciones, lo que incluía sistemas inalámbricos y fibra óptica, o de otro modo comenzaría a perder participación en su propio mercado nacional ante competidores más eficientes como AT&T y British Telecom a partir de 1998. En las mejores circunstancias, sería difícil financiar dichas inversiones por medio de fuentes estatales, y casi imposible a finales de esa década, cuando el gobierno alemán intentaba limitar su déficit presupuestario para ajustarse a los criterios para obtener su membresía en la unión monetaria europea. Con un activo apoyo del gobierno, Deutsche Telekom esperaba financiar sus inversiones en equipo crucial por medio de la venta de sus acciones al público.

Desde un punto de vista financiero, la privatización se veía todo menos sencilla. En 1996, Deutsche Telekom fue valuada en aproximadamente 60 mil millones de dólares. Si mantenía este valor como compañía privada, dejaría atrás a todas las otras empresas inscritas en la bolsa de valores alemana. Sin embargo, muchos analistas dudaban de que hubiera una cantidad siquiera cercana a 60 mil millones de dólares disponible en Alemania para invertir en acciones de Deutsche Telekom. Uno de los problemas era que no existía la costumbre de invertir en acciones al menudeo en Alemania. En 1996, sólo

uno de cada veinte ciudadanos alemanes poseía acciones, comparados con uno de cada 4 o 5 en Estados Unidos y Gran Bretaña. Esta falta de interés en comprar acciones causaba una falta relativa de liquidez en el mercado bursátil. Tampoco los bancos, inversionistas tradicionales en acciones empresariales en Alemania, parecían muy entusiasmados de apoyar semejante esfuerzo masivo de privatización. Otro problema era que una ola de privatizaciones recorría Alemania y el resto de Europa, así que Deutsche Telekom tendría que competir con muchas otras empresas paraestatales para atraer la atención de los inversionistas. Debido a estos factores, probablemente la única forma en que la empresa podría reunir 60 mil millones de dólares por medio del mercado de capitales de Alemania sería prometer a los inversionistas un rendimiento que elevaría el costo de capital de la compañía por encima de niveles rentables.

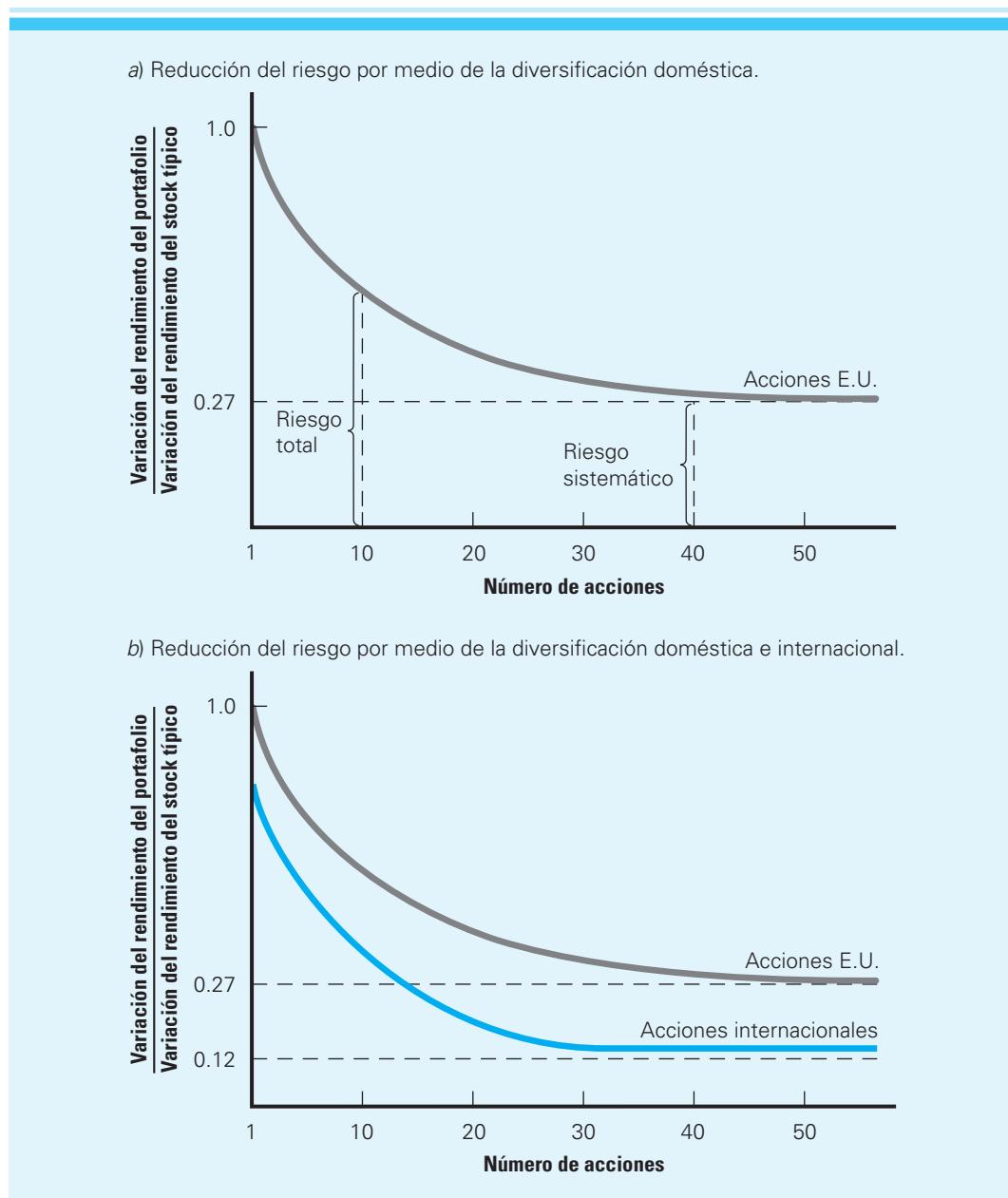
Los directores de Deutsche Telekom llegaron a la conclusión de que tenían que privatizar la compañía en etapas y vender una parte sustancial de las acciones a inversionistas extranjeros. Los planes de la compañía contemplaban realizar una oferta pública inicial (OPI) de 713 millones de sus acciones a 18.50 cada una, lo que representaba 25% de su valor total. Con un valor total proyectado en exceso de 13 mil millones de dólares, incluso esta venta "limitada" de acciones representaba la mayor OPI en la historia europea, y la segunda más grande del mundo después de que la NTT, el monopolio japonés de telefonía, vendiera en 1987 acciones por 15.6 mil millones de dólares. Luego de considerar que no había forma de que el mercado de capitales alemán pudiera absorber incluso esta venta parcial del activo de Deutsche Telekom, los directores de la empresa decidieron inscribir simultáneamente sus acciones y ofrecerlas a la venta en Frankfurt (donde se ubica la bolsa de valores alemana), Londres, Nueva York y Tokio, medida que atrajo inversiones de todo el mundo. La OPI se ejecutó exitosamente en noviembre de 1996, y recaudó 13.3 miles de millones de dólares para la compañía.<sup>3</sup>

A medida que un inversionista aumenta el número de acciones en su portafolio, el riesgo de éste tiende a disminuir. Al principio, este declive es rápido. Sin embargo, pronto se reduce el índice de caída, y se aproxima asintóticamente al riesgo sistemático del mercado. El término "riesgo sistemático" se refiere a los movimientos del valor del portafolio de acciones atribuibles a fuerzas macroeconómicas que afectan a todas las compañías en una economía, más que a factores específicos de una empresa. El riesgo sistemático es el nivel de riesgo no diversificable en una economía. La figura 11.3 ilustra la relación en Estados Unidos, a partir de los datos de un estudio clásico de Bruno Solnik.<sup>4</sup> Estos datos sugieren que un portafolio estadounidense totalmente diversificado implica sólo 27% del riesgo de una típica acción individual.

**FIGURA 11.3**

Reducción del riesgo por medio de la diversificación del portafolio

Fuente: B. Solnik, "Why Not Diversify Internationally Rather Than Domestically?" Adaptado con permiso de *Financial Analysts Journal*, julio/agosto de 1974, p. 17. Copyright 1974. Federación de Analistas Financieros, Charlottesville, VA. Todos los derechos reservados.



Al diversificar el portafolio internacionalmente, un inversionista puede reducir aún más el nivel de riesgo debido a que los movimientos de los precios del mercado de valores por medio de los países no están perfectamente correlacionados. Por ejemplo, un estudio examinó la correlación que había entre tres índices bursátiles. El Standard & Poor's 500 (S&P 500) resumía los movimientos de las grandes casas de bolsa de Estados Unidos; el índice Morgan Stanley Capital International Europe, Australia and Far East (EAFE) se dedicaba a registrar los movimientos bursátiles en otras naciones desarrolladas. Y el tercer índice, el International Finance Corporation Global Emerging Markets (IFC) se concentraba en los movimientos bursátiles de "economías emergentes" menos desarrolladas. De 1981 a 1994, la correlación entre los índices S&P 500 y EAFE fue de 0.45, lo que sugiere que se movieron en paralelo sólo 20% del tiempo (es decir,  $0.45 \times 0.45 = 0.2025$ ). La correlación entre el S&P 500 y el IFC fue aún menor a 0.32, lo que indica que sólo se movieron en paralelo 10% del tiempo.<sup>5</sup> Otros estudios han confirmado que a pesar de las observaciones casuales, los distintos mercados accionarios nacionales parecen estar sólo moderadamente correlacionados.



Un estudio reveló que entre 1972 y 2000, la correlación par a par promedio entre los cuatro mayores mercados accionarios del mundo (Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania y Japón) fue de 0.475, lo que sugiere que estos mercados se movieron uno tras otro sólo 22% del tiempo ( $0.475 \times 0.472 = 0.22$ , o 22% de variación compartida).<sup>6</sup>

La correlación relativamente baja entre el movimiento de los mercados accionarios en distintos países refleja dos factores básicos. Primero, las naciones siguen diferentes políticas macroeconómicas y se enfrentan a condiciones económicas diferentes. Por ejemplo, en 1997 los mercados accionarios de varios países asiáticos, entre los que se incluían Corea del Sur, Malasia, Indonesia y Tailandia, perdieron más de 50% de su valor, en respuesta a la crisis financiera de ese continente, mientras que al mismo tiempo, el S&P 500 aumentó su valor más de 20%. Segundo, los distintos mercados accionarios todavía están un poco segregados unos de otros por los controles de capital, es decir, por las restricciones de flujos de capital que atraviesan las fronteras (aunque, como mencionamos antes, dichas restricciones están reduciéndose con rapidez). Las restricciones más comunes son los límites a la cantidad de acciones de una compañía que puede comprar un extranjero, y a la capacidad de los ciudadanos de un país para invertir su dinero fuera de sus fronteras. Por ejemplo, hasta fechas recientes era difícil que los extranjeros comprasen más de 30% de las acciones de las empresas surcoreanas. Las apretadas restricciones a los flujos de capital dificultaban en gran medida que los ciudadanos chinos pudiesen sacar dinero de su país e invertir en activos extranjeros. Dichas barreras a la entrada y salida de capital restringen la capacidad del capital para circular libremente por el mundo en busca de los más óptimos rendimientos ajustados al riesgo. En consecuencia, en cualquier momento determinado puede haber demasiado capital invertido en algunos mercados y muy poco en otros. Esta asimetría tenderá a generar diferencias entre las tasas de rendimiento de los diversos mercados accionarios.<sup>7</sup> La implicación es que si se diversifica un portafolio para incluir acciones extranjeras, un inversionista puede reducir el nivel de riesgo por debajo del que incurría si tuviese sólo acciones locales.

La figura 11.3 ilustra también la relación entre la diversificación nacional y el riesgo en el estudio clásico de Solnik.<sup>8</sup> De acuerdo con esta figura, un portafolio completamente diversificado que contenga acciones de muchos países, presenta menos de la mitad del riesgo que un portafolio totalmente diversificado que contenga sólo acciones de Estados Unidos. Solnik descubrió que un portafolio completamente diversificado de acciones internacionales es sólo 12% menos arriesgado que una típica acción individual, mientras que un portafolio totalmente diversificado de acciones de Estados Unidos es 27% menos arriesgado que la típica acción individual.

Existe la percepción cada vez más común entre los inversionistas profesionales de que en los últimos 10 años la creciente integración de la economía global y el surgimiento del mercado global de capital han aumentado las correlaciones entre distintos mercados accionarios, lo que reduce los beneficios de la diversificación internacional.<sup>9</sup> Se sostiene que si la economía estadounidense entrara hoy en recesión, y el mercado accionario de Estados Unidos declinara con rapidez, otros mercados le seguirían. En realidad, esto fue lo que al parecer ocurrió en 2008 y 2009 cuando la crisis financiera que comenzó en Estados Unidos se extendió por el mundo. Un estudio reciente de Solnik sugiere que puede haber cierta verdad en esta hipótesis, pero el rango de integración no ocurre tan rápidamente como puede hacernos creer la creencia popular. Solnik y su asociado analizaron la correlación entre los 15 principales mercados accionarios de los países desarrollados entre 1971 y 1998. Encontraron que, en promedio, la correlación de los rendimientos mensuales del mercado accionario se elevaron de 0.66 en 1971 a 0.75 en 1998, lo que indica que hay cierta convergencia que se presenta con el tiempo, pero que “los resultados de la regresión fueron débiles”, lo que sugiere que esta relación “promedio” no era fuerte, y que hubo una considerable variación entre países.<sup>10</sup> En forma similar, un estudio publicado en 2005 confirmó este hallazgo básico, lo que sugiere que incluso hoy, el portafolio diversificado de manera equilibrada entre todos los mercados disponibles puede reducir el riesgo de 35% de la volatilidad asociada con un solo mercado (es decir, un porcentaje de reducción del riesgo de 65%).<sup>11</sup>

De aquí se deduce que la diversificación internacional del portafolio puede disminuir el riesgo. Aún más: la correlación entre los movimientos del mercado accionario en las economías tanto desarrolladas como emergentes parece ser menor, y el alza de los mercados accionarios de las naciones en desarrollo, como China, ha dado a los inversionistas internacionales muchas más oportunidades para diversificar internacionalmente su portafolio.<sup>12</sup>

Los efectos reductores de riesgo de la diversificación internacional del portafolio serían mayores si no fuese por las volátiles tasas de cambio asociadas con el régimen actual de flotación. Las tasas de flotación introducen un elemento adicional de riesgo en la inversión en activos extranjeros. Como hemos mencionado en repetidas ocasiones, los movimientos adversos de las tasas de cambio pueden hacer que inversiones que de otra manera eran rentables ya no lo sean. La incertidumbre que producen estas volátiles tasas de cambio puede actuar como un freno del rápido crecimiento del mercado internacional de capital.

## CRECIMIENTO DEL MERCADO GLOBAL DE CAPITAL

De acuerdo con datos del Banco de Acuerdos Internacionales, el mercado global de capital crece a un ritmo muy rápido.<sup>13</sup> A finales de 2008, la existencia de acciones de los préstamos bancarios foráneos era de 24 566 mil millones de dólares, comparado con 7 859 mil millones en 2000, y 3 600 mil millones en 1990. Había 22 734 mil millones de dólares en bonos internacionales en circulación a finales de 2008, comparados con 5 908 mil millones en 2000 y 3 515 mil millones en 1997. Las ofertas de acciones internacionales en 2008 fueron de 387 000 mil millones de dólares, contra 90 mil millones en 1997, y algo así como 18 mil millones en 1990. Todas las cifras de 2008 estaban cerca o en los récords. Las emisiones de acciones internacionales fueron mayores en 2007, cuando alcanzaron los 500 mil millones, algo que no sorprende, dado el pobre desempeño de muchos mercados accionarios en la segunda mitad de 2008. ¿Cuáles fueron los factores que permitieron el florecimiento del mercado internacional de capital en las décadas de los ochenta, noventa y la primera del nuevo siglo? Parece haber dos respuestas: los avances de la tecnología de la información, y las desregulaciones gubernamentales.

### Tecnología de la información (TI)

Los servicios financieros constituyen una industria de información intensiva. Generan grandes volúmenes de información sobre los mercados, riesgos, tasas de cambio, tasas de interés, solvencia, etc. Dichos servicios utilizan esta información para tomar decisiones acerca de dónde invertir, cuánto cargar a los prestatarios, cuánto interés debe pagarse a los depositantes, y el valor y el riesgo de una gran variedad de activos financieros que incluyen bonos corporativos, acciones, títulos gubernamentales y divisas.

Debido a la intensidad de esta información, la industria de servicios financieros se ha revolucionado más que cualquiera otra junto con los avances de la TI desde la década de los setentas. El crecimiento de la tecnología de las comunicaciones internacionales ha facilitado el contacto instantáneo entre dos puntos del planeta. Al mismo tiempo, los rápidos avances en la capacidad de almacenamiento de datos han permitido que los hacedores del mercado absorban y procesen grandes volúmenes de información proveniente de todo el mundo. De acuerdo con un estudio, es debido a estos desarrollos tecnológicos que el costo real de grabar, transmitir y procesar la información cayó 95% entre 1964 y 1990.<sup>14</sup> Debido a la rápida expansión de internet y al aumento masivo del poder de computación que hemos presenciado desde 1990, parece posible que el costo de grabar, transmitir y procesar información haya caído tanto en ese periodo y ahora es una cuestión trivial.

Tales desarrollos han facilitado el surgimiento de un mercado internacional de capital integrado. Hoy es tecnológicamente posible que las compañías de servicios financieros se dediquen a comerciar las 24 horas del día, ya sea en acciones, bonos, moneda extranjera o cualquier otro activo financiero. Gracias a los avances en la tecnología de la comunicación y de procesamiento de datos, el mercado internacional de capital nunca duerme. San Francisco cierra una hora antes de que abra Tokio, pero en este periodo el comercio continúa en Nueva Zelanda.

La integración propiciada por la tecnología tiene un lado oscuro.<sup>15</sup> En la actualidad, los *shocks* que ocurren en un centro financiero se diseminan rápidamente por el globo. El colapso del precio de las acciones en Estados Unidos durante el recordado Lunes negro del 19 de octubre de 1987 desencadenó de inmediato crisis similares en todos los principales mercados accionarios del mundo, las cuales destruyeron miles de millones de dólares en acciones corporativas alrededor del planeta. En forma semejante, la crisis financiera asiática de 1997 envió ondas de *shock* a todo el mundo y precipitó ventas masivas en los mercados accionarios globales, aunque los efectos de este *shock* fueron efímeros. Además, como ya se expuso en el “Caso inicial”, la crisis financiera que se inició

en Estados Unidos en 2008 se diseminó con rapidez alrededor del globo. Sin embargo, la mayoría de los participantes en el mercado dirían que los beneficios de un mercado de capital globalmente integrado superan con mucho cualesquiera riesgos potenciales. Aún más, a pesar de que los shocks que afectan los mercados financieros nacionales parecen diseminarse hacia otros mercados, en promedio la correlación entre los movimientos de los mercados accionarios nacionales permanece relativamente baja, lo que sugiere que dichos shocks pueden tener un efecto a largo plazo relativamente moderado fuera de su mercado de origen.<sup>16</sup>

### Desregulación

Desde una perspectiva histórica, la industria de los servicios financieros ha sido la más regulada de todas, y ello ha ocurrido en un país tras otro. Por lo general, los gobiernos de todo el mundo han evitado que las compañías de servicios financieros de otros países entren a sus mercados de capital. En algunos casos, también han restringido la expansión foránea de sus propias compañías de servicios financieros. En muchas naciones, la ley ha fragmentado a esta industria. Por ejemplo, en Estados Unidos, los bancos comerciales tenían prohibido, hasta finales de 1990, realizar funciones de bancos de inversión, y viceversa. A lo largo de su historia, muchos países han limitado la capacidad de los inversionistas financieros de comprar posiciones accionarias significativas en las compañías nacionales. También han limitado la cantidad de inversión financiera que sus ciudadanos pueden realizar. En 1970, por ejemplo, los controles de capital dificultaban a un inversionista británico comprar bonos y acciones estadounidenses.

Muchas de estas restricciones se han derrumbado poco a poco desde principios de la década de los ochenta. En parte, esto ha sido una respuesta al desarrollo del mercado de la eurodivisa, que desde el principio estuvo fuera del control nacional (este tema se explicará más adelante en este capítulo). También ha sido una reacción a la presión de las compañías de servicios financieros, que desde hace mucho han querido operar en un entorno menos regulado. La creciente aceptación de la ideología de libre mercado asociada con la filosofía política individualista también ha tenido mucho que ver con la tendencia global hacia la desregulación de los mercados financieros (vea el capítulo 2). Cualquiera que sea la razón, es indudable que la desregulación en varios países clave ha fomentado el crecimiento del mercado internacional de capital.

La tendencia comenzó en Estados Unidos a finales de los setenta y principios de los ochenta, país en donde se introdujo una serie de cambios que permitieron la entrada de los bancos extranjeros al mercado de capital estadounidense y a los bancos nacionales expandir sus operaciones foráneas. En Gran Bretaña, el llamado *Big Bang* de octubre de 1986 removió las barreras que existían entre los bancos y los corredores de bolsa, y permitió que compañías extranjeras de servicios financieros ingresaran al mercado accionario británico. En Japón se han relajado las restricciones para la entrada de casas de bolsa extranjeras, y ahora se permite a los bancos nacionales abrir oficinas internacionales. En Francia, el “*Little Bang*” de 1987 abrió el mercado accionario local a los extranjeros y también a los bancos domésticos y foráneos. En Alemania se permite que los bancos extranjeros presten y manejen emisiones foráneas de euros, sujetas a convenios de reciprocidad.<sup>17</sup> Todos estos cambios han hecho posible que las compañías de servicios financieros se transformen de compañías básicamente domésticas en corporaciones globales con grandes oficinas en todo el mundo, el prerequisito para el desarrollo de un mercado de capital verdaderamente internacional. Como vimos en el capítulo 5, a finales de 1997 la Organización Mundial del Comercio orquestó un pacto que eliminó muchas de las restricciones al comercio foráneo de servicios financieros. Este pacto propició el crecimiento del tamaño del mercado global de capital.

Además de la desregulación de la industria de servicios financieros, desde 1970 muchos países comenzaron a desmantelar sus controles de capital mediante el relajamiento tanto de las restricciones a la inversión extranjera entrante como a la inversión hacia afuera por parte de sus propios ciudadanos y corporaciones. En la década de los años ochenta, esta tendencia se extendió de las naciones desarrolladas a las economías emergentes del mundo, a medida que los países de Latinoamérica, Asia y Europa oriental comenzaron a desmantelar restricciones a los flujos de capital que tenían décadas de operar.

Las tendencias hacia la desregulación de los servicios financieros y a la eliminación de los controles de capital se mantuvieron firmes en su sitio hasta 2008. Sin embargo, la crisis financiera global de ese año y el siguiente llevó a muchos a preguntarse si la desregulación había ido demasiado

lejos, y concentró la atención en la necesidad de crear nuevas regulaciones para reglamentar ciertos sectores de la industria de los servicios financieros, entre ellos los fondos de protección, que operan principalmente fuera de los límites de regulación (los fondos de protección son fondos de inversión privada que se posicionan para hacer “apuestas largas” en activos que se piensa aumentarán su valor, y “apuestas cortas” en activos que se piensa reducirán su valor). Dados los beneficios asociados con la globalización del capital, independientemente de la contracción actual, se puede esperar que el crecimiento del mercado global de capital continúe en el largo plazo. Aunque muchos observadores contemplan estos desarrollos como un desarrollo positivo, hay quienes piensan que los riesgos graves son inherentes a la globalización del capital.



## Los riesgos del mercado global de capital

Algunos analistas se preocupan de que las naciones han incrementado su vulnerabilidad a los flujos especulativos de capital debido a la desregulación y a la reducción de controles sobre los flujos de capital que cruzan las fronteras. Perciben que esto tiene un efecto desestabilizador en las economías nacionales.<sup>18</sup> Por ejemplo, el economista de Harvard Martin Feldstein sostiene que la mayor parte del capital que se mueve internacionalmente trata de obtener ganancias temporales, y entra y sale de los países tan rápidamente como cambian las condiciones.<sup>19</sup> Él distingue entre este capital a corto plazo, o “dinero caliente” y el “dinero paciente”, que soporta los flujos de capital a largo plazo que cruzan las fronteras. Para Feldstein, el dinero paciente se caracteriza por ser raro, debido principalmente a que aunque el capital es libre de moverse internacionalmente, sus propietarios y manejadores todavía prefieren conservar la mayor parte de él en casa. El economista sustenta sus argumentos con estadísticas que demuestran que aunque vastas cantidades de dinero fluyen a través de los mercados cambiarios extranjeros cada día, “cuando el polvo se asienta, muchos de los ahorros que se hacen en cada país permanecen en éste”.<sup>20</sup> Feldstein señala que la falta de dinero paciente se debe a la escasez relativa de información que poseen los inversionistas con respecto a la inversión extranjera. En su opinión, si los inversionistas tuvieran mejor información acerca de los activos extranjeros, el mercado global de capital funcionaría con mayor eficiencia y estaría menos sujeto a los flujos especulativos de capital a corto plazo. Feldstein afirma que los problemas económicos de México a mediados de los noventa fueron consecuencia de la existencia de demasiado dinero caliente que entraba y salía del país, y muy poco dinero paciente. La siguiente sección “Vistazo a un país” analiza con detalle este ejemplo.

La falta de información sobre la calidad fundamental de las inversiones extranjeras puede propiciar los flujos especulativos en el mercado global de capital. Frente a una falta de información de calidad, los inversionistas pueden reaccionar a los eventos noticiosos dramáticos en las naciones extranjeras y retirar su dinero con demasiada rapidez. A pesar de los avances en la tecnología de la información, aún es difícil para un inversionista tener acceso a la misma cantidad y calidad de información con respecto a las oportunidades de inversión tanto extranjera como doméstica. Esta brecha en la información se exacerba por diversas convenciones contables en distintos países, que hacen que una comparación directa de las oportunidades de inversión más allá de las fronteras sea difícil para todos menos para los inversionistas más sofisticados (vea el capítulo 19 para más detalles). Por ejemplo, históricamente, Alemania tiene principios contables distintos a los de Estados Unidos, los cuales presentan una imagen muy distinta de la salud de una compañía. Así, cuando la empresa alemana Daimler-Benz trasladó sus estados financieros al formato contable estadounidense en 1993, como requisito para ser incluida en el mercado bursátil de Nueva York, descubrió que aunque había obtenido ganancias por 97 millones de dólares bajo las leyes alemanas, ¡según las leyes de Estados Unidos había perdido 548 millones de dólares!<sup>21</sup> Sin embargo, en la primera década de este siglo ha surgido un movimiento que se desplaza con rapidez hacia la homogeneización de los distintos estándares contables de las naciones, lo que mejora de manera notable la calidad de la información disponible para los inversionistas (vea el capítulo 19 para más detalles).

De cara a los problemas creados por las diferencias en la cantidad y la calidad de la información, muchos inversionistas todavía tienen que aventurarse en el mundo de la inversión foránea, y quienes lo hacen son proclives a dar marcha atrás debido a una información limitada (y quizás inexacta). No obstante, si el mercado internacional de capital sigue en crecimiento, es probable que los intermediarios financieros proporcionen información de calidad con respecto a las oportu-



### ¿Fallaron en México los mercados globales de capital?

A principios de 1994, poco después de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), México causaba admiración en la comunidad internacional como un ejemplo brillante de un país en desarrollo que tenía un excelente futuro económico. Desde finales de la década anterior, el gobierno había aplicado sólidas políticas monetarias, presupuestarias, fiscales y comerciales. En comparación con sus estándares históricos, la inflación era baja, el país experimentaba un sólido crecimiento económico, y las exportaciones aumentaban en forma notable. Esta robustez financiera atrajo capitales de inversionistas extranjeros: entre 1991 y 1993, invirtieron más de 75 mil millones de dólares en la economía mexicana, más que en cualquier otra nación en desarrollo.

Si existía alguna mancha en el récord económico de México, era su creciente déficit en la cuenta corriente (comercial). Las exportaciones mexicanas estaban en auge pero también sus importaciones. En el periodo de 1989-1990, el déficit de la cuenta corriente equivalía a cerca de 3% del PIB del país. En 1991 se elevó a 5%, y en 1994 corría a un índice anual de más de 6%. Malo como parecía, no era insostenible, y no debía derrumbar la economía. Estados Unidos había tenido un déficit en la cuenta corriente durante décadas, aparentemente con pocos efectos adversos. Un déficit en la cuenta corriente no es problema para un país mientras los inversionistas extranjeros tomen el dinero que ganan en dicho país y lo reinvertan en él. Esto ha sucedido en Estados Unidos por años, y, durante comienzos de la década de los noventa, sucedía también en México. Así, compañías como Ford tomaban los pesos que ganaban de sus exportaciones mexicanas y reinvertían esos fondos en su planta productiva en el país, esto es, construían armadoras para atender las necesidades futuras del mercado mexicano y exportaban a todas partes.

Desafortunadamente para México, gran parte del flujo entrante anual de capital de 25 mil millones de dólares que recibió a principios de los noventa no era el tipo de dinero paciente y a largo plazo que Ford invertía en el país. Más bien, según el economista Martin Feldstein, un elevado porcentaje del flujo entrante era capital a corto plazo que podía salir en estampida si las condiciones económicas empeoraban. Esto es lo que parece haber ocurrido. En febrero de 1994, la Reserva Federal de Estados Unidos comenzó a elevar las tasas de interés. Este aumento provocó una rápida caída de los precios de los bonos estadounidenses. Al mismo tiempo, el yen empezó a aumentar su valor rápidamente frente al dólar. Estos eventos dieron como resultado grandes pérdidas para muchos manejadores de capital a corto plazo, como ban-

cos y administradores de fondos de protección, que habían apostado a que ocurriría exactamente lo contrario. Muchos fondos de inversión apostaban a que las tasas de interés disminuirían, se elevarían los precios de los bonos y el dólar se fortalecería ante el yen.

Enfrentados a la posibilidad de sufrir grandes pérdidas, los administradores del dinero trataron de reducir el riesgo de sus portafolios saliéndose de situaciones potencialmente peligrosas. Más o menos al mismo tiempo, las cosas cambiaron en México para empeorar. Un levantamiento armado en el estado sureño de Chiapas, el asesinato del principal candidato en la campaña para elecciones presidenciales, y un índice acelerado de inflación contribuyeron a producir una sensación de que las inversiones en el país eran más riesgosas de lo que se había pensado. Los manejadores del dinero comenzaron a sacar del país muchas de sus inversiones a corto plazo.

A medida que salía el dinero caliente, el gobierno mexicano no se dio cuenta de que ya no podía contar con la entrada de flujos de capital para financiar su déficit en la cuenta corriente. Las autoridades habían asumido que este flujo entrante de capital estaba compuesto mayormente por dinero paciente y a largo plazo. A medida que el dinero salía de México, el gobierno tuvo que comprometer más de sus reservas extranjeras para defender el valor del peso, que estaba fijo al dólar a un tipo de cambio de 3.5. Los especuladores de divisas entraron en escena y comenzaron a apostar contra el gobierno mexicano mediante la venta de pesos en corto. La situación llegó al colmo en diciembre de 1994, cuando básicamente los flujos de capital obligaron al gobierno a abandonar todo apoyo al peso. Durante el mes siguiente, la moneda mexicana perdió 40% de su valor ante el dólar, el gobierno tuvo que introducir un programa de austeridad económica, y el auge de la economía del país llegó a un abrupto final.

De acuerdo con Martin Feldstein, la economía mexicana se derrumbó no por la especulación de divisas en el mercado cambiario extranjero, sino por la falta de dinero paciente y a largo plazo. Sostuvo que México ofrecía, y sigue haciéndolo, muchas oportunidades de inversión a largo plazo, pero debido a la falta de información sobre el tema, gran parte del capital que entró al país de 1991 a 1993 era dinero especulativo y a corto plazo, cuyo flujo podía ser revertido con rapidez. Si los inversionistas extranjeros hubiesen estado mejor informados, señala Feldstein, México podría haber sido capaz de financiar su déficit en la cuenta corriente con flujos entrantes de capital, porque los capitales pacientes hubiesen gravitado de manera natural hacia las atractivas oportunidades de inversión en el país.<sup>22</sup>

nidades de inversión extranjera. Una mejor información debe aumentar el grado de complejidad de las decisiones de inversión, y reducir la frecuencia y las dimensiones de los flujos de capital especulativo. Aunque aumentó la preocupación sobre el volumen de “dinero caliente” que se mueve en el mercado global de capital como resultado de la crisis financiera asiática, las investigaciones del FMI sugieren que no se ha registrado un aumento de la volatilidad de los mercados financieros desde los años setenta.<sup>23</sup>



## El mercado de la eurodivisa

Una **eurodivisa** es cualquier moneda bancarizada fuera de su país de origen. Los eurodólares, que representan cerca de las dos terceras partes de todas las eurodivisas, son dólares bancarizados fuera de Estados Unidos. Otras importantes eurodivisas incluyen el euro-yen, la euro-libra, ¡y el euro-euro! El término *eurodivisa* es en realidad un término equívoco, porque es posible crear una eurodivisa en cualquier parte del mundo: el persistente prefijo “euro” refleja el origen europeo del mercado. El mercado de la eurodivisa ha sido una fuente importante y relativamente barata de fondos para los negocios internacionales.

### ORIGEN Y CRECIMIENTO DEL MERCADO

El mercado de las eurodivisas nació a mediados de la década de los cincuenta, cuando los propietarios de dólares en Europa oriental, entre ellos la antigua Unión Soviética, sentían temor de depositar sus reservas de dólares en Estados Unidos, ante la perspectiva de que pudieran ser incautados por el gobierno estadounidense para resolver los reclamos de los residentes de ese país contra pérdidas comerciales que resultaran del control comunista sobre Europa oriental.<sup>24</sup> Estos países depositaron una gran parte de sus reservas en dólares en Europa, en especial en Londres. Otros depósitos en dólares provenían de varios bancos centrales de Europa del Este, y de compañías que habían ganado dólares exportando a Estados Unidos. Estos dos grupos depositaron sus dólares en bancos londinenses en vez de hacerlo en bancos estadounidenses, porque así podían obtener una tasa de interés más alta (lo que se explicará en breve).

El mercado de la eurodivisa recibió un gran impulso en 1957 cuando el gobierno británico prohibió a sus bancos prestar libras esterlinas para financiar operaciones comerciales no británicas, un negocio que había sido muy rentable para los bancos de esa nación. Las instituciones bancarias británicas comenzaron a financiar el mismo comercio mediante la atracción de depósitos en dólares, para luego prestarlos a compañías que participaban en el comercio y la inversión internacionales. Debido a este evento histórico, Londres se convirtió en el principal centro del comercio de la eurodivisa, posición que aún hoy detenta.

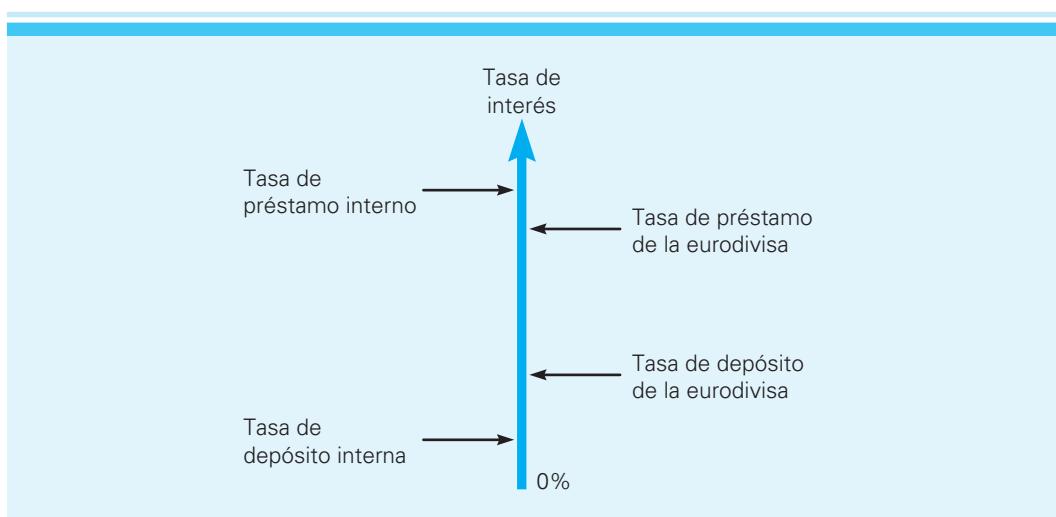
El mercado de la euromoneda recibió un nuevo impulso en los sesentas, cuando el gobierno de Estados Unidos emitió ciertas regulaciones que desalentaron a los bancos estadounidenses con respecto a conceder préstamos a quienes no eran residentes del país. Los aspirantes a préstamos en dólares que vivían fuera de Estados Unidos tuvieron cada vez más dificultades para obtenerlos en dicha nación para financiar sus operaciones comerciales internacionales, así que recurrieron al mercado del euro-dólar para obtener los fondos que necesitaban.

El gobierno estadounidense cambió sus políticas después del colapso del sistema Bretton Woods en 1973 (vea capítulo 10), lo que restó ímpetu al crecimiento del mercado de la eurodivisa. Sin embargo, hubo otro evento político que dio al mercado otro gran empujón: el aumento de los precios del petróleo orquestada por la OPEP en los períodos de 1973-1974 y 1979-1980. Como resultado de este incremento, los miembros árabes de la OPEP acumularon enormes cantidades de dólares. Temían colocar su dinero en bancos estadounidenses o en sus filiales europeas, porque el gobierno de Estados Unidos podía intentar confiscarlo. (El presidente Carter congeló los activos iraníes en los bancos estadounidenses y sus filiales europeas en 1979 después de que ciudadanos de Estados Unidos fueron tomados como rehenes en la embajada de ese país en Teherán; los temores no eran infundados.) En consecuencia, los países árabes depositaron sus dólares en bancos londinenses, lo que incrementó la reserva de eurodólares.

Si bien estos diversos eventos políticos contribuyeron al crecimiento del mercado de la eurodivisa, no fueron los únicos responsables. El mercado creció porque ofrecía ventajas financieras muy

**FIGURA 11.4**

Diferencial de riesgo de la tasa de interés en los mercados interno y de eurodivisa



reales; inicialmente a quienes querían depositar o pedir prestados dólares, y más tarde a quienes deseaban depositar y pedir prestadas otras divisas. Veamos ahora la fuente de esas ventajas financieras.

## ATRACTIVOS DEL MERCADO DE LA EURODIVISA

El factor principal que hace al mercado de la eurodivisa tan atractivo, tanto para quienes depositan como para quienes piden prestado, es la ausencia de regulaciones gubernamentales. Esta aparente anarquía permite a los bancos ofrecer mayores tasas de interés sobre los depósitos en eurodivisas que en los denominados en la divisa original, lo que resulta atractivo para quienes depositan en efectivo. La ausencia de regulaciones permite también a los bancos cargar a sus prestatarios un interés menor sobre los préstamos en eurodivisa que en la moneda original, lo que hace que sean atractivos para quienes desean obtener dinero de esta forma. En otras palabras, el diferencial de riesgo de incumplimiento entre la tasa de depósito de la eurodivisa y su tasa de préstamo es menor que el de los depósitos domésticos (vea figura 11.4). Para entender por qué es menor, debemos analizar la forma en que las regulaciones gubernamentales elevan los costos de las operaciones bancarias nacionales.

Todos los países industrializados regulan los depósitos en su moneda. Dichas regulaciones aseguran que los bancos cuenten con los fondos líquidos suficientes para satisfacer la demanda si un gran número de depositantes domésticos decide retirar su dinero súbitamente. Todos los países operan con ciertos requisitos de reserva. Por ejemplo, cada vez que un banco estadounidense acepta un depósito en dólares, debe colocar una parte de él en una cuenta que no genere intereses en un Banco de la Reserva Federal como parte de sus reservas. De igual forma, cada vez que un banco británico acepta un depósito en libras esterlinas, debe colocar una fracción de dicho dinero en el Banco de Inglaterra.

Sin embargo, los bancos tienen más libertad en sus tratos en monedas extranjeras. Por ejemplo, el gobierno británico no impone restricciones de reservas a los depósitos en moneda extranjera que se realizan dentro de sus fronteras. Tampoco las filiales londinenses de los bancos de Estados Unidos que están sujetos a las regulaciones de reserva de dicho país, siempre que esos depósitos sean pagaderos sólo fuera de Gran Bretaña, lo cual brinda a los eurobancos una ventaja competitiva.

Por ejemplo, supongamos que un banco de Nueva York tiene que mantener en reserva 10% de sus depósitos. De acuerdo con esta restricción, si el banco recibe un depósito de 100 dólares, sólo puede prestar 90 y colocar los 10 dólares restantes en una cuenta que no genere intereses en un banco de la Reserva Federal. Supongamos ahora que los costos anuales de operación del banco suman 1% de los depósitos, y carga 10% de interés en los préstamos. El interés más alto que el banco de Nueva York puede ofrecer a sus depositantes para que todavía obtenga una ganancia es de 8% al año. En consecuencia, el banco paga al dueño de ese depósito 8 dólares ( $0.08 \times 100 = 8$ ) y gana 9 dólares ( $0.10 \times 90 = 9$ ) sobre la parte del depósito que se le permite prestar, y apenas cubre sus costos de operación.

En contraste, un eurobanco puede ofrecer una tasa más alta de interés sobre los depósitos en dólares y cubrir sus costos. Si existen restricciones de reserva con respecto a los depósitos en dólares, el eurobanco puede prestar los 100 dólares que recibió. Por lo tanto, puede ganar  $0.10 \times 100 = 10$  dólares a una tasa de 10%. Si el eurobanco tiene los mismos costos de operación que el banco de Nueva York (1%), puede pagar a sus depositantes una tasa de interés de 9%, un punto porcentual más alto que el que paga el banco de Nueva York, y todavía cubrir sus costos. Esto es, puede pagar  $0.09 \times 100 = 9$  dólares a su depositante, recibir 10 dólares de su prestatario, y quedarse con 1 dólar para cubrir sus costos de operación. O bien, podría pagar 8.5% al depositante (lo cual sigue por arriba del interés que paga el banco de Nueva York), cargar a sus prestatarios 9.5% (menor que los cargos del banco de Nueva York), y cubrir sus costos de operación más holgadamente. Por todo ello, el eurobanco tiene una ventaja competitiva contra el banco de Nueva York tanto en tasas de depósito como de préstamo.

Es claro que las compañías tienen buenas razones financieras para utilizar el mercado de la eurodivisa. Al hacerlo, reciben una tasa de interés más alta por sus depósitos y pagan menos por sus préstamos. De cara a esta realidad, lo sorprendente no es que el euromercado haya crecido con rapidez sino que no lo haya hecho a mayor velocidad. ¿Por qué los depositantes mantienen su dinero en su moneda local, cuando podrían obtener mejores rendimientos en el mercado de la eurodivisa?

## DESVENTAJAS DEL MERCADO DE LA EURODIVISA

El mercado de la eurodivisa tiene dos desventajas. Primero, cuando los depositantes utilizan un sistema bancario regulado, saben que la probabilidad de una falla bancaria que pudiera provocar que perdieran su dinero es muy baja. La regulación mantiene la liquidez del sistema bancario. En un sistema no regulado como el mercado de la eurodivisa, el riesgo es mayor (aunque, en términos absolutos, aún es baja). Así, la menor tasa de interés que reciben los depósitos domésticos refleja el costo del seguro contra una falla bancaria. Algunos depositantes se sienten más cómodos con la seguridad de dicho sistema, y están dispuestos a pagar el precio.

La segunda desventaja es que prestar fondos por medio de las fronteras internacionales puede exponer a la compañía a los riesgos del mercado cambiario. Por ejemplo, pensemos en una empresa estadounidense que utiliza el mercado de la eurodivisa para obtener préstamos en euro-libras, quizás porque desea pagar un interés menor que el de los préstamos en dólares. Imaginemos, sin embargo, que la libra británica se fortalece ante el dólar. Esto incrementaría el costo del dólar para pagar el préstamo en euro-libras, y por lo tanto el costo de capital de la compañía. Puede asegurarse contra esta posibilidad utilizando el mercado cambiario *forward* (como vimos en el capítulo 9), pero éste no ofrece una cobertura perfecta. En consecuencia, muchas compañías piden préstamos en su moneda local para evitar los riesgos del mercado cambiario, aun cuando los mercados de eurodivisas pueden ofrecer tasas de interés más atractivas.



## El mercado global de bonos

El mercado global de bonos creció con rapidez durante 1990-2000, y ha continuado su expansión en el nuevo siglo pues dichos valores son medios importantes de financiamiento de muchas compañías. El tipo de bono más común es el de tasa fija. El inversionista que adquiere uno de ellos recibe una cantidad invariable de pagos en efectivo. Cada año hasta el vencimiento del bono, el inversionista obtiene un pago de intereses, y al vencimiento recupera el valor nominal.

Los bonos internacionales son de dos tipos: los bonos extranjeros y los eurobonos. Los **bonos extranjeros** se venden fuera del país del prestatario, y están denominados en la moneda del país en el que fueron emitidos. Así, cuando Dow Chemical emite bonos en yenes japoneses y los vende en Japón, son bonos extranjeros. Muchos de éstos tienen apodos: los que se venden en Estados Unidos se llaman bonos Yankee, los de Japón, Samurai, y los que se venden en Gran Bretaña se conocen como Bulldogs. Las compañías emiten bonos extranjeros cuando piensan que este procedimiento reducirá su costo de capital. Por ejemplo, a finales de los noventa y a comienzos del nuevo siglo, muchas empresas emitieron bonos Samurai en Japón para sacar ventaja de las bajísimas tasas de interés de ese país. A principios de 2001, los bonos a 10 años del gobierno japonés tuvieron un rendimien-



to de 1.24%, comparado con 5% de bonos similares emitidos por el gobierno estadounidense. De acuerdo con estos antecedentes, las compañías descubrieron que podían contraer deudas a una tasa más barata en Japón que en Estados Unidos.

Los **eurobonos** suelen estar suscritos por un sindicato internacional de bancos, y colocados en otros países distintos a aquel en cuya moneda están denominados. Por ejemplo, un bono puede ser emitido por una corporación alemana, denominado en dólares estadounidenses y vendido a inversionistas fuera de Estados Unidos por un sindicato internacional de bancos. Por lo general, los eurobonos son emitidos por corporaciones multinacionales, grandes corporaciones nacionales, gobiernos soberanos e instituciones internacionales. Es común que sean ofrecidos simultáneamente en diversos mercados nacionales de capital, pero no en el país ni a residentes en el país, en cuya moneda están denominados. Históricamente, los eurobonos representan la mayor parte de las emisiones internacionales de bonos, pero cada vez son más eclipsados por los bonos extranjeros.

## ATRACTIVO DEL MERCADO DE LOS EUROBONOS

Hay tres factores que hacen del mercado de los eurobonos una buena opción para la mayoría de los mercados domésticos de bonos.

- Ausencia de interferencia regulatoria.
- Requisitos de divulgación menos estrictos que en la mayoría de los mercados nacionales de bonos.
- Un estatus fiscal más favorable.

### Interferencia regulatoria

A menudo, los gobiernos imponen controles a los emisores de bonos domésticos o extranjeros denominados en la moneda local que se venden dentro de su territorio. Estos controles tienden a elevar el costo de emisión de los bonos. Sin embargo, por lo general los requisitos gubernamentales son menos estrictos para títulos denominados en monedas extranjeras que se venden en dichas divisas. Los eurobonos caen fuera del dominio regulatorio de cualquier nación. Como tales, pueden ser emitidos a un costo menor.

### Requisitos de divulgación

Los requisitos de divulgación del mercado de eurobonos tienden a ser menos estrictos que los de varios gobiernos. Por ejemplo, si una empresa desea emitir bonos denominados en dólares dentro de Estados Unidos, primero debe cumplir con las exigencias de la Comisión de Títulos y Valores. La compañía debe divulgar información detallada con respecto a sus actividades, salarios y otras compensaciones a sus ejecutivos principales, los movimientos accionarios de dichos ejecutivos, etc. Además, la firma emisora debe presentar estados financieros que se ajusten a los estándares contables de Estados Unidos. Para las compañías extranjeras, volver a hacer sus cuentas para ajustarlas a esos estándares puede ser costoso y tomar mucho tiempo. Por lo tanto, para muchas de ellas es más económico emitir eurobonos, incluyendo los denominados en dólares, que emitir bonos denominados en dólares en Estados Unidos.

### Estatus fiscal favorable

Antes de 1984, las corporaciones estadounidenses que emitían eurobonos debían retener hasta 30% de cada pago de intereses a extranjeros por concepto de ingreso sobre la renta. Esta medida no alentaba a los extranjeros a comprar bonos emitidos por compañías de ese origen. En aquella época, muchos países tenían leyes fiscales similares, y limitaban la demanda de eurobonos. Las leyes de Estados Unidos fueron revisadas en 1984 para exentar de retenciones a los propietarios extranjeros de bonos emitidos por empresas de ese país. Como resultado, por primera vez fue posible que dichas empresas vendieran eurobonos directamente a los extranjeros. La derogación de esas restricciones en Estados Unidos provocó que otros gobiernos, como los de Francia, Alemania y Japón, liberaran de igual forma sus leyes fiscales para evitar la salida de capitales de sus mercados. La consecuencia fue un repunte de la demanda de eurobonos por parte de inversionistas que querían sacar ventaja de sus beneficios fiscales.



## El mercado global de valores

Tradicionalmente, existían barreras regulatorias sustanciales que separaban a los mercados nacionales de valores entre sí. No sólo solía ser difícil sacar capital de un país e invertirlo en otro lado, sino que con frecuencia las corporaciones carecían de la capacidad de incluir sus acciones en mercados bursátiles extranjeros. Estas barreras regulatorias dificultaban que una corporación atrajera capital de los inversionistas de otros países. Las barreras se derrumbaron con mucha rapidez durante las décadas de los ochenta y noventa. A mediados de esta última comenzaba a surgir un mercado global de valores, que permitía a las compañías atraer capital de los inversionistas internacionales, cotizar sus acciones en múltiples bolsas y recaudar fondos por medio de la emisión de títulos de capital o deuda alrededor del mundo. Por ejemplo, en 1994, Daimler-Benz, la compañía industrial más grande de Alemania, recaudó 300 millones de dólares con base en la emisión de nuevas acciones en Singapur.<sup>25</sup> En forma similar, en 1966 el proveedor alemán de telecomunicaciones, Deutsche Telekom, ofreció sus acciones de manera simultánea en las bolsas de valores de Frankfurt, Londres, Nueva York y Tokio, operación que le permitió recaudar cerca de 13.3 mil millones de dólares. Estas compañías decidieron obtener capital en los mercados extranjeros, porque dedujeron que su mercado doméstico de capital era muy pequeño como para aportar los fondos que se requerían, a un costo razonable. Para reducir su costo de capital, participaron en el mercado global de capital, más grande y de alta liquidez. A mediados de la década de 2000, unos 6.5 trillones de dólares anuales de capital fluían entre las fronteras nacionales, cifra que aumenta 11% al año.<sup>26</sup>

Aunque hemos hablado acerca del crecimiento del mercado global de valores, en realidad no existe un mercado internacional de valores como tal. Más bien, muchos países poseen sus propios mercados nacionales de valores en donde se comercian las acciones corporativas. Los mercados más grandes de este tipo se encuentran en Estados Unidos, Gran Bretaña y Japón. Aunque cada uno de estos mercados domésticos sigue bajo el control de inversionistas del país y compañías incorporadas también locales, la tendencia apunta hacia la internacionalización del mercado mundial de valores. Los inversionistas participan en forma cada vez más importante en los mercados extranjeros para diversificar sus portafolios. Propiciada por la desregulación y por los avances en la tecnología de la información, esta tendencia parece haber llegado para quedarse.

Una consecuencia interesante de la tendencia que se mencionó en el párrafo anterior es la internacionalización de la propiedad corporativa. Hoy en día aún se puede hablar, en términos generales, de corporaciones estadounidenses, británicas y japonesas, en esencia porque la mayoría de sus accionistas (propietarios) son de las respectivas nacionalidades. No obstante, esto está en proceso de acelerado cambio. Cada vez son más los ciudadanos estadounidenses que compran acciones en compañías establecidas en otras partes, y los extranjeros que adquieren las de empresas ubicadas en Estados Unidos. Mirando hacia el futuro, Robert Reich ha reflexionado sobre “la próxima irrelevancia de la nacionalidad corporativa”.<sup>27</sup>

Un segundo avance hacia la internacionalización del mercado mundial de valores indica que las compañías que tienen raíces históricas en una nación han comenzado a ampliar la propiedad de sus acciones ofreciéndolas en los mercados de valores de otros países. Las razones son básicamente financieras. Inscribir los valores en un mercado extranjero suele ser el preludio para emitir títulos en él con el fin de recaudar capital. La idea es sacar ventaja de la liquidez de los mercados extranjeros para incrementar los fondos disponibles para inversión y disminuir el costo de capital de la empresa. (La relación entre liquidez y costo de capital se analizó ya en este capítulo.) Con frecuencia, las compañías inscriben sus acciones en los mercados foráneos de valores para facilitar las futuras compras de empresas extranjeras. Otras razones son que las acciones y opciones accionarias de la compañía pueden utilizar para compensar a la administración y a los empleados locales, satisfacer el deseo de propiedad y ampliar la visibilidad de la compañía ante sus empleados, clientes, proveedores y banqueros. Aunque las empresas ubicadas en las naciones desarrolladas fueron las primeras en comenzar a cotizar sus acciones en mercados bursátiles extranjeros, cada vez son más las compañías de los países pobres que explotan esta oportunidad debido a que su propio crecimiento está limitado por un mercado doméstico sin liquidez. Por ejemplo, las compañías de la República Checa han recurrido a la bolsa de valores de Londres para aumentar sus acciones de capital (vea el siguiente “Vistazo a un país”).



### La búsqueda de capital en la República Checa

Después del colapso del comunismo y el cambio hacia un sistema más orientado a la economía de mercado, la República Checa emergió como una de las primeras economías más vibrantes de la Europa oriental. Sin embargo, a principios de 1998, la escasez de capital frenaba el desarrollo económico de la nación. El problema tenía sus raíces en condiciones macroeconómicas y problemas institucionales.

En el frente macroeconómico, en 1997 se produjo una combinación de eventos adversos, entre ellos el aumento de la inflación, un creciente déficit gubernamental y un ataque especulativo sobre la moneda checa que forzó al gobierno a abandonar su política de tipo de cambio fijo a favor de un tipo de cambio flotante. Después de este último evento, la moneda checa perdió casi 10% de su valor contra el marco alemán y más de 15% ante el dólar. Como muchos bienes comerciados internacionalmente, como el petróleo, se cotizan en dólares, esta devaluación añadió leña a la hoguera de la inflación en la República Checa. El gobierno respondió con un golpe de timón a su política monetaria, esto es, elevó las tasas de interés a cerca de 16 por ciento.

Como se predecía, estos problemas macroeconómicos tuvieron un efecto negativo en la bolsa de valores de Praga. En junio de 1998, el PX50, el índice clave de las acciones inscritas en el mercado accionario de Praga, declinó alrededor de 520 a menos de 430 puntos. Gran parte de esta caída se debió a que el capital extranjero abandonó el país en busca de oportunidades más atractivas de inversión en las vecinas Hungría y Polonia, donde las condiciones macroeconómicas eran más favorables, y donde los mercados de valores locales funcionaban mejor.

Pero ése no fue el único problema para el mercado de valores de Praga. Muchos inversionistas occidentales se disuadieron de invertir en acciones checas por la mala reputación de la bolsa de valores de Praga. Abundaban los reportes de que en dicha institución existía una manipulación de las acciones por parte de su personal (una forma de hacer las cosas que hubiese sido ilegal en mercados más desarrollados), falta de protección para los inversionistas minoritarios, deficientes reportes corporativos y fraude. Asimismo, muchas empresas paraestatales del país fueron privatizadas por medio de un esquema de vales que había dejado a la mayoría de los accio-

nistas en manos de instituciones y grupos preocupados sólo por mantener el control de las compañías y que se oponían a cualquier intento para obtener capital por medio de la emisión de nuevas acciones. En consecuencia, el mercado accionario de Praga es pequeño y su liquidez es muy limitada. Estos factores se combinaron para aumentar el costo de capital para las empresas checas.

Como era tradicional, muchas compañías de ese país tenían estrechas relaciones con los bancos y obtenían préstamos de ellos. Sin embargo, con tasas de interés de 16% y demasiados bancos apretando las riendas al crédito para compensar su pasada generosidad, era cada vez más caro para ellas obtener capital por medio de préstamos. En cuanto al mercado accionario del país, su mala reputación y baja liquidez hacían casi imposible obtener capital mediante la emisión de nuevas acciones. A mediados de 1997, una de las nuevas empresas más dinámicas y rentables, Bonton, una compañía cinematográfica y de música, decidió lanzar una OPI, mediante la cual pensaba obtener entre 30 y 40 millones de dólares. Ésta hubiese sido sólo la segunda OPI en la historia de Praga, y la única de importancia. Una OPI exitosa habría ayudado a legitimar el mercado, pero Bonton canceló la OPI cuando el mercado de Praga declinó durante un año debido a la crisis financiera asiática.

A pesar de estos problemas, la mayoría concuerda en que la economía checa tiene un brillante futuro. Sin embargo, este futuro no podrá concretarse a menos que las compañías del país puedan reunir el capital para invertir en las plantas y equipo que necesitan. En 1998, varias prominentes empresas checas anunciaron sus intenciones de emitir acciones internacionales. A comienzos de 1997, sólo dos de ellas cotizaban en mercados foráneos, ambas grandes instituciones bancarias. Sin embargo, al año siguiente cinco importantes compañías más trataban de cotizar en el mercado bursátil de Londres. La primera en lograrlo fue Ceske Radiokomunikace, una compañía paraestatal de radio, televisión y telecomunicaciones que ganó 134 millones de dólares de capital mediante la venta de Recibos Globales de Depósito en la bolsa de Londres, lo cual aumentó 36% su capital y redujo la participación estatal en la compañía en alrededor de 51 por ciento.<sup>28</sup>



## El riesgo del mercado de divisas y el costo de capital

En repetidas ocasiones hemos hecho hincapié en que una compañía puede pedir fondos prestados a un costo menor en el mercado global de capital que en el mercado nacional. Sin embargo, también hemos mencionado que bajo un régimen de tipo de cambio flotante, el riesgo del mercado de divisas complica este escenario. Los movimientos adversos de los índices del mercado de divisas pueden incrementar sustancialmente el costo de los préstamos en moneda extranjera, que es lo que le ocurrió a muchas compañías asiáticas durante la crisis financiera de Asia en 1997-1998.

Pensemos en una firma surcoreana que desea pedir prestados mil millones de wons por un año para financiar un importante proyecto de inversión. La compañía puede obtener este dinero en un banco nacional a un interés de 10%, y al final del año pagar el préstamo más el interés, por un total de 1.10 mil millones de wons. O puede pedir dólares en un banco internacional a un interés de 6%. Al tipo de cambio vigente de 1 000 wons por dólar, la compañía podría pedir un millón de dólares, y el costo total del préstamo sería de 1.06 millones de dólares, o 1.06 mil millones de wons. Si pide en dólares, la compañía podría reducir 4% su costo de capital, o sea 40 millones de wons. Sin embargo, este ahorro se calcula bajo el supuesto de que durante el año del préstamo, la tasa de cambio dólar/won permanecerá constante. Ahora imaginemos que el won se depreció bruscamente ante el dólar y termina el año de 1 000 wons por dólar en 1 500 wons por dólar. (En realidad, esto sucedió a finales de 1997, cuando el won cayó durante dos meses de manera continua.) La compañía todavía tiene que pagar 1.06 millones de dólares al banco internacional a finales de año, pero ahora le costará 1.59 miles de millones de wons (es decir,  $1.06 = 1500$ ). Como resultado de esta depreciación del valor del won, el costo del préstamo en dólares se disparó de 6 a 59%, un enorme aumento del costo de capital de la compañía. Aunque éste parece un ejemplo extremo, le ocurrió a muchas empresas surcoreanas en 1997 en el pico de la crisis financiera asiática. No debe sorprendernos que muchas de ellas fueran empujadas a una severa moratoria.

Los movimientos impredecibles de las tasas de cambio pueden aumentar el riesgo de los préstamos en moneda extranjera, con lo cual una operación que al principio parecía ser más barata resultó ser mucho más cara. El prestatario puede protegerse contra esa posibilidad si firma un contrato *forward* para comprar la cantidad de divisas que necesita a un tipo de cambio predeterminado al vencimiento del préstamo (vea el capítulo 9 para más detalles). Aunque esto incrementará el costo de capital del prestatario, la protección limita el riesgo inherente a dicha transacción. Desafortunadamente, muchos prestatarios asiáticos no protegieron su deuda en dólares a corto plazo, así que cuando sus monedas colapsaron ante el dólar en 1997, muchos vieron cómo se incrementaron sus costos de capital.

Cuando una compañía obtiene fondos prestados del mercado global de capital, debe sopesar los beneficios de una tasa de interés más baja contra los riesgos de un incremento en el costo real de capital debido a movimientos adversos en la tasa de cambio. Aunque utilizar los mercados cambiarios tipo *forward* puede reducir el riesgo de tipo de cambio extranjero en los préstamos a corto plazo, no puede erradicarlo. Y, lo que es más importante, el mercado cambiario *forward* no proporciona una cobertura adecuada para los préstamos a largo plazo.

### REPERCUSIONES PARA LOS ADMINISTRADORES



Las implicaciones del material expuesto en este capítulo para los negocios internacionales son muy directos pero no por obvios menos importantes. El crecimiento del mercado global de capital ha creado oportunidades para los negocios internacionales que deseen pedir prestado y/o invertir dinero. En la parte de los préstamos, las firmas pueden obtener fondos a un costo menor en el mercado global de capitales de lo que podrían lograr en un mercado de capital puramente nacional. Esta conclusión es válida sin que importe



el tipo de préstamo al que recurre una compañía: acciones, bonos o efectivo. El menor costo del capital en el mercado global refleja mayor liquidez y ausencia general de regulación gubernamental, circunstancias que tienden a elevar el costo de capital en la mayoría de los mercados domésticos. Al ser transnacional, el mercado global escapa a la regulación. En contraposición, existe el riesgo del mercado cambiario asociado cuando se piden préstamos en moneda extranjera.

Del lado de la inversión, el crecimiento del mercado global de capital proporciona oportunidades para las compañías, las instituciones y los individuos de diversificar sus inversiones para reducir el riesgo. Si tiene un portafolio diversificado de bonos y acciones en distintos países, un inversionista puede reducir el riesgo total a un nivel menor del que lograría en un escenario puramente doméstico. Sin embargo, una vez más, el riesgo en el mercado de divisas es un factor que complica la situación.

Es probable que continúen las tendencias mencionadas en este capítulo, y que crezca tanto la importancia como el grado de integración del mercado global de capital durante la siguiente década. Quizás el avance más significativo será el surgimiento de un mercado unificado de capital y una moneda común dentro de la Unión Europea para finales de la década, a medida que los países que la integran se muevan hacia una unión económica y monetaria. Como en la actualidad los mercados europeos de capital están fragmentados y son relativamente introspectivos (con la notable excepción del mercado de capital británico), dicho suceso abriría el camino para su internacionalización más rápida en los primeros años del siguiente siglo. Si esto ocurre, es probable que las implicaciones para el comercio y los negocios sean positivas.

## RESUMEN

En este capítulo se explicaron la forma y las funciones del mercado global de capital y se definieron sus implicaciones para la práctica de los negocios internacionales. Los puntos más importantes fueron:

1. La función de un mercado de capitales es reunir a quienes desean invertir con quienes desean obtener préstamos.
2. Con relación al mercado doméstico de capital, el mercado global tiene una mayor reserva de fondos disponibles, lo que propicia que los prestatarios experimenten un menor costo de capital.
3. Con relación al mercado doméstico de capital, el mercado global permite a los inversionistas diversificar internacionalmente sus portafolios de acciones y, por lo tanto, reducir el riesgo.
4. El crecimiento del mercado global de capital durante las décadas recientes puede atribuirse a los avances de la tecnología de la información, la tendencia a desregular los servicios financieros y la relajación de las regulaciones que gobiernan los flujos de capital entre países.
5. Una eurodivisa es una moneda bancarizada fuera de su país de origen. La ausencia de regulaciones gubernamentales otorga atractivo al mercado de la eurodivisa tanto para los depositarios como para los prestatarios. Debido a la ausencia de regulación, el diferencial entre los índices de préstamo y depósito de la eurodivisa es menor que el que existe entre los préstamos y los depósitos domésticos. Esto da a los eurobancos una ventaja competitiva.
6. El mercado global de bonos tiene dos clasificaciones: el mercado extranjero de bonos y el mercado de eurobonos. Los bonos extranjeros se venden fuera del país del prestatario y se denominan en la moneda del país en el que son emitidos. La emisión de un eurobono suele estar suscrita por un sindicato internacional de bancos y es colocado en países distintos al cual pertenece la moneda de su denominación. Los eurobonos representan la parte más rentable de las emisiones internacionales de bonos.
7. Para las compañías, el mercado de eurobonos es una forma atractiva de reunir fondos debido a la ausencia de interferencia regulatoria, requisitos de divulgación menos estrictos y un estatus fiscal más favorable.
8. Los inversionistas extranjeros están invirtiendo en los mercados de valores de otros países para reducir el riesgo diversificando sus acciones entre las diversas naciones.
9. Muchas compañías cotizan en los mercados de valores de otros países, básicamente como un preludio para emitir acciones en dichos mercados para reunir capital adicional. Otras razones para cotizar en bolsas foráneas son facilitar futuros intercambios de acciones; permitir a la compañía utilizar acciones y opciones accionarias para compensar a la administración y empleados locales; para satisfacer el deseo de propiedad, y para incrementar su visibilidad entre sus empleados, clientes, proveedores y banqueros locales.
10. Cuando piden préstamos en el mercado global, las compañías deben sopesar los beneficios de un interés más

- bajo contra los riesgos de incurrir en mayores costos reales de capital debido a movimientos adversos en el mercado cambiario.
11. Una de las principales implicaciones del mercado global de capital para los negocios internacionales es que a menudo las compañías pueden obtener préstamos a un costo de capital más bajo en él que en el mercado doméstico.
  12. El mercado global de capital proporciona mayores oportunidades para las empresas y los individuos de integrar un portafolio verdaderamente diversificado de inversiones internacionales en activos financieros, lo que disminuye el riesgo.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. ¿Por qué creció con tanta rapidez el mercado global de capital en décadas recientes? ¿Piensa usted que este crecimiento continuará durante la siguiente década? ¿Por qué?
2. En 2008-2009, la economía mundial se contrajo como resultado de una crisis financiera global. ¿La globalización del mercado de capital internacional contribuyó a esta crisis? Si así fue, ¿qué se puede hacer para evitar el contagio financiero global en el futuro?
3. Vuelva a leer la sección “Vistazo a un país” que habla sobre la búsqueda de capital en la República Checa. ¿Cuáles son las ventajas para las compañías checas de cotizar en el mercado accionario de Londres? ¿Puede detectar alguna desventaja?
4. Una compañía con sede en México ha descubierto que su crecimiento está restringido por la limitada liquidez del mercado nacional de capital. Enumere las opciones que tiene la compañía para reunir dinero en el mercado global de capital. Exponga los pros y los contras de cada opción, y emita una recomendación. ¿Cómo podrían resultar afectadas las opciones que recomendó si el peso

mexicano se deprecia significativamente en los mercados cambiarios durante los próximos dos años?

5. Happy Company desea reunir 2 millones de dólares con financiamiento de deuda. Los fondos son necesarios para financiar capital de trabajo, y la empresa los pagaría con intereses en un año. El director financiero de Happy Company está considerando tres opciones:

- a) Pedir dólares estadounidenses al Security Pacific Bank, a una tasa de 8 por ciento.
- b) Pedir libras esterlinas al Midland Bank a 14 por ciento.
- c) Pedir yenes japoneses al banco Sanwa a 5 por ciento.

Si la empresa pide un préstamo en moneda extranjera, no lo cubrirá; simplemente cambiará moneda extranjera por dólares al tipo de cambio de hoy y comprará la misma moneda extranjera un año después al tipo de cambio vigente en esa fecha. Happy Company calcula que la libra se depreciará 5% con respecto al dólar, y que el yen aumentará 3% su valor ante el dólar el próximo año. ¿A cuál de los bancos debe solicitar el préstamo?

## Proyecto de investigación

### Mercados globales de capital



[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

Ingrese a la página de internet de globalEDGE™ para hacer los siguientes ejercicios:

#### Ejercicio 1

El equipo administrativo de su organización no lucrativa desea encontrar compañías socialmente responsables en Europa. Recordando que la compañía del índice FTSE tiene un nivel confiable de inversión que aborda ese tema, usted decide utilizar la hoja informativa del índice para su análisis. Evalúe las categorías de riesgo, los países y las industrias representadas entre las principales compañías enlistadas en dicho recurso.

#### Ejercicio 2

El Buró de Análisis Económico es una agencia del Departamento de Comercio de Estados Unidos. Emite datos acerca del U.S. International Accounts, entre ellos las posiciones actuales de inversión y la cantidad de inversión directa de las corporaciones multinacionales. Prepare un breve reporte con respecto a las inversiones directas de otros países en Estados Unidos. ¿Cuáles son los principales países en el renglón de inversión extranjera directa que menciona en su reporte?



## CASO FINAL

### El Banco Comercial e Industrial de China

En octubre de 2006, el Banco Comercial e Industrial de China (BCIC) completó con éxito la oferta pública inicial (OPI) más grande que haya existido, mediante la cual reunió cerca de 21 mil millones de dólares. Sobre pasó con mucho a la OPI de NTT DoCoMo de 1998, de Japón, por un amplio margen para ganarse un lugar en los libros de récords (NTT obtuvo 18.4 mil millones de dólares con su OPI). La oferta del BCIC siguió a las OPI de varios otros bancos y corporaciones chinas en años recientes. En realidad, las empresas chinas recurren regularmente a los mercados globales de capital durante la última década, ya que los chinos tratan de fortalecer los balances financieros de las compañías más grandes del país, mejorar la gobernabilidad y transparencia corporativas, y obtener el reconocimiento global para los líderes industriales de China. Desde el año 2000, las compañías de ese país han obtenido más de 100 mil millones de dólares de los mercados de valores. Alrededor de la mitad de esa cantidad se obtuvo en 2005 y 2006, proveniente principalmente de los bancos más grandes del país. Las acciones vendidas por empresas chinas representan también una gran parte de las ventas globales de acciones, alrededor de 10% en 2006, comparado con 2.8% en 2001, cifra que sobre pasó la cantidad total que reunieron las compañías de la segunda economía más grande del mundo, Japón.

Para reunir esta cantidad, las corporaciones chinas cortean de manera sutil a los inversionistas extranjeros. En este caso, el BCIC registró de manera simultánea su OPI en el mercado de valores de Shangai y en el de Hong-Kong. La idea de cotizar en Hong-Kong se basó en que las regulaciones de ese territorio son concordantes con los estándares internacionales, mientras que a las de Shangai todavía les falta algo de camino. Al cotizar en Hong-Kong, el BCIC envió una señal a los inversionistas potenciales de que podía adherirse

a los estrictos estándares de reportes y gobernabilidad esperados por las principales compañías globales.

Este hecho atrajo un considerable interés por parte de inversionistas extranjeros, quienes lo vieron como una forma de invertir en la economía china. BCIC tiene una red bancaria nacional de más de 18 000 sucursales, la más extensa del país. Dice tener 2.5 millones de clientes corporativos y 150 millones de cuentas personales. Según los reportes, cerca de 1 000 instituciones de todo el mundo compraron acciones de la OPI. Los pedidos totales de esas organizaciones fueron equivalentes a 40 veces la cantidad de acciones ofrecidas a la venta. En otras palabras, la oferta fue superada en forma masiva. De hecho, la emisión generó una demanda total de cerca de 430 mil millones de dólares, casi el doble del valor del Citicorp, el banco más grande del mundo según su capitalización de mercado. La cotización del BCIC en Hong-Kong atrajo unos 350 mil millones de dólares en órdenes por parte de inversionistas globales, más que cualquier oferta en la historia de esa parte del mundo. La porción doméstica de las ventas de acciones por medio de la bolsa de Shangai atrajo otros 80 mil millones de dólares en órdenes. Esta respuesta masiva permitió a CBIC elevar el precio inicial de sus acciones y cosechar cerca de 2 mil millones de dólares más de lo que había planeado.<sup>29</sup>

#### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Por qué el BCIC consideró que era necesario emitir acciones en mercados foráneos? ¿Cuáles son las ventajas de dicha estrategia? ¿Puede identificar algunas desventajas?
2. ¿Cuál fue el atractivo de la cotización de BCIC para los inversionistas extranjeros? Para un extranjero, ¿cuáles son los riesgos asociados a invertir en BCIC?

## Referencias

1. "Blocked Pipes", en *The Economist*, 4 de octubre de 2008, pp. 73-75; "On Life Support", en *The Economist*, 4 de octubre de 2008, pp. 77-78; y M. Boyle, "The Fed's Commercial Paper Chase", en *BusinessWeek Online*, 8 de octubre, 2008, p. 5.
2. D. Waller, "Daimler in \$250m Singapore Placing", en *Financial Times*, 10 de mayo de 1994.
3. Fuentes: J. O. Jackson, "The Selling of the Big Pink", en *Time*, 2 de diciembre de 1996, p. 46; S. Ascarelli, "Privatization Is Worrying Deutsche Telekom", en *The Wall Street Journal*, 3 de febrero de 1995, p. A1; "Plunging into Foreign Markets", en *The Economist*, 17 de septiembre de 1994, pp. 86-87; y A. Raghavan y M. R. Sesit, "Financing Boom: Foreign Firms Raise More and More Money in the U.S. Market", en *The Wall Street Journal*, 5 de octubre de 1993, p. A1.
4. B. Solnik, "Why Not Diversify Internationally Rather Than Domestically?", en *Financial Analysts Journal*, julio de 1974, p. 17.

5. C. G. Luck y R. Choudhury, "International Equity Diversification for Pension Funds", en *Journal of Investing* 5, núm. 2 (1996), pp. 43-53.
6. W. N. Goetzmann, L. Li. y K. G. Rouwenhorst, "Long Term Global Market Correlations", en *Journal of Business*, enero de 2005, pp. 78-126.
7. Ian Domowitz, Jack Glen y Ananth Madhavan, "Market Segmentation and Stock Prices: Evidence from an Emerging Market", en *Journal of Finance* 3, núm. 3 (1997), pp. 1059-1068.
8. B. Solnik, "Why Not Diversify Internationally Rather Than Domestically?", en *Financial Analysts Journal*, julio de 1974, p. 17.
9. A. Lavine, "With Overseas Markets Now Moving in Sync with U.S. Markets, It's Getting Harder to Find True Diversification Abroad", en *Financial Planning*, 1 de diciembre de 2000, pp. 37-40.
10. B. Solnik y J. Roulet, "Dispersion as Cross Sectional Correlation", en *Financial Analysts Journal*, 56(1), 2000, pp. 54-61.
11. Goetzmann, Li., y Rouwenhorst, "Long Term Global Market Correlations".
12. *Idem*.
13. Bank of International Settlements, *BIS Quarterly Review*, marzo de 2009, Basilea, Suiza.
14. T. F. Huertas, "U.S. Multinational Banking: History and Prospects", en *Banks as Multinationals*, G. Jones (ed.), Londres, Routledge, 1990.
15. G. J. Millman, *The Vandals' Crown*, Free Press, Nueva York, 1995.
16. Goetzmann, Li., y Rouwenhorst, "Long Term Global Market Correlations".
17. P. Dicken, *Global Shift: The Internationalization of Economic Activity*, en The Guilford Press, Londres, 1992.
18. *Idem*.
19. Martin Feldstein, "Global Capital Flows: Too Little, Not Too Much", en *The Economist*, 24 de junio de 1995, pp. 72-73.
20. *Ibid*, p. 73.
21. D. Duffy y L. Murry, "The Wooing of American Investors", en *The Wall Street Journal*, 25 de febrero de 1994, p. A14.
22. Fuentes: Martin Feldstein, "Global Capital Flows: Too Little, Not Too Much", en *The Economist*, 24 de junio de 1995, pp. 72-73; R. Dornbusch, "We Have Salinas to Thank for the Peso Debacle", en *BusinessWeek*, 16 de enero de 1995, p. 20; y P. Carroll y C. Torres, "Mexico Unveils Program of Harsh Fiscal Medicine", en *The Wall Street Journal*, 10 de marzo de 1995, pp. A1, A6. Vea también Martin Feldstein y Charles Horioka, "Domestic Savings and International Capital Flows", en *Economic Journal* 90 (1980), pp. 314-329.
23. Fondo Monetario Internacional, *World Economic Outlook*, FMI, Washington, DC, 1998.
24. C. Schenk, "The Origins of the Eurodollar Market in London, 1955-1963", en *Explorations in Economic History* 35 (1998), pp. 221-239.
25. D. Waller, "Daimler in \$250m Singapore Placing", en *Financial Times*, 10 de mayo de 1994, p. 17.
26. A. Rawi, *Capital Rules*, Harvard University Press, Boston, 2006; y M. Rees, "Why Money Can Now Make Its Way around the World", en *The Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2007, p. D12.
27. R. Reich, *The World of Nations*, Alfred A. Knopf, Nueva York, 1991.
28. Fuentes: R. Anderson, "Czech Groups Cast Their Net Abroad in Search of Funds", en *Financial Times*, 26 de mayo de 1997, p. 27; V. Boland, "The Czech Stockmarket: Looking Beyond Recent Turmoil", en *Financial Times*, 1 de diciembre de 1997, p. 4; y "Ceske Radiokomunikace Equity Offer Raises \$134 Million", en *Financial Times*, 27 de mayo de 1998, p. 38.
29. K. Linebaugh, "Record IPO Could Have Been Even Bigger", en *The Wall Street Journal*, 21 de octubre de 2006, p. B3; "Deals That Changed the Market in 2006; ICBS's Initial Public Offering", en *Euromoney*, 7 de febrero de 2007, p. 1; y T. Mitchell, "ICBC Discovers That Good Things Come to Those Who Wait", en *Financial Times*, 26 de octubre de 2006, p. 40.



# parte cuatro

## caso

La crisis monetaria argentina 387



## La crisis monetaria argentina

En la década de los años noventa, Argentina era la consentida de la comunidad financiera internacional. El país había fijado el tipo de cambio del peso argentino en un dólar estadounidense. Para mantener este tipo de cambio, Argentina adoptó estrictas políticas antiinflacionarias que tuvieron éxito en reducir la inflación del país, históricamente alta, y en estimular el crecimiento económico. Sin embargo, en 2001 la economía enfrentaba problemas. El crecimiento económico global se redujo de manera repentina y la demanda de muchos de los productos argentinos había caído en picada. Brasil, su vecino más grande, y su principal socio comercial, encaraba su propia crisis financiera y había devaluado su moneda ante el dólar, y por consecuencia ante el peso, lo que generó que los precios de muchos bienes argentinos quedaran fuera del mercado. Para complicar las cosas, el dólar había ganado valor ante la mayoría de las principales divisas, lo cual elevó al peso y provocó que los productos argentinos fueran más caros en otros mercados internacionales.

En 1999, la economía argentina entró en una espiral descendente que elevó 25% la tasa de desempleo en 2002. Anticipando que el país tendría que devaluar el peso con respecto del dólar, las corporaciones y las personas comenzaron a sacar el dinero que tenían en pesos y colocaron sus fondos en cuentas en dólares. A medida que la gente vendía pesos, el gobierno argentino utilizaba sus reservas en moneda extranjera para volver a comprarlos, en un esfuerzo por mantener la paridad a  $1 = 1$ . Las reservas pronto se acabaron y, en 2000, el gobierno negoció un préstamo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para reforzar su moneda. A cambio del préstamo, que finalmente fue de 15 mil millones de dólares, el gobierno argentino aceptó adoptar un programa de austeridad financiera para balancear su presupuesto. Sin embargo, las condiciones siguieron deteriorándose, y según algunos críticos, esto se debió, en un porcentaje no precisamente pequeño, a que las estrictas políticas del FMI, que exigían contraer los gastos gubernamentales, empeoraron aún más una recesión que ya de por sí era grave.

A finales de 2001, los ingresos fiscales del gobierno caían a medida que la economía se contraía, por lo que las autoridades entraron en moratoria del pago de su deuda, lo cual provocó que los bonos emitidos por el gobierno, y que sumaban 80 mil millones de dólares, perdieran su valor. Esto generó una crisis masiva de confianza, que aumentó la presión sobre el peso. A lo largo de 2001, el gobierno había intentado

sostener el valor del peso con ayuda del préstamo del FMI, pero este esfuerzo era cada vez más estéril, y la moratoria fue el último clavo del ataúd. A principios de 2002, el gobierno se rindió ante lo inevitable y desligó al peso del dólar, permitiendo que flotara libremente. De inmediato, la moneda argentina cayó a 3.5 pesos por 1 dólar.

La caída del valor del peso ayudó a revivir las exportaciones de productos argentinos, que ahora eran más baratos para los extranjeros. El repunte del crecimiento económico global después de 2001 contribuyó también, así como la recuperación económica del cercano Brasil. En 2003, la economía estaba nuevamente en la ruta del crecimiento y la tasa de desempleo disminuyó. En 2005, Argentina pagó toda su deuda al FMI. Como comentario sobre este pago, el presidente argentino Néstor Kirchner criticó al FMI por promover políticas que “provocaron pobreza y sufrimiento entre los argentinos”. Aunque esta opinión era popular en el país, algunos observadores extranjeros estaban preocupados porque, una vez libre de las restricciones del FMI, la economía argentina podía volver a su histórica política monetaria relajada con una alta inflación.

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cómo benefició a la economía argentina el tipo de cambio fijo con respecto del dólar, adoptado por el país en la década de 1990?
2. ¿Por qué Argentina no pudo mantener su régimen de tipo de cambio fijo? ¿Qué le dice esta imposibilidad con respecto de las limitaciones de dicho régimen?
3. ¿Piensa que el FMI tuvo razón al insistir en que el gobierno argentino adoptara un programa de austeridad fiscal? ¿Qué otro enfoque podría haber recomendado?
4. Al final, el gobierno argentino se vio obligado a abandonar su fijación con el dólar. En retrospectiva, ¿fue bueno esto? ¿Por qué? ¿Cuáles son los riesgos inherentes a un régimen de tipo de cambio flotante?

### Fuentes

1. Guillermo Nielsen, “Inside Argentina’s Financial Crisis”, en *Euromoney*, marzo de 2006, pp. 21-28.
2. “Nestor Unbounded: The IMF and Argentina”, en *The Economist*, 24 de diciembre de 2005, p. 12.
3. “Which is the Victim? Argentina and the IMF”, en *The Economist*, 6 de marzo de 2004, pp. 82-83.



## quinta parte

### La estrategia y estructura de los negocios internacionales

#### La estrategia evolutiva de IBM

Al director general de IBM, Sam Palmisano, le gusta hablar sobre la evolución de la estrategia global de una de las empresas de computación más grandes del mundo. De acuerdo con él, cuando IBM comenzó a expandirse por el mundo, lo hizo en la forma “internacional” clásica de muchas compañías; esto es, realizaba la mayor parte de sus actividades en casa y vendía sus productos en otros países por medio de filiales extranjeras. Sin embargo, en la época en que Palmisano se incorporó a IBM en 1972, la empresa ya se había alejado de este modelo, y para entonces era una compañía “multinacional” clásica, con mini IBM en los principales mercados nacionales del mundo. Esta estructura era lógica para IBM en los setenta, dado que muchos mercados todavía estaban separados unos de otros por las barreras al comercio extranjero, y debido también a que las diferencias nacionales en las prácticas comerciales a menudo requerían una considerable operación de localización.

No obstante, en décadas recientes IBM se ha alejado también de este modelo hacia uno que Palmisano define como “una empresa globalmente integrada”. En sus palabras: “Ubica-

mos el trabajo y las operaciones en cualquier parte del mundo, basándonos en la economía, el grado de experiencia y el ambiente de negocios adecuados. Integraremos dichas operaciones tanto global como horizontalmente. Antes teníamos diferentes cadenas de suministro en distintos mercados. Ahora tenemos una sola cadena global de suministro. Nuestra función de investigación y desarrollo ha sido global durante muchos años; la investigación y el desarrollo de software se realizan en laboratorios distribuidos por todo el mundo. Sin embargo, en nuestros negocios de servicios profesionales solíamos considerar a nuestro capital humano —nuestra gente— en términos de países, y regiones, y unidades de negocios; ahora los administraremos y los desplegamos como un activo global.”

De este modo, la IBM actual ubica su investigación y desarrollo de semiconductores, así como sus operaciones de fabricación, al norte de Nueva York y Vermont, con su centro global de aprovisionamiento en China. El servicio global de entregas está en la India, mientras que muchos de los servicios que apoyan los sitios web externos e internos de la compañía están en países como Irlanda y Brasil. La gente que

# La estrategia de los negocios internacionales

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Explicar el concepto de estrategia.
- OA<sup>2</sup>** Comprender cómo pueden beneficiarse las empresas con la expansión global.
- OA<sup>3</sup>** Entender la forma en que las presiones para reducir los costos y la sensibilidad local influyen sobre las decisiones estratégicas.
- OA<sup>4</sup>** Familiarizarse con distintas estrategias para competir globalmente, así como con sus pros y sus contras.
- OA<sup>5</sup>** Explicar las ventajas y desventajas de recurrir a alianzas estratégicas para apoyar las estrategias globales.



trabaja en estos centros no se enfoca en sus mercados nacionales, sino que realizan operaciones globales integradas.

Este cambio estratégico fue una respuesta a tres factores: la globalización de la economía mundial; la naturaleza global de muchos de los clientes de IBM, quienes a su vez estaban volcándose hacia una estrategia de integración global, y el surgimiento de una competencia feroz en mercados nacientes como China y la India. Tomemos como ejemplo a este último país: en la década de 1990, un trío de compañías indias de proveedoras de servicios externos, Tata Consulting Services, Infosys, y Wipro, comenzaron a quitarle a IBM parte de su negocio fundamental de servicios de tecnología de la información. Los indios tenían una ventaja debido a una gran reserva de talento administrativo y de ingeniería muy preparado pero relativamente barato. IBM se percató de que, para competir, debía adoptar el modelo de bajo costo del que la India era pionera. Por ello, en 2004 adquirió Daksh, una compañía india que era una versión más pequeña de las tres grandes empresas de servicios de tecnología de la información en ese país. IBM invirtió mucho en su unidad india, y la convirtió en un

gran negocio global con una participación líder en el mercado, la cual ahora compite de manera eficaz, en costo y calidad, con sus rivales locales. Aunque Palmisano señala que la motivación original para expandirse en la India era tener acceso a mano de obra barata, ahora sostiene que la capacidad del personal contratado en el país es igual de importante, si no es que más. IBM dispone de una gran reserva de personal muy calificado en la India, quienes realizan sus operaciones de servicios globales y se mueven de manera fluida por todo el mundo gracias a que tienen un buen dominio del inglés, idioma que se ha convertido en el lenguaje comercial *de facto* en gran parte del globo.

Mirando hacia el futuro, Palmisano enfatiza que IBM apenas está convirtiéndose en una empresa global totalmente integrada. El gran paso que sigue implica desarrollar el capital humano de la compañía, ayudarles a producir administradores e ingenieros que se vean a sí mismos como profesionales y ciudadanos del mundo, que puedan moverse sin esfuerzo por todo el orbe, y hacer negocios de manera eficiente en un amplio rango de contextos nacionales.<sup>1</sup>



## Introducción

Hasta ahora, el tema principal de este libro se ha enfocado en diversos aspectos del amplio ambiente en el que compiten los negocios internacionales. Como describimos en los capítulos anteriores, este ambiente abarca las diferentes instituciones políticas, económicas y culturales de los países, el marco de trabajo para el comercio y la inversión internacional, así como el sistema monetario internacional. Ahora nuestro enfoque se desplaza del ambiente hacia la empresa y, en particular, a las acciones que los administradores pueden llevar a cabo para competir de manera más eficaz como compañía internacional. En este capítulo analizaremos cómo las compañías pueden aumentar su rentabilidad mediante la expansión de sus operaciones hacia los mercados extranjeros. Examinaremos las diferentes estrategias que siguen las empresas cuando compiten internacionalmente. Consideraremos las ventajas y desventajas de estas estrategias, y detallaremos los factores que influyen en su elección. También analizaremos la razón de que las compañías a menudo establezcan alianzas estratégicas con sus competidoras globales, y expondremos los beneficios, costos y riesgos de dichas alianzas.

IBM, materia de nuestro caso inicial, nos proporciona una vista previa de algunos de los temas que estudiaremos en este capítulo. Como en el caso de muchas otras compañías, sus operaciones internacionales han evolucionado con los años. Comenzó como una organización centralizada en Estados Unidos que realizaba la mayoría de sus actividades de creación de valor en casa y vendía sus productos en diversos mercados nacionales a través de oficinas de ventas. En 1970 se desplazaba hacia un modelo multinacional, con miniversiones de IBM en los principales mercados del globo. Esta estrategia le permitió adecuar sus operaciones a las condiciones del comercio local. Sin embargo, en 2000 había cambiado hacia lo que su director general llama una estrategia de integración global, pues ubicó sus negocios en diferentes mercados nacionales, los cuales dependían del examen del factor de costos relativos, y después comenzó a atender al mercado global desde ellos. Como consecuencia de este enfoque, el negocio de servicios profesionales globales, que había sido la gran fuerza motriz de crecimiento de IBM desde mediados de los noventa, ahora opera desde la India. Como veremos en este capítulo, muchas otras compañías han seguido una ruta evolutiva similar. En realidad, uno de los problemas estratégicos clave que muchas multinacionales enfrentan hoy en día es cómo configurar y administrar mejor una empresa globalmente integrada.



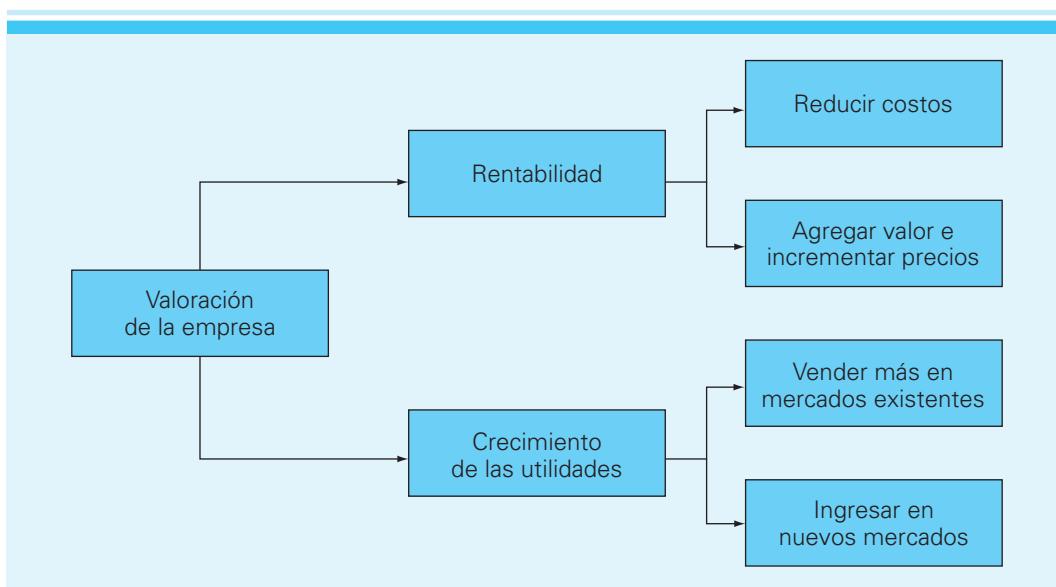
## Estrategia y empresa

Antes de analizar las estrategias que los administradores de las empresas multinacionales puedan adoptar, debemos revisar algunos principios básicos relacionados con el tema de estrategia. La **estrategia** de una empresa se define como la acción encaminada a alcanzar los objetivos que se fijó. Para la mayoría de ellas, el objetivo principal consiste en maximizar el valor de la empresa para sus propietarios, los accionistas (considerando que esto se debe realizar de manera legal, ética y socialmente responsable; vea el capítulo 5 para mayores detalles). Los administradores deben adoptar estrategias que incrementen la rentabilidad de la empresa así como la tasa de *crecimiento de las utilidades* a lo largo del tiempo con el fin de maximizar el valor de una compañía (vea la figura 12.1). La **rentabilidad** se mide de diferentes formas pero, en aras de la consistencia, la definiremos como la tasa de retorno que obtiene la empresa sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés), que se calcula mediante la división de la utilidad neta de la compañía entre el capital total invertido.<sup>2</sup> El **crecimiento de las utilidades** se mide por el incremento del porcentaje de las utilidades netas a lo largo del tiempo. En general, la rentabilidad y la tasa de crecimiento de las utilidades incrementan el valor de una empresa, y por ende los rendimientos acumulados para sus propietarios, los accionistas.<sup>3</sup>

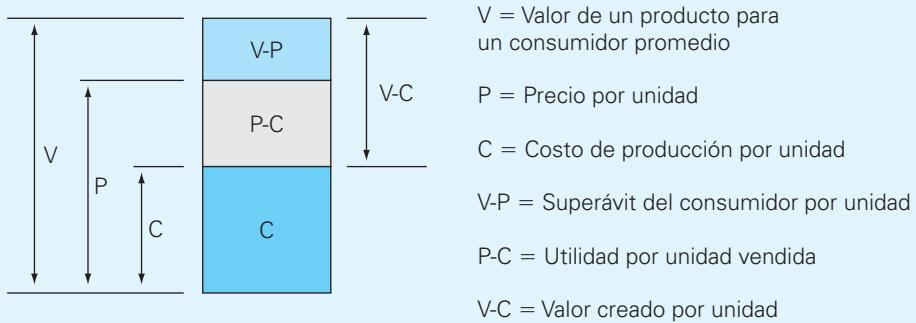
Los administradores pueden incrementar la rentabilidad de la empresa mediante estrategias que reduzcan los costos o agreguen valor a los productos que ésta elabora, lo cual permite que la empresa incremente los precios. Los administradores pueden elevar la tasa a la cual crecen las utilidades con el tiempo, con estrategias para vender más productos en mercados existentes o para ingresar en nuevos mercados. Como veremos, con la expansión internacional, los administradores estimulan la rentabilidad de la empresa y aumentan la tasa de crecimiento de las utilidades a lo largo del tiempo.

**FIGURA 12.1**

Determinantes del valor de la empresa

**FIGURA 12.2**

Creación de valor



## CREACIÓN DE VALOR

La forma de incrementar la rentabilidad de una empresa radica en crear más valor. El total del valor que crea una empresa se mide por la diferencia entre sus costos de producción y el valor que los consumidores perciben de los productos. En general, entre más valor depositen los consumidores en los productos de una empresa, mayor es el precio que ésta puede cobrar por dichos productos. Sin embargo, el precio que una empresa cobra por un producto o un servicio suele ser menor al valor que el cliente atribuye a ese producto o servicio. Esta aparente contradicción se debe a que el cliente captura parte de ese valor en forma de lo que los economistas llaman superávit del consumidor.<sup>4</sup> El cliente puede hacerlo porque la empresa compite con otras firmas para ganar clientes, por lo que debe cobrar un precio menor al que podría cargar si fuera un proveedor monopólico. Por lo regular también es imposible segmentar el mercado a tal grado que la empresa pueda cargar a cada cliente un precio que refleje la evaluación del valor de un producto, a lo que los economistas llaman precio de reserva del cliente. Por estas razones, el precio que se carga tiende a ser menor al valor que muchos clientes depositan en el producto.

En la figura 12.2 se ilustran estos conceptos.  $V$  es el valor de un producto para un consumidor promedio;  $P$  es el precio promedio que una empresa carga a un consumidor por ese producto como consecuencia de las presiones competitivas y por su capacidad para segmentar el mercado; por su parte,  $C$  es el costo de producción promedio por unidad producida ( $C$  abarca todos los costos correspondientes, incluso el costo de capital de la empresa). La utilidad de la empresa por unidad

vendida ( $\pi$ ) es igual a  $P - C$ , mientras que el superávit del consumidor por unidad es igual a  $V - P$  (otra forma de pensar en el superávit del consumidor es como “valor por el dinero”; mientras más alto sea el superávit que obtiene, mayor será el valor que recibe por el dinero pagado). La empresa obtiene utilidades siempre que  $P$  sea mayor a  $C$ , y sus utilidades serán mayores mientras  $C$  sea menor en relación con  $P$ . La diferencia entre  $V$  y  $P$  se determina en parte por la intensidad de la presión competitiva en el mercado; entre menor sea dicha intensidad, más alto será el precio cargado en relación con  $V$ .<sup>5</sup> En general, entre más alta sea la utilidad por unidad vendida de la empresa, mayor será su rentabilidad, si todo lo demás es igual.

La **creación de valor** de la empresa se mide con base en la diferencia entre  $V$  y  $C$  ( $V - C$ ); una empresa crea valor al convertir los insumos que cuestan  $C$  en un producto en el cual los consumidores depositan un valor de  $V$ . Una compañía puede crear más valor ( $V - C$ ) ya sea al reducir los costos de producción,  $C$ , o al hacer más atractivo el producto por medio de un mejor diseño, estilo, funcionalidad, características, confiabilidad, servicio posventa y similares, para que los consumidores depositen un mayor valor en el producto (aumenta  $V$ ), y, en consecuencia, estén dispuestos a pagar un precio más alto (aumenta  $P$ ). Este análisis sugiere que *una empresa tiene mayores utilidades cuando crea más valor para sus clientes con un costo más bajo*. Nos referimos a una estrategia que se dirige sobre todo a la reducción de los costos de producción como estrategia de bajo costo, es decir, una estrategia que trata, sobre todo, de aumentar el atractivo de un producto como *estrategia de diferenciación*.<sup>6</sup>

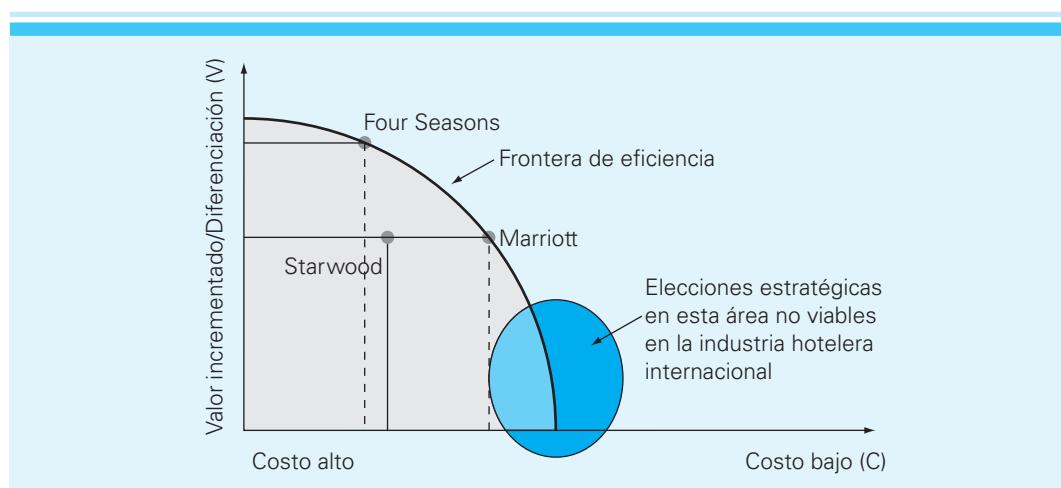
Michael Porter afirma que *bajo costo* y *diferenciación* son dos estrategias básicas para crear valor y lograr una ventaja competitiva en un sector industrial.<sup>7</sup> De acuerdo con su enfoque, las empresas que crean valor superior obtienen una rentabilidad superior, y la forma de crear valor superior es reducir la estructura de costos del negocio y/o diferenciar el producto de alguna manera para que los consumidores lo valoren más y estén dispuestos a pagar más por él. La creación de valor, obligada por los competidores, no necesariamente requiere que la empresa tenga la estructura de costos más baja en una industria, o crear el producto más valioso en la mente de los consumidores. Sin embargo, exige que la brecha entre el valor ( $V$ ) y el costo de producción ( $C$ ) sea mayor que la brecha de la competencia.

## POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Porter menciona que es importante para una empresa ser explícita respecto de su elección estratégica en relación con la creación de valor (diferenciación) y costo bajo, y configurar sus operaciones internas para apoyar esa estrategia.<sup>8</sup> La figura 12.3 ilustra este punto. La curva convexa que aparece en ella es lo que los economistas llaman *frontera de eficiencia*. La frontera de eficiencia muestra todas las posiciones que una empresa puede adoptar para agregar valor al producto ( $V$ ) y bajar costos ( $C$ ), bajo el supuesto de que sus operaciones internas estén configuradas en forma eficiente para apoyar una posición en particular (observe que el eje horizontal en la figura 12.3 está graduado a la inversa: ir a lo largo del eje hacia la derecha representa costos más bajos). La frontera de eficiencia tiene

**FIGURA 12.3**

Elección estratégica en la industria hotelera internacional





una forma convexa debido a rendimientos decrecientes, lo cual significa que cuando una empresa ya tiene un valor significativo incorporado en su oferta de producto, incrementar el valor en una cantidad relativamente pequeña requiere costos adicionales significativos. Lo contrario también se mantiene cuando una empresa que ya tiene una estructura de costos bajos tiene que renunciar a una gran cantidad de valor en la oferta de su producto para obtener reducciones de costos adicionales.

En la figura 12.3 están representadas tres empresas hoteleras con presencia global, Four Seasons, Marriott International y Starwood (Starwood es propietaria de las cadenas Sheraton y Westin). El hotel Four Seasons se posiciona como una cadena de lujo y destaca el valor de su producto en su oferta, lo que aumenta sus costos de operación. El Marriott y el Starwood se posicionan en un punto intermedio del mercado. Los dos destacan suficiente valor para atraer a los viajeros internacionales de negocios, pero no son cadenas de lujo como el Four Seasons. La figura 12.3 muestra al Four Seasons y al Marriott en la frontera de eficiencia, lo que indica que sus operaciones internas están bien configuradas respecto de su estrategia y funcionan en forma eficiente. Starwood se encuentra dentro de la frontera, lo que sugiere que sus operaciones no funcionan en forma tan eficiente como pudieran hacerlo y que los costos son muy altos. Esto significa que Starwood es menos rentable que Four Seasons y Marriott, y que sus administradores deben tomar medidas para mejorar los resultados de la compañía.

Porter hace hincapié en la gran importancia de la decisión de la empresa referente a su posicionamiento respecto del valor ( $V$ ) y costo ( $C$ ) para configurar de ese modo las operaciones y manejarlas en forma que la empresa opere en la frontera de la eficiencia. Sin embargo, no todas las posiciones en dicha frontera son viables. En la industria hotelera internacional, por ejemplo, puede no haber suficiente demanda para sostener una cadena que se base en costos muy bajos y eliminar todo el valor de su producto en la oferta (vea la figura 12.3). Los viajeros internacionales son relativamente acaudalados y esperan cierto grado de comodidad (valor) cuando están lejos de casa.

Un principio fundamental del paradigma estratégico es que para maximizar su rentabilidad, una empresa debe hacer tres cosas: *a)* elegir una posición viable en la frontera de eficiencia en la que haya suficiente demanda para respaldarla; *b)* configurar sus operaciones internas, como producción, marketing, logística, sistemas de información, recursos humanos, etc., para mantener esa posición, y *c)* asegurar que la empresa tenga la correcta estructura organizacional para ejecutar su estrategia. *La estrategia, operaciones y organización de la empresa deben ser consistentes entre sí para lograr una ventaja competitiva y cosechar una rentabilidad superior.* Las **operaciones** se refieren a las diferentes actividades de creación de valor que realiza una empresa y que analizaremos a continuación.

## OPERACIONES: LA EMPRESA COMO CADENA DE VALOR

Se puede pensar en las operaciones de una empresa como una cadena de valor compuesta por una serie de distintas actividades de creación de valor, como producción, marketing y ventas, administración de materiales, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información e infraestructura. Estas actividades de creación de valor u operaciones se clasifican como actividades primarias y actividades de apoyo (vea la figura 12.4).<sup>9</sup> Como ya mencionamos, si una empresa desea aplicar esta estrategia en forma eficiente y posicionarse en la frontera de eficiencia de la figura 12.3, debe manejar estas actividades eficientemente y de forma que sea consistente con su estrategia.

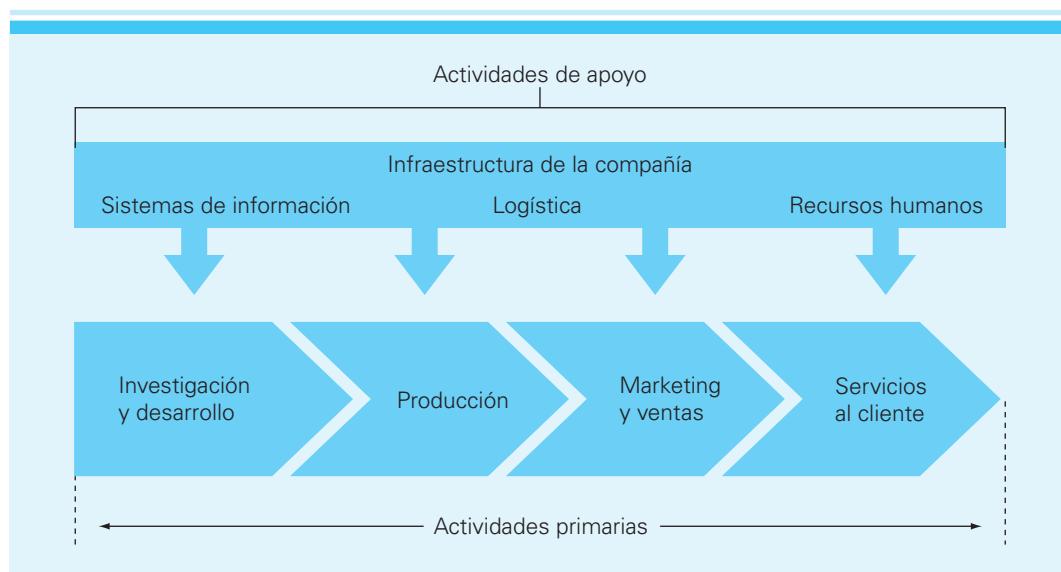
### Actividades primarias

Las actividades primarias se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, con su comercialización y con el apoyo y servicio después de la venta. Según la práctica normal, en la cadena de valor de la figura 12.4, las actividades primarias tienen cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas, y servicio al cliente.

La investigación y desarrollo consiste en el diseño de los productos y los procesos de producción. Aunque pensamos que la investigación y el desarrollo se refieren al diseño de productos físicos y a los procesos de producción en las empresas de manufactura, muchas compañías de servicio también llevan a cabo esta función. Por ejemplo, los bancos compiten entre sí con nuevos productos financieros y nuevas formas de entrega de ellos a sus clientes. La banca en línea y las tarjetas de débito inteligentes son dos ejemplos de desarrollo de producto en la industria bancaria. Los primeros ejemplos de innovación en la industria bancaria son los cajeros automáticos, las tarjetas de crédito y de débito. Por medio del diseño competitivo de producto, la investigación y el desarrollo aumentan

**FIGURA 12.4**

La cadena de valor



la funcionalidad de los productos, lo que los hace más atractivos para los clientes (aumento de V). Asimismo, la investigación y el desarrollo pueden generar procesos de producción más eficientes, y por ende reducir los costos de producción (reducción de C). De cualquier forma, la función de investigación y desarrollo puede crear valor.

La producción consiste en la elaboración de un producto o servicio. En el caso de productos físicos, cuando hablamos de producción por lo general nos referimos a la manufactura, por lo que podemos hablar de la producción de un automóvil. En el caso de servicios como transacciones bancarias o atención médica, la “producción” suele consistir en el servicio al cliente (por ejemplo, cuando un banco genera un préstamo para un cliente está ocupado en la “producción” del préstamo). Para un minorista como Wal-Mart, el término “producción” se refiere a la selección de la mercancía, abastecimiento de la tienda y registro de la venta en la caja registradora. Cuando hablamos de MTV, la producción se relaciona con la creación, programación y transmisión de contenidos, como videos musicales y programas temáticos. La actividad de producción de una empresa crea valor cuando lleva a cabo sus actividades en forma eficiente para reducir costos (C más bajo) o de manera que se produzca un artículo de mayor calidad (lo que genera un V más alto).

Las funciones de marketing y ventas contribuyen a crear valor de diferentes formas. La función de marketing incrementa el valor (V) que los consumidores perciben que contiene el producto mediante el posicionamiento y publicidad de una marca. Si se crea una impresión favorable del producto en la mente de los consumidores, se incrementa el precio que se le puede cargar. Ford, por ejemplo, produjo una versión de alto valor de su Ford Expedition SUV. Vendida como Lincoln Navigator y con un precio de alrededor de 10 000 dólares más, este modelo tiene la misma carrocería, motor, chasis y diseño que la Expedition pero con publicidad y marketing especializados, y el apoyo de algunos cambios relativamente pequeños de sus características (por ejemplo, más accesorios y la adición de una parrilla y una placa de identificación tipo Lincoln). Con esto, Ford fomentó la percepción de que la Navigator es un “SUV de lujo”. Esta estrategia de marketing incrementó el valor percibido (V) de la Navigator en relación con la Expedition, y le permitió a Ford cobrar un precio más alto por el automóvil (P).

Marketing y ventas también crean valor cuando descubren las necesidades de los consumidores y las transmiten a la función de investigación y desarrollo de la compañía, que entonces puede diseñar productos para satisfacerlas mejor. Por ejemplo, la asignación de presupuestos de investigación en Pfizer, la compañía farmacéutica más grande del mundo, se determina por la evaluación que realiza la función de marketing en relación con el potencial del tamaño del mercado dispuesto a solucionar las necesidades médicas no satisfechas. Por ello, Pfizer asigna cantidades significativas a investigación y desarrollo para tratar la enfermedad del Alzheimer, sobre todo porque la función de marketing identificó este padecimiento como una importante necesidad médica no satisfecha,



en países de todo el mundo donde la población se encuentra en proceso de envejecimiento.

La función del servicio de una empresa implica proporcionar atención y apoyo después de la venta. Esta actividad crea una percepción de valor superior (V) en la mente de los consumidores al resolver sus problemas y apoyarlos después de adquirir el producto. Caterpillar, el fabricante de maquinaria pesada para nivelar el suelo con sede en Estados Unidos, envía refacciones a cualquier parte del mundo en 24 horas, con el fin de reducir el tiempo muerto que experimentan los clientes si su equipo no funciona de manera apropiada. Ésta es una cualidad en extremo valiosa de una industria en la que el tiempo muerto es muy caro, y contribuye a incrementar el valor que los clientes asocian con los productos Caterpillar, y, por lo tanto, el precio que la empresa cobra por ellos.

### Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan insumos para las actividades primarias (vea la figura 12.4). En términos de una ventaja competitiva pueden ser tan importantes, o más, que las actividades "primarias" de la empresa. Consideremos los sistemas de información, aquellos sistemas electrónicos que se usan para administrar el inventario, rastrear las ventas, poner precio a los productos y venderlos, lidiar con las preguntas y encuestas del servicio al cliente, y así sucesivamente. Cuando se combinan con las características de la comunicación por internet, los sistemas de información pueden alterar la eficiencia y eficacia con las que una compañía maneja sus otras actividades de creación de valor. Por ejemplo, Dell Computer utiliza sus sistemas de información para obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales. Cuando un cliente hace un pedido de un producto Dell en el sitio web de la compañía, la información es transmitida de inmediato a los proveedores, vía internet, los cuales configuran sus bitácoras de producción para producir y enviar dicho producto con el fin de que llegue a la planta armadora correcta en el tiempo preciso. Estos sistemas han reducido la cantidad de inventario que Dell conserva en sus fábricas a menos de dos días, lo cual es una gran fuente de ahorros de costos.

La función de logística controla la transmisión de materiales físicos a través de la cadena de valor desde la adquisición, por medio de la producción y la distribución. La eficiencia con que se lleva a cabo reduce en forma significativa el costo (menor C), para crear así más valor. La combinación de los sistemas de logística y de información es una fuente particularmente poderosa de ahorro de costos para muchas empresas como Dell, donde los sistemas de información revelan, en tiempo real, dónde están las partes en su red logística global y cuándo llegarán a una planta armadora, lo cual permite saber cómo se programará la producción.

La función de recursos humanos contribuye en diferentes formas a crear más valor. Asegura que la compañía tenga la combinación adecuada de gente experimentada para llevar a cabo eficientemente sus actividades de creación de valor. En una empresa multinacional, una de las actividades que recursos humanos puede llevar a cabo para impulsar la posición competitiva de la empresa es tomar ventaja de su alcance transnacional para identificar, reclutar y desarrollar un equipo de

La percepción lo es todo. Aunque la Ford Expedition (izquierda) y la Lincoln Navigator (derecha) comparten muchos atributos, como la carrocería y el motor, los clientes están dispuestos a pagar alrededor de 10 000 dólares más por los "pequeños extras" de la Navigator.

administradores calificados, independientemente de su nacionalidad, quienes pueden ser capacitados para ocupar posiciones administrativas importantes. Recursos humanos puede encontrar a los mejores, en donde quiera que estén. En realidad, los niveles administrativos superiores de muchas multinacionales son cada día más diversos, a medida que los gerentes de diversas nacionalidades ascienden a posiciones de liderazgo. Por ejemplo, hoy en día, Sony de Japón no está encabezada por un japonés, sino por el galés Howard Stringer.

La última actividad de apoyo es la infraestructura de la compañía, o el contexto dentro del cual se realizan todas las otras actividades de creación de valor. La infraestructura es la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa. Debido a que la dirección de la empresa ejerce una influencia considerable al moldear estos aspectos de la empresa, la dirección debe considerarse parte de la infraestructura. Por medio de un liderazgo firme, la dirección moldea conscientemente la infraestructura de una empresa y, por este medio, el desempeño de todas sus actividades de creación de valor.



## Expansión global, rentabilidad y crecimiento de la utilidad

La expansión global permite que las empresas aumenten su rentabilidad y alcancen tasas de crecimiento de la utilidad que no se encuentran accesibles para las empresas puramente nacionales.<sup>10</sup> Las empresas que operan internacionalmente pueden:

1. Expandir el mercado para sus ofertas de productos nacionales mediante su venta en mercados internacionales.
2. Construir economías de localización mediante la dispersión de las actividades individuales de creación de valor alrededor del mundo donde se desempeñen en forma más eficiente y eficaz.
3. Lograr mayores economías de costo con base en la experiencia y por medio de la prestación de servicios a un mercado global desde una ubicación central, lo cual reduce los costos de creación de valor.
4. Obtener un rendimiento mayor mediante el apalancamiento de cualquier capacidad valiosa desarrollada en operaciones extranjeras y su transferencia a otras entidades dentro de la red global de operaciones de la empresa.

Sin embargo, como veremos más adelante, la capacidad de una empresa para aumentar la rentabilidad y crecimiento de sus utilidades mediante estas estrategias está limitada por la necesidad de personalizar su oferta de producto, y de crear estrategias de marketing y de negocios, de acuerdo con las diferentes condiciones nacionales, es decir, por el imperativo de localización.

## EXPANSIÓN DEL MERCADO: APALANCIAMIENTO DE PRODUCTOS Y COMPETENCIAS

Una compañía puede aumentar su tasa de crecimiento al tomar productos o servicios desarrollados en su país y venderlos en otros países. Casi todas las empresas multinacionales comenzaron así. Como vimos en el caso inicial, IBM siguió este proceso. De manera similar, Procter & Gamble desarrolló la mayoría de sus productos más exitosos, como los pañales desechables Pampers y el jabón Ivory, en Estados Unidos, y después los vendió alrededor del mundo. En forma similar, aunque Microsoft haya desarrollado su software en Estados Unidos, desde sus comienzos la compañía siempre se enfocó en venderlo en mercados internacionales. Empresas como Volkswagen y Toyota también crecieron mediante el desarrollo de productos dentro de sus fronteras nacionales para después venderlos en mercados internacionales. Los rendimientos de una estrategia de este tipo quizás sean mayores si los competidores locales en los países en los que ingresa una compañía no tienen productos comparables. Por ello, Toyota incrementó sus utilidades cuando ingresó en los grandes mercados de autos de Norteamérica y Europa, al ofrecer diferentes productos que los rivales locales (Ford y GM), de mayor calidad y confiabilidad.

El éxito de muchas compañías internacionales que se expanden de esta forma no sólo se basa en los productos o servicios que venden en el extranjero, sino también en las competencias clave en



que se basa el desarrollo, producción y marketing de esos productos o servicios. El término **competencia clave** se refiere a las capacidades propias de una empresa que sus competidores no pueden imitar o igualar con facilidad.<sup>11</sup> Estas capacidades pueden residir en cualquiera de las actividades de creación de valor de la empresa, sea producción, marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos, logística, administración general, etc. Por lo general, las capacidades se expresan en ofertas de producto difíciles de igualar o imitar por otras empresas; de esta forma, las competencias clave son el fundamento de la ventaja competitiva de una empresa. Ellas permiten que la empresa reduzca los costos de creación de valor y lleve a cabo esta creación de valor de tal manera que permita fijar un precio superior. Por ejemplo, Toyota tiene una competencia clave en la producción de automóviles. Produce vehículos de alta calidad y diseño con un menor costo de distribución que cualquier otra compañía del mundo. Las competencias que se lo permiten parecen residir sobre todo en sus funciones de producción y logística.<sup>12</sup> McDonald's tiene una competencia clave en la administración de las operaciones de comida rápida (al parecer, es una de las empresas más calificadas de esta industria en el mundo); Procter & Gamble tiene una competencia clave en el desarrollo y marketing de productos de marca reconocida para el consumidor (en su área, es una de las empresas más calificadas del mundo); la competencia clave de Starbucks reside en la administración de puntos de venta que comercializan grandes volúmenes de bebidas con base en café recién colado.

Debido a que las competencias clave son por definición el origen de la ventaja competitiva de una empresa, la exitosa expansión mundial de compañías de manufactura como Toyota y P&G se basó no sólo en apalancar productos y venderlos en mercados internacionales sino también en transferir las competencias clave a mercados internacionales donde los competidores locales no las tienen. Lo mismo se puede decir de las compañías que se dedican al sector servicios, como instituciones financieras, minoristas, cadenas de restaurantes y hoteles. Con frecuencia, expandir los mercados para sus servicios significa replicar su modelo de negocios en otros países (aunque con algunos cambios que tomen en cuenta las diferencias locales, lo que analizaremos más adelante con más detalle). Starbucks, por ejemplo, se expande con rapidez fuera de Estados Unidos con el modelo básico de negocios que desarrolló localmente, utilizándolo como programa para establecer operaciones internacionales. En forma similar, McDonald's es famosa por su estrategia de expansión internacional, que llevó a la compañía a más de 120 países que generan en conjunto más de la mitad de sus ingresos.

## ECONOMÍAS DE LOCALIZACIÓN

En capítulos anteriores aprendimos que los países difieren en una amplia gama de dimensiones, como la económica, la política, las leyes y la cultural, y que estas diferencias elevan o permiten reducir los costos de hacer negocios. Asimismo, la teoría del comercio internacional nos enseña que, debido a las diferencias de costos, ciertos países tienen una ventaja comparativa en la producción de ciertos productos. Por ejemplo, Japón sobresale en la producción de automóviles y aparatos electrónicos. Estados Unidos se destaca en software para computadora, productos farmacéuticos, biotecnológicos y servicios financieros. Suiza se distingue por la producción de instrumentos de precisión y productos farmacéuticos. Corea del Sur se caracteriza por la producción de semiconductores, China por la fabricación de prendas de vestir y la India en la producción de servicios de tecnología de la información.<sup>13</sup>

Para una empresa que intenta sobrevivir en un mercado global competitivo, esto significa que si las *barreras comerciales y los costos de transporte* lo permiten, ella se beneficia cuando establece sus actividades de creación de valor en el lugar en donde las condiciones económicas, políticas y culturales, así como los factores relativos al costo, favorecen el desempeño de esa actividad. De esta forma, si los mejores diseñadores de un producto están en Francia, la empresa debe establecer sus operaciones de diseño en ese país. Cuando la mano de obra más productiva para las operaciones de ensamble se encuentra en México, éstas deben establecerse en dicho país. Si los mejores vendedores se encuentran en Estados Unidos, la estrategia de marketing debe instaurarse en Estados Unidos. Éste es el razonamiento que empleó IBM cuando decidió operar sus servicios globales de tecnología de la información desde la India (vea el “Caso inicial”).

Las empresas que siguen este tipo de estrategia llevan a cabo lo que se conoce como economías de localización. Las **economías de localización** son las que surgen a partir del desempeño de una actividad para la creación de valor en el lugar óptimo para realizar dicha actividad, en donde

sea que se encuentre (si lo permiten las barreras comerciales y los costos de transporte). Establecer una actividad de creación de valor en el lugar óptimo para llevarla a cabo puede tener dos efectos. *Reducir los costos de la creación de valor y contribuir a que la empresa alcance una posición de bajo costo o permitir que la empresa diferencie la oferta de su producto de la de sus competidores.* En los términos de la figura 12.2, puede reducir C o aumentar V (que en general apoya precios más altos), y ambas cosas impulsan la rentabilidad de la empresa.

Para un buen ejemplo de cómo funciona este esquema en un negocio internacional, pensemos en Clear Vision, fabricante y distribuidor de anteojos. Fundada en la década de 1980 por David Glassman; en la actualidad, la empresa genera ingresos brutos anuales de más de 100 millones de dólares. No precisamente pequeña pero tampoco un gigante corporativo, Clear Vision es una empresa multinacional con instalaciones de producción en tres continentes y clientes en todo el mundo. En los años ochenta, comenzó sus movimientos para convertirse en una empresa multinacional. En ese momento, el dólar sólido encareció de manera notable la manufactura en Estados Unidos. Las importaciones de precios bajos ganaban un segmento aún mayor del mercado de anteojos de este país, y Clear Vision entendió que no podía sobrevivir a menos que también comenzara a importar. Al principio la empresa realizó compras a fabricantes extranjeros independientes, sobre todo de Hong-Kong. Sin embargo, no estaba satisfecha con la calidad del producto ni con la entrega de estos proveedores. Al aumentar el volumen de importaciones, Glassman decidió que la mejor manera de garantizar la calidad y entrega era establecer sus propias operaciones de manufactura en el extranjero. En consecuencia, Clear Vision encontró a un socio chino y juntos abrieron un centro de manufactura en Hong-Kong, con Clear Vision como accionista mayoritario.

La combinación de mano de obra barata, una fuerza de trabajo especializada y ventajas fiscales influyó en la elección del lugar de producción. En ese momento, el objetivo de la empresa era reducir los costos de producción mediante la ubicación de las actividades de creación de valor en un lugar apropiado. No obstante, después de algunos años, la creciente industrialización de Hong-Kong y una creciente escasez de mano de obra elevaron los salarios y dejó de ser un lugar de bajo costo. En respuesta, Glassman y su socio chino trasladaron parte de su manufactura a una planta en China continental para aprovechar los salarios más bajos que primaban en dicho país. Una vez más, el objetivo era reducir los costos de producción. Las partes de los armazones fabricados en esa planta se envían a la fábrica en Hong-Kong para el ensamblado final y después se distribuyen a mercados de Norte y Sudamérica. Hoy en día, la fábrica de Hong-Kong emplea a 80 personas, y la planta de China, entre 300 y 400.

Al mismo tiempo, Clear Vision buscaba oportunidades para invertir en compañías extranjeras de anteojos con buena reputación por sus diseños de moda y calidad. Su objetivo no era reducir los costos de producción sino lanzar una línea de anteojos “de diseñador”, diferenciada y de alta calidad. La empresa no tenía dentro de su organización la capacidad de diseño para lanzar una línea de este tipo, pero Glassman sabía que ciertos fabricantes extranjeros sí la tenían. En consecuencia, Clear Vision invirtió en fábricas de Japón, Francia e Italia, con una participación minoritaria de acciones en cada una. En la actualidad, estas fábricas proveen anteojos para la división Status Eye de Clear Vision, que comercializa anteojos de diseñador, con precios elevados.<sup>14</sup>

Por ello, la empresa, para enfrentar la competencia extranjera, adoptó una estrategia orientada a reducir su estructura de costos (reducir C) mediante el desplazamiento de su producción de un lugar de alto costo, Estados Unidos, a una de bajo costo, primero Hong-Kong y después China. Más adelante, Clear Vision incrementó el valor de su producto (aumentó V) para cobrar un precio elevado (P). Con la idea de que el precio elevado de los anteojos dependía de un diseño superior, invirtió capital en fábricas francesas, italianas y japonesas con buena reputación por sus buenos diseños. En resumen, las estrategias de Clear Vision implicaron reducir sus costos de creación de valor y agregar valor a sus productos por medio de diferenciación. El objetivo global era incrementar el valor que ella creaba y, de este modo, aumentar la rentabilidad de la empresa. En la medida en que estas estrategias fueran exitosas, la empresa debería obtener un margen de utilidad mayor que si se hubiera mantenido como un fabricante de anteojos en Estados Unidos.

### **Creación de una red global**

A partir del ejemplo de Clear Vision, el resultado de este tipo de acciones es la creación de una **red global** de actividades de creación de valor, mediante la dispersión de diferentes fases de la cadena



de valor alrededor del mundo, lo cual permite maximizar el valor percibido o minimizar los costos de creación de valor.<sup>15</sup> Veamos la computadora portátil ThinkPad de Lenovo (Lenovo es la compañía china que compró las operaciones de las computadoras personales de IBM en 2005).<sup>16</sup> Este producto se diseñó en Estados Unidos por ingenieros de IBM, pues IBM pensaba que ese país era el lugar óptimo para el trabajo de diseño. La caja, el teclado y el disco duro se producían en Tailandia; la pantalla y la memoria, en Corea del Sur; la tarjeta inalámbrica, en Malasia, y el microprocesador, en Estados Unidos. En cada caso, estos componentes se fabricaban en la ubicación óptima según el factor costo. Los componentes se enviaban a México, donde se ensamblaba el producto antes de ser enviado a Estados Unidos para su venta final. Lenovo ensambló la ThinkPad en México porque sus administradores estimaron que los costos de ensamble podrían minimizarse allí debido a la abundancia de mano de obra barata. El personal de Lenovo en Estados Unidos desarrolló la estrategia de marketing y ventas para Norteamérica, sobre todo porque pensaba que, debido a su conocimiento del mercado local, el personal estadounidense añadiría más valor al producto mediante sus esfuerzos de marketing que el personal de algún otro lugar.

En teoría, una empresa que toma en cuenta las economías de localización y dispersa sus actividades de creación de valor a ubicaciones óptimas, debe tener una ventaja competitiva frente a la empresa que basa todas sus actividades de creación de valor en un solo lugar. Además, debe diferenciar mejor su oferta de producto (y aumentar así el valor percibido, V) y reducir su estructura de costos (C) en comparación con el competidor que tiene una sola ubicación. En un mundo donde aumentan las presiones competitivas, una estrategia de este tipo puede convertirse en un imperativo para sobrevivir.

### Algunas advertencias

La introducción de los costos de transporte y las barreras comerciales complica este panorama. Debido a una serie de factores favorables, Nueva Zelanda puede tener una ventaja comparativa para el ensamblaje de automóviles, pero sus elevados costos de transporte la convierten en una ubicación poco rentable para abastecer a los mercados globales. Existe otra advertencia relacionada con la importancia de valorar los riesgos políticos y económicos en el momento de elegir dónde se ubicará alguna de las actividades de creación de valor. Algunas veces, aunque un país parezca muy atractivo según los criterios establecidos, si su gobierno es inestable o totalitario, puede que la empresa no deba establecer su producción en ese lugar. (El riesgo político se analizó en el capítulo 2.) De forma semejante, si el gobierno parece seguir políticas económicas inapropiadas, las cuales implican riesgos cambiarios, es probable que ésa sea otra razón para no llevar la producción a ese lugar, a pesar de que otros factores parezcan favorables.

## EFFECTOS DE LA EXPERIENCIA

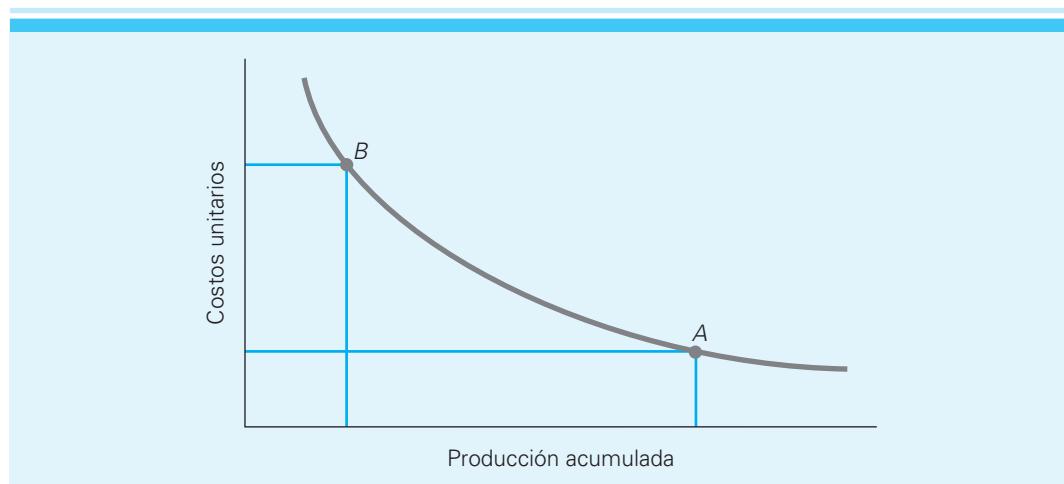
La **curva de la experiencia** se refiere a las reducciones sistemáticas de los costos de producción durante la vida de un producto.<sup>17</sup> Una serie de estudios indica que los costos de producción de un artículo declinan por alguna razón cada vez que se duplica la producción *acumulada*. Esta relación se observó por primera vez en la industria de las aeronaves comerciales, en la cual cada vez que se duplicaba la producción acumulada de fuselajes, por lo general los costos unitarios declinaban a 80% de su nivel previo.<sup>18</sup> Por lo tanto, el costo de producción de una cuarta parte del fuselaje equivalía a 80% del costo del segundo fuselaje; el costo de producción de la octava parte del mismo fuselaje, 80% de la cuarta; la decimosexta, 80% de la octava, y así sucesivamente. La figura 12.5 ilustra la relación de la curva de la experiencia entre los costos de producción y la producción *acumulada* (la relación se refiere a la producción *acumulada* a lo largo del tiempo, *no* a la producción en un período en particular, como un año). Existen dos explicaciones al respecto: los efectos del aprendizaje y las economías de escala.

### Efectos del aprendizaje

Los **efectos del aprendizaje** se refieren al ahorro de costos debido al aprendizaje que se adquiere cuando se lleva a cabo una actividad varias veces. Por ejemplo, la mano de obra aprende mediante repetición cómo llevar a cabo una tarea determinada y cómo ensamblar fuselajes. La productividad de la mano de obra se incrementa con el tiempo en la medida en que las personas aprenden for-

**FIGURA 12.5**

La curva de experiencia



mas más eficientes de desempeñar determinadas tareas. Es igual de importante que en las nuevas plantas de producción, por lo general, también la administración aprenda a manejar de manera más eficiente las nuevas operaciones. Por lo tanto, los costos de producción declinan debido a una mayor productividad de la mano de obra y una mayor eficiencia administrativa, lo que incrementa la rentabilidad de la empresa.

Los efectos del aprendizaje tienden a ser más relevantes cuando se repite una tarea tecnológicamente compleja, porque se aprende más sobre ella. Por ello, los efectos del aprendizaje son más significativos en un proceso de ensamblado que implica mil pasos complejos en comparación con otro que sólo requiere 100 pasos sencillos. Sin embargo, sin que importe la complejidad de la tarea, los efectos del aprendizaje suelen cesar después de cierto tiempo. Se ha sugerido que son importantes sólo durante el periodo inicial del nuevo proceso y que cesan después de dos o tres años.<sup>19</sup> Luego de ese tiempo, todo declive en la curva de experiencia se debe a las economías de escala.

### Economías de escala

El término **economías de escala** se refiere a las reducciones del costo unitario mediante la producción de grandes volúmenes de un producto determinado. Las economías de escala, que reducen los costos por unidad de una empresa e incrementan su rentabilidad, tienen diversos orígenes, uno de los cuales es la capacidad de distribuir los costos fijos entre un gran volumen.<sup>20</sup> Los costos fijos son los costos necesarios para establecer una planta de producción y desarrollar un nuevo producto, y lo más probable es que sean abundantes. Por ejemplo, establecer una nueva línea de producción para fabricar microcircuitos de semiconductores cuesta alrededor de mil millones de dólares. De manera similar, de acuerdo con un cálculo, el desarrollo de un nuevo fármaco y su introducción en el mercado cuesta alrededor de 800 millones de dólares y tarda cerca de 12 años.<sup>21</sup> La única manera de recuperar los costos fijos elevados consiste en vender el producto a escala mundial, pues los costos unitarios promedio se reducen cuando se distribuyen en mayor volumen. Mientras más rápido se alcance el volumen de ventas acumuladas, más pronto se amortizarán los costos fijos entre un gran volumen de producción, y los costos unitarios caerán de forma más acelerada.

Segundo, una empresa tal vez no pueda lograr una escala de producción eficiente a menos que opere en mercados globales. En la industria del automóvil, por ejemplo, una planta eficiente es la que se diseñó para producir alrededor de 200 000 unidades al año. Las fábricas automotrices preferirían producir un solo modelo en cada planta, pues esto elimina los costos de alternar la producción de un modelo a otro. Si la demanda nacional de un modelo en particular es de sólo 100 000 unidades al año, la incapacidad para lograr una producción de 200 000 unidades incrementará los costos unitarios promedio. Sin embargo, si también abastece a mercados internacionales, la empresa aumentará su volumen de producción a 200 000 unidades al año, obtendrá mayores economías de escala, reducirá los costos unitarios y aumentará la rentabilidad. Una empresa puede utilizar dichas plantas en forma más intensiva si atiende desde sus instalaciones de producción a merca-



dos nacionales e internacionales. Por ejemplo, si Intel vendiera microprocesadores sólo en Estados Unidos, únicamente podría mantener sus plantas abiertas cinco días a la semana con un solo turno. Sin embargo, como abastece mercados internacionales desde las mismas plantas, utiliza sus activos productivos en forma más intensiva, lo que se traduce en mayor productividad del capital y mayor rentabilidad.

Por último, mientras las ventas globales aumentan el tamaño de la empresa, también se incrementa su poder de negociación con los proveedores, lo que le permite lograr economías de escala pues se puede negociar un mejor precio de los insumos clave y de esa forma aumentar la rentabilidad. Por ejemplo, Wal-Mart utiliza su enorme volumen de ventas para reducir el precio que paga a los proveedores por la mercancía que vende en sus tiendas.

### Importancia estratégica

Es evidente la importancia estratégica de la curva de experiencia. Descender por ella permite que la empresa reduzca sus costos de creación de valor (reducir C en la figura 12.2) y aumente su rentabilidad. La empresa que desciende con mayor rapidez logrará una ventaja de costos frente a sus competidores. En la figura 12.5, la empresa A tiene una evidente ventaja de costos sobre la empresa B porque se ubica más abajo en la curva.

Gran parte del origen de las economías de costo con base en la experiencia proviene de la planta. Éste es el caso en la mayoría de los efectos del aprendizaje, así como en las economías de escala que se derivan de la dispersión de los costos fijos de la capacidad productiva entre un gran volumen de producción, al lograr una escala de producción eficiente y utilizar más intensamente una planta. Por lo tanto, la clave del progreso descendente en la curva, tan rápido como se pueda, consiste en incrementar el volumen que se produce en una sola planta lo más pronto posible. Puesto que los mercados globales son más grandes que los mercados nacionales, las empresas que abastecen a estos últimos, desde una sola ubicación, tienden a acumular volumen de manera más rápida que una que sólo surte a su mercado nacional o a mercados múltiples desde muchas plantas productivas. De esta forma, abastecer a un mercado global desde una sola ubicación es congruente con el descenso que se observa en la curva de experiencia y con el logro de una posición de costos bajos. Además, para descender con rapidez por la curva de experiencia, la empresa debe fijar los precios de sus productos y comercializarlos en forma agresiva de forma que la demanda se amplíe con prontitud. También debe crear la capacidad de producción suficiente para abastecer el mercado global. Las ventajas de costo relativas al abastecimiento del mercado global desde una sola planta serán más significativas si el sitio es óptimo para desempeñar la actividad particular de creación de valor.

Cuando una empresa logra establecer una posición de bajo costo, puede actuar como barrera ante la nueva competencia. Una empresa establecida en un punto bajo de la curva de experiencia, como la empresa A de la figura 12.5, puede fijar los precios para mantener sus ganancias mientras los nuevos participantes, que se encuentran en un punto alto de la curva, como la empresa B, sufren pérdidas.

El ejemplo clásico de la ejecución exitosa de una estrategia de este tipo es la empresa japonesa de productos electrónicos de consumo Matsushita. En la década de 1970, junto con Sony y Philips, Matsushita participaba en la competencia por desarrollar una videocasetera comercialmente viable. Aunque al principio se encontraba muy rezagada en relación con sus competidoras, consiguió que su formato VHS se transformara en parámetro mundial, y mientras tanto logró enormes economías de costo con base en curvas de experiencia. Esta ventaja en costos se constituyó en una barrera formidable para la nueva competencia. La estrategia de Matsushita consistió en construir un volumen global tan pronto como le fue posible. Con el propósito de garantizar la satisfacción de la demanda global, la empresa incrementó 33 veces su capacidad de producción, es decir, de 205 mil unidades en 1977 a 6.8 millones en 1984. En razón de que abastecía al mercado global desde una sola planta ubicada en Japón, Matsushita obtuvo importantes curvas de experiencia y economías de escala. Ello le permitió que redujera 50% sus precios en los primeros cinco años de venta de su primera videocasetera VHS. En consecuencia, Matsushita era el principal productor de VCR en 1983 y sumaba más o menos 45% de la producción mundial; asimismo, disfrutaba de una importante ventaja en costos sobre sus competidores. Hitachi, la siguiente compañía en importancia, generaba sólo 11.1% de la producción mundial ese mismo año.<sup>22</sup> Hoy en día, empresas como Intel son los expertos en este tipo de estrategia. Los costos de construcción de una planta de vanguardia para fabricar micro-

procesadores son tan grandes y cuestan tanto (más de 2 mil millones de dólares) que, para que esta inversión fructifique, Intel *debe* seguir los efectos de la curva de experiencia y abastecer mercados globales desde un número limitado de plantas para maximizar las economías de costo que se derivan de los efectos de escala y aprendizaje.

## APALANCIAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LAS SUBSIDIARIAS

En nuestro análisis anterior de las competencias clave está implícita la idea de que las capacidades valiosas se desarrollan primero en casa y después se transfieren al extranjero. De esta forma Wal-Mart desarrolló sus capacidades de comercialización en Estados Unidos antes de transferirlas a sus instalaciones en el extranjero. Sin embargo, en el caso de empresas multinacionales más maduras, que ya establecieron una red de operaciones subsidiarias en mercados extranjeros, el desarrollo de capacidades valiosas puede igual ocurrir en subsidiarias extranjeras.<sup>23</sup> Las capacidades se pueden crear en cualquier lugar de una red global multinacional de operaciones, dondequiera que las personas tengan la oportunidad y el incentivo para probar nuevas formas de hacer las cosas. La creación de capacidades que reducen los costos de producción, o incrementan el valor percibido, y apoyan la fijación de precios más altos al producto, no es exclusiva de las grandes corporaciones.

Apalancar las capacidades creadas dentro de las subsidiarias y aplicarlas a otras operaciones dentro de la red global de la empresa, puede crear valor. Por ejemplo, McDonald's ha descubierto que sus franquicias en el extranjero son una fuente de ideas valiosas nuevas. Frente a un crecimiento lento en Francia, sus franquiciatarios locales empezaron a experimentar no sólo con el menú sino también con el diseño y el tema de los restaurantes. Desaparecieron los ubicuos arcos dorados y muchas de las sillas y mesas utilitarias y otros artículos de plástico del gigante de la comida rápida. En Francia, muchos McDonald's tienen pisos de madera, paredes de tabique y hasta sillones. Se modernizó la mitad de los cerca de 930 puntos de venta en ese país a tal grado que un estadounidense no los reconocería. También se incluyeron sándwiches de primera, como pollo en pan *focaccia*, con un precio casi 30% más elevado que la hamburguesa promedio. Por lo menos en Francia parece funcionar la estrategia. Después de las reformas, los incrementos de ventas en el mismo local subieron de 1% anual a 3.4%. Los ejecutivos de McDonald's, impresionados, consideran adoptar cambios similares en otros restaurantes McDonald's que se encuentran en mercados en donde el crecimiento de ventas en el mismo local es lento, incluso en Estados Unidos.<sup>24</sup>

Este fenómeno crea nuevos e importantes retos para los administradores de las empresas multinacionales. Primero, deben tener la humildad de reconocer que en cualquier parte de la red global de la empresa pueden surgir capacidades valiosas, no sólo en la oficina matriz. Segundo, deben establecer un sistema de incentivos que motive a los empleados locales a adquirir nuevas capacidades. Esto suena más fácil de lo que es. Crear nuevas capacidades implica riesgos, pues no todas ellas añaden valor. Por cada idea valiosa de una subsidiaria McDonald's en el extranjero, existen varios fracasos. Los directivos deben motivar a los empleados a correr los riesgos necesarios y la empresa, recompensar al personal por los éxitos y no sancionarlos innecesariamente por correr riesgos que no lograron trascender. Tercero, los administradores deben implementar un proceso para identificar cuándo se crearon nuevas capacidades valiosas en una subsidiaria. Y finalmente, actuar como facilitadores, esto es, ayudar a transferir las capacidades valiosas dentro de la empresa.

## RESUMEN

Revisamos la forma en la que las empresas que se expanden globalmente incrementan su rentabilidad y hacen crecer sus utilidades mediante: su ingreso a nuevos mercados en donde los competidores locales no tienen competencias similares, la reducción de costos y la adición de valor a su oferta de producto por medio de la adquisición de economías de localización, la exploración de los efectos de la curva de experiencia y la transferencia de capacidades valiosas a su red global de subsidiarias. Para redondear, cabe observar que las estrategias que incrementan la rentabilidad también pueden expandir los negocios de una empresa, medio por el cual puede lograr un mayor porcentaje de crecimiento de utilidades. Por ejemplo, si de manera simultánea logra economías de localización y experimenta sus efectos, una empresa puede producir un producto con más valor con un menor costo por unidad, con lo cual impulsa su rentabilidad. El aumento del valor percibido del producto también



puede atraer más clientes, y con ello incrementar los ingresos y las utilidades. Más que aumentar los precios para reflejar el alto valor percibido del producto, los administradores pueden optar por mantener los precios bajos para aumentar la participación del mercado global y lograr mayores economías de escala (en otras palabras, ofrecer a sus consumidores mayor “valor por su dinero”). Una estrategia de este tipo puede acrecentar aún más el porcentaje de crecimiento de utilidades, pues a los consumidores los atraerán los precios bajos en relación con el valor. La estrategia también hace crecer la rentabilidad si son sustanciales las economías de escala que resultan del aumento de la participación del mercado. En resumen, los administradores deben tener en mente la compleja relación entre rentabilidad y aumento de utilidades cuando se toman decisiones estratégicas sobre fijación de precios.



## Presiones para reducir costos y mostrar sensibilidad local

Por lo general, las empresas que compiten en el mercado global enfrentan dos tipos de presiones competitivas que afectan su capacidad para llevar a cabo economías de localización y efectos en su curva de experiencia, o para apalancar productos y transferir competencias y capacidades dentro de la empresa. Enfrentan *presiones para reducir los costos y para mostrar sensibilidad local* (vea la figura 12.6).<sup>25</sup> Estas presiones competitivas le plantean a la empresa exigencias conflictivas. Para responder a las presiones de reducir costos, la empresa debe minimizar sus costos unitarios. Pero responder a las presiones para ser sensible localmente requiere que una empresa diferencie su oferta de producto y su estrategia de marketing, con el fin de satisfacer las diversas demandas que surgen en cada país debido a las diferencias nacionales con respecto a los gustos y preferencias del consumidor, prácticas de negocios, canales de distribución, condiciones competitivas y políticas gubernamentales. Debido a que la diferenciación por países implica una significativa duplicidad y la carencia de estandarización de producto, puede generarse un incremento de costos.

Mientras algunas firmas, como la empresa A de la figura 12.6, enfrentan presiones fuertes para reducir costos y presiones débiles para ser sensibles localmente; y otras, como la empresa B, enfrentan débiles presiones para reducir costos y presiones fuertes para ser sensibles localmente, muchas compañías se encuentran en la posición de la empresa C. Es decir, enfrentan fuertes presiones para reducir costos y para mostrar sensibilidad hacia lo local. Hacer frente a estos retos conflictivos y contradictorios implica un difícil desafío estratégico, sobre todo porque ser localmente sensible tiende a elevar los costos.



**FIGURA 12.6**

Presiones para reducir costos y mostrar sensibilidad local

## PRESIONES PARA REDUCIR COSTOS

En mercados globales competitivos, con frecuencia los negocios internacionales enfrentan presiones relacionadas con la reducción de costos. Responder a estas presiones requiere que una empresa reduzca sus costos de creación de valor. Una empresa, por ejemplo, puede fabricar en serie un producto estandarizado en una ubicación óptima en el mundo, dondequiera que sea, para llevar a cabo economías de escala, curva de experiencia y economías de localización. Asimismo, puede subcontratar ciertas funciones a proveedores extranjeros para reducir costos. Por ello, muchas compañías de computadoras subcontrataron sus funciones de servicio telefónico en la India, donde hay técnicos calificados que hablan inglés y a los que se les paga un salario menor que en Estados Unidos. De la misma forma, un minorista como Wal-Mart puede presionar a sus proveedores (fabricantes) para hacer lo mismo. (La presión que Wal-Mart ejerce en sus proveedores para reducir los precios se cita como causa importante de la tendencia entre los fabricantes estadounidenses para trasladar su producción a China.)<sup>26</sup> Una empresa de servicios, como un banco, puede responder a las presiones para reducir costos mediante el traslado de algunas funciones administrativas, como el procesamiento de la información a países en vías de desarrollo donde los salarios son más bajos.

Las presiones para reducir costos pueden ser en particular fuertes en las industrias que producen materias primas o productos básicos, en las cuales la diferenciación significativa de los distintos factores del precio resulta difícil de obtener y el precio es su principal arma competitiva. Éste tiende a ser el caso de los productos que satisfacen las necesidades universales. Las **necesidades universales** existen cuando los gustos y las preferencias de los consumidores de diferentes naciones son semejantes, si no idénticos. Sigue lo mismo con las materias primas convencionales, como los químicos a granel, el petróleo, el acero y el azúcar, entre otros. Muchos artículos industriales y productos para el consumidor (por ejemplo, calculadoras portátiles, microcircuitos de semiconductores, computadoras personales y pantallas de cristal líquido) también se encuentran en esta situación. Las presiones para reducir costos también son fuertes en las industrias cuyos principales competidores se encuentran en ubicaciones de costos bajos, en las que existe una persistente capacidad excedente y los consumidores son poderosos y enfrentan costos bajos para cualquier cambio. La liberalización del comercio mundial y la inversión generó, en décadas recientes, mayores presiones de este tipo, pues facilitan una mayor competencia internacional. En realidad, como se observó en el “Caso inicial”, fueron las presiones para reducir costos las que persuadieron a IBM de operar sus servicios profesionales globales desde la India, y no en Estados Unidos.<sup>27</sup>

## PRESIONES PARA MOSTRAR SENSIBILIDAD LOCAL

Las presiones para mostrar sensibilidad local surgen de las diferencias de gustos y preferencias del consumidor, infraestructura, prácticas de negocios, canales de distribución y demandas gubernamentales del país anfitrión. Responder a ellas requiere que la empresa diferencie sus productos y estrategia de marketing en cada país para adecuar estos factores, los cuales tienden a elevar su estructura de costos.

### Diferencias entre los gustos y las preferencias del consumidor

Las fuertes presiones para mostrar sensibilidad local surgen cuando los gustos y las preferencias del consumidor difieren de manera significativa entre los países, así como por razones históricas o culturales muy arraigadas. En esos casos, los productos de una empresa multinacional y los mensajes de marketing deben adaptarse para ser atractivos a los gustos de los consumidores locales. Esto suele crear presiones para delegar las funciones y responsabilidades de producción y marketing a las subsidiarias ubicadas en el extranjero.

Por ejemplo, en la década de 1980 y a principios de la siguiente, la industria del automóvil modificó su creación de “automóviles mundiales”. La idea era que compañías globales como General Motors, Ford y Toyota pudieran vender el mismo vehículo estandarizado en todo el mundo, abasteciéndose en plantas centralizadas. De tener éxito, la estrategia permitiría a las empresas cosechar ganancias significativas de economías de escala. Sin embargo, con frecuencia esta estrategia naufragaba en las duras rocas de la realidad del consumidor. Los consumidores de los diferentes mercados de automóviles parecen tener diferentes gustos, y demandaron diferentes tipos de vehículos. Por



ejemplo, existe una gran demanda de camionetas pick-up entre los consumidores de Estados Unidos, que habitan en particular en el sur y oeste de ese país, donde muchas familias cuentan con este tipo de vehículo como segundo o tercer medio de transporte. En contraste, en los países europeos, las pick-up se consideran sólo vehículos de servicio, por lo cual las adquieren sobre todo las empresas y no las personas. En consecuencia, es necesario adaptar la mezcla de productos y el mensaje de marketing a la diferenciada naturaleza de la demanda en Estados Unidos y Europa.

Algunos comentaristas argumentan que las demandas de los consumidores para una adaptación local están en descenso en todo el mundo.<sup>28</sup> De acuerdo con esta visión, las comunicaciones modernas y las tecnologías del transporte crean las condiciones para la convergencia de los gustos y preferencias de los consumidores de diferentes países. El resultado es el surgimiento de enormes mercados globales para productos estandarizados. La aceptación mundial de las hamburguesas McDonald's, Coca-Cola, ropa de marca Gap, teléfonos celulares Nokia y PlayStation Sony, que se venden globalmente como productos estandarizados, con frecuencia se citan como evidencia de la creciente homogeneidad del mercado mundial.

Sin embargo, como se ilustró en el caso de MTV, este argumento parece un poco ingenuo. Aún existen diferencias significativas entre los gustos y preferencias de los consumidores de diversos países y culturas. Hoy en día, los administradores de empresas internacionales no pueden darse el lujo de pasarlas por alto, y tal vez no puedan por mucho tiempo. Incluso en una industria moderna, como la de teléfonos celulares, se observan diferencias nacionales importantes entre los patrones de uso de los consumidores. Los estadounidenses, por ejemplo, tienden a pensar en los teléfonos celulares ante todo como artefactos para hablar, y no como artefactos que también pueden enviar correos electrónicos y navegar en la red. En consecuencia, cuando los venden a consumidores estadounidenses, los fabricantes se enfocan más en apariencias esbeltas, y menos en funciones y características avanzadas. Esta preferencia contrasta con Asia y Europa, en donde las funciones de mensajes de texto y navegar en la red se adoptaron más ampliamente ya desde comienzos de esta década. Aquí parece intervenir una cuestión cultural. Las personas en Europa y Asia con frecuencia tienen más tiempo para navegar en la red en sus teléfonos porque pasan más tiempo desplazándose en trenes, mientras que los estadounidenses tienden a pasar más tiempo en automóviles, en donde tienen sus manos ocupadas.<sup>29</sup> Sin embargo, ahora está claro que las innovaciones tecnológicas clave, en particular el desarrollo del iPhone por parte de Apple, pueden estar en proceso de cambiar esta inclinación de los consumidores de Estados Unidos. Para ver un ejemplo de una compañía que descubrió cuán importantes pueden ser las presiones para mostrar sensibilidad local, lea la sección "Panorama administrativo" sobre MTV Networks.

### Diferencias en la infraestructura y las prácticas tradicionales

Las presiones para mostrar sensibilidad local surgen cuando existen diferencias de infraestructura o de prácticas tradicionales entre los países, lo cual genera la necesidad de adaptar los productos de manera adecuada. Satisfacer esta necesidad puede requerir que se deleguen las funciones de manufactura y producción en las subsidiarias extranjeras. Por ejemplo, los sistemas eléctricos estadounidenses utilizan 110 voltios, mientras que en algunos países europeos, los sistemas de 240 voltios son estándares. Por lo tanto, es necesario adaptar los artículos electrodomésticos para satisfacer esa diferencia de infraestructura. Con frecuencia, las prácticas tradicionales también varían entre los países. Por ejemplo, en Gran Bretaña las personas manejan del lado izquierdo del camino, lo que crea una demanda por automóviles que se conducen del lado derecho del vehículo, pero en Francia (y el resto de Europa) se maneja del lado derecho del camino, lo que crea una demanda de autos con el volante del lado izquierdo. Obviamente, los automóviles deben adaptarse para satisfacer esta diferencia entre las prácticas tradicionales.

Aunque muchas diferencias nacionales en infraestructura tienen sus raíces en la historia, algunas son muy recientes. Por ejemplo, en la industria de telecomunicaciones inalámbricas existen diferentes normas técnicas en distintas partes del mundo. Una norma técnica que se conoce como GSM es común en Europa, y una norma alternativa, la CDMA, es más común en Estados Unidos y algunas zonas de Asia. El equipo que se diseñó para GSM no funciona en una red CDMA y viceversa. Por ello, compañías como Nokia, Motorola y Ericsson, que fabrican inalámbricos e infraestructura, como interruptores, necesitan adaptar su oferta de producto de acuerdo con las normas técnicas comunes de un país en particular.



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## MTV se internacionaliza con un acento local

MTV Networks es ya un símbolo de globalización. Establecida en 1981, la cadena de televisión musical con sede en Estados Unidos se expande más allá de sus fronteras desde 1987, cuando inauguró MTV Europa. Hoy en día, la corporación calcula que cada segundo de cada día casi 2 millones de personas ven MTV en todo el mundo, la mayoría fuera de Estados Unidos. Pese al éxito internacional, su expansión global comenzó muy lentamente en 1987, con sólo una señal para toda Europa, compuesta casi en su totalidad con programación estadounidense y presentadores de videos de habla inglesa. Ingenuamente, los administradores estadounidenses de la cadena pensaban que los europeos aceptarían su programación. Pero, mientras los europeos concentraban su interés en un puñado de superestrellas, sus gustos resultaron ser sorprendentemente locales. Después de perder participación ante competidores europeos, que se enfocaban más en los gustos de cada región, MTV cambió su estrategia en la década de 1990. Dividió su servicio en señales dirigidas a mercados regionales o nacionales. Aunque la corporación tie-

ne el control creativo sobre estas señales (todos los canales tienen el mismo estilo familiar y frenético) y las características propias de MTV en Estados Unidos, gran parte de sus contenidos son locales.

En la actualidad, una parte cada vez más significativa de la programación es local. Aunque muchas de las ideas que forman la base de la programación siguen originándose en Estados Unidos, con equivalentes para cápsulas como *The Real World* en distintos países, cada vez hay más programas que se producen localmente. En Italia, *MTV Kitchen* combina la cocina con un recuento musical. *Erotica*, que presenta a un panel de jóvenes que discuten sobre sexo, se transmite en Brasil. El canal indio produce 21 programas propios, conducidos por presentadores que hablan "Hinglés," una mezcla urbana del hindi y el inglés. Y, por supuesto, cada uno presenta en forma prominente videos musicales de intérpretes locales populares. Con esta localización, MTV cosechó grandes ganancias y permitió a la televisora recuperar audiencias que se habían perdido con sus imitadores locales.<sup>30</sup>

## Diferencias en los canales de distribución

Es probable que las estrategias de marketing de una empresa deban responder a las diferencias entre los canales de distribución de los diversos países, lo cual puede requerir la delegación de las funciones de marketing en las subsidiarias nacionales. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, los sistemas de distribución británico y japonés son radicalmente distintos al sistema estadounidense. Los médicos de esas naciones no aceptarán ni responderán de manera favorable ante una fuerza de ventas de fuerte presión, al estilo estadounidense. Por lo tanto, las empresas farmacéuticas deben adoptar distintas prácticas de marketing en Gran Bretaña y Japón en comparación con Estados Unidos (venta sutil *versus* venta agresiva). De manera semejante, Polonia, Brasil y Rusia tienen un ingreso per cápita parecido en cuanto a la paridad del poder adquisitivo, pero existen grandes diferencias entre los sistemas de distribución de los tres países. En Brasil, los supermercados representan 36% de la venta de alimentos al menudeo; en Polonia, 18%, y en Rusia, menos de 1%.<sup>31</sup> Estas diferencias entre los canales exige que las compañías adapten su propia estrategia de distribución y ventas.

## Demandas del gobierno anfitrión

Las demandas políticas y económicas del país anfitrión pueden requerir sensibilidad local. Las empresas farmacéuticas, por ejemplo, están sujetas a pruebas clínicas, procedimientos de registro y restricciones locales para la fijación de precios, factores que exigen que la manufactura y el marketing de una medicina cumplan con los requisitos locales. Debido a que los gobiernos y las dependencias gubernamentales controlan una parte significativa del presupuesto destinado al cuidado de la salud en la mayoría de los países, están en posición de exigir un mayor nivel de sensibilidad local.

En forma más general, las amenazas del proteccionismo, del nacionalismo económico y de las reglas de contenido nacional (que exigen que cierto porcentaje de un producto se fabrique en el país) obligan a todas las empresas internacionales a producir partes de sus productos en sus filiales extranjeras. Por ejemplo, considere el caso de Bombardier, fabricante canadiense de carros de ferrocarril, aeronaves, buques y motonieves. La firma cuenta con 12 plantas de vagones de ferrocarril en Europa. Los críticos de la empresa argumentan que la duplicidad resultante de plantas de manufac-



tura tiene como resultado la elevación de los costos, y explica la causa por la cual Bombardier tiene menores márgenes de utilidad en sus demás líneas de negocios que en sus operaciones de carros de ferrocarril. En respuesta, los ejecutivos de la empresa señalan que en Europa las reglas informales sobre contenido local favorecen a las empresas que emplean a trabajadores nacionales. Para vender carros de ferrocarril en Alemania es necesario fabricarlos en dicho país. Lo mismo sucede en Bélgica, Austria y Francia. Para atender su estructura de costos en Europa, Bombardier centralizó sus funciones de ingeniería y compras pero no tiene planes de centralizar su manufactura.<sup>32</sup>



## Selección de la estrategia

Las presiones para mostrar sensibilidad local implican que quizás no sea posible para una empresa lograr los beneficios completos de las economías de escala, curva de experiencia y economías de localización. No siempre será posible servir al mercado global desde una sola ubicación de bajo costo, producir un producto estandarizado a nivel global y comercializarlo mundialmente para lograr las reducciones de costo asociadas a los efectos de la experiencia. La necesidad de adaptar la oferta de producto a las condiciones locales puede ir en detrimento de dicha estrategia. Por ejemplo, las fábricas automotrices descubrieron que los consumidores japoneses, estadounidenses y europeos demandan diferentes tipos de vehículos, lo cual implica producir autos adaptados a los mercados locales. En respuesta, empresas como Honda, Ford y Toyota establecen centros de diseño y producción de arriba hacia abajo en cada una de estas regiones para poder atender mejor las demandas locales. Aunque esta adaptación trae beneficios, también limita la capacidad de una empresa para lograr economías de escala y economías de localización significativas.

Además, las presiones para mostrar sensibilidad local implican que tal vez no sea posible apalancar capacidades y productos asociados con las competencias clave de ventas al mayoreo de un país a otro. Con frecuencia se deben hacer concesiones respecto de las condiciones locales. A pesar de considerarse “el perfecto representante” de la proliferación de productos globales estandarizados, hasta McDonald's se ha percatado de que debe adaptar sus ofertas (por ejemplo, su menú) para responder a las diferencias nacionales de gustos y preferencias.

¿Cómo influyen las presiones para reducir costos respecto de aquellas sobre la sensibilidad local en la elección de la estrategia de una empresa? Por lo regular, las empresas disponen de cuatro estrategias básicas para competir en el ambiente internacional: de estandarización global, de localización, transnacional e internacional.<sup>33</sup> La idoneidad de cada estrategia depende del grado de las presiones para reducir costos y de la sensibilidad local. La figura 12.7 ilustra las condiciones en las que cada una de estas estrategias es la más apropiada.



**FIGURA 12.7**

Cuatro estrategias básicas



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Vodafone en Japón

En 2002, el Grupo Vodafone, del Reino Unido, el mayor proveedor de servicios de telefonía inalámbrica del mundo, llamó la atención cuando pagó 14 mil millones de dólares para adquirir J-Phone, la tercera empresa japonesa del creciente mercado de servicios de comunicación inalámbrica. J-Phone estaba muy cotizada, porque recientemente había lanzado en Japón los primeros teléfonos celulares equipados con cámaras digitales, con lo cual se ganó a grandes cantidades de jóvenes que querían mandar fotos a sus amigos por correo electrónico. Cuatro años más tarde, después de perder su parte del mercado ante los competidores locales, Vodafone vendió J-Phone y tuvo que cargar 8.6 mil millones de dólares contra las utilidades de la venta. ¿Qué salió mal?

De acuerdo con los analistas, el error de Vodafone fue que se enfocó demasiado en construir una marca mundial, y no lo suficiente en las condiciones del mercado local de Japón. A principios de la década de 2000, la visión de Vodafone era ofrecer a los consumidores de distintos países la misma tecnología para que pudieran llevar sus teléfonos con ellos cuando viajaban a otros países. Sin embargo, el problema fue que a los usuarios más activos de celulares de Japón, muchos

de ellos jóvenes que no solían salir de su país, les importaba menos esta capacidad que tener juegos y otras aplicaciones contenidas en sus teléfonos celulares.

El hincapié de Vodafone en los servicios globales significó retrasar el lanzamiento, en Japón, de teléfonos celulares que usan tecnología 3G, la cual permite a los usuarios realizar actividades como ver videoclips y tener teleconferencias. De acuerdo con sus ambiciones de crear una marca global, la compañía había decidido lanzar celulares 3G que funcionaban fuera y dentro de Japón. La demora resultó costosa. Sus competidores japoneses pusieron en el mercado sus celulares 3G un año antes que la empresa británica. Aunque estos teléfonos sólo funcionaban en Japón, se apoderaron rápidamente de un lugar a medida que los consumidores adoptaban estos dispositivos innovadores. Aún más, cuando Vodafone introdujo finalmente un teléfono 3G, los problemas asociados con fabricar un aparato de funcionamiento global provocaron que las existencias fuesen limitadas, y el lanzamiento fracasó a pesar de fuertes apoyos promocionales al producto, simplemente porque los consumidores no podían adquirir los teléfonos.<sup>34</sup>

## ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACIÓN GLOBAL

Las empresas que adoptan la **estrategia de estandarización global** se centran en el incremento de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades que permiten obtener las reducciones de costos que provienen de las economías de escala, las curvas de experiencia y las economías de localización; es decir, su objetivo es adoptar una estrategia de bajo costo a escala global. La producción, el marketing y las actividades de investigación y desarrollo de una empresa que aplica una estrategia de estandarización global se concentran en unas cuantas ubicaciones favorables. Las empresas globales no procuran adaptar su oferta de producto ni su estrategia de marketing a las condiciones locales, pues la adecuación implica turnos de producción más cortos y duplicidad de funciones, lo cual tiende a elevar los costos. En su lugar, prefieren comercializar un producto estandarizado en todo el mundo para obtener los máximos beneficios que provienen de las economías de escala y las curvas de experiencia. También tienden a utilizar su ventaja en costos para respaldar una agresiva fijación de precios en los mercados mundiales.

Esta estrategia tiene mayor sentido cuando existen fuertes presiones para reducir costos y son mínimas las demandas para mostrar sensibilidad local. Estas condiciones prevalecen de manera creciente en muchas industrias de bienes industriales cuyos productos, con frecuencia, satisfacen necesidades universales. Por ejemplo, en la industria de los semiconductores surgieron normas globales, lo que creó una enorme demanda de productos estandarizados. En consecuencia, compañías como Intel, Texas Instruments y Motorola siguen la estrategia de estandarización global. Sin embargo, estas condiciones todavía no se presentan en muchos mercados de productos de consumo, en los cuales las demandas de sensibilidad local son elevadas. La estrategia es inapropiada cuando las demandas de sensibilidad local son altas. La experiencia de Vodafone, que examinamos en la sección “Panorama administrativo”, ilustra lo que puede ocurrir cuando una estrategia de estandarización global no corresponde a las realidades del mercado.



## ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN

La **estrategia de localización** se centra en incrementar la rentabilidad mediante la adaptación de los bienes y servicios de una empresa a los gustos y preferencias de diferentes mercados nacionales. La localización es más apropiada cuando existen diferencias sustanciales entre los países en relación con los gustos y preferencias de los consumidores, y en donde las presiones de reducción de costos no son tan intensas. Cuando logra adaptar la oferta de producto a las demandas locales, la empresa incrementa el valor de este producto en el mercado local. El inconveniente, porque implica cierta duplicidad de funciones y series de producción más cortas, es que la adaptación limita la capacidad de la empresa para capturar las reducciones de costos asociadas a la producción en masa de un producto estandarizado para el consumo global. Sin embargo, la estrategia puede tener sentido si el valor agregado asociado a la adaptación local apoya la fijación de precios más elevada, y le permite a la empresa recuperar sus costos más altos; o si genera una demanda local sustancialmente mayor, que le permita reducir costos por medio de algunas economías de escala en el mercado local.

Al mismo tiempo, compañías como MTV tienen que vigilar sus costos. Las empresas con una estrategia de localización necesitan ser eficientes y, siempre que sea posible, capturar algunas economías de escala en su radio de acción global. Como ya mencionamos, muchas fábricas automotrices descubrieron que deben adaptar algunas de sus ofertas de producto a las demandas del mercado local; por ejemplo, producir grandes camionetas pick-up para consumidores estadounidenses y automóviles pequeños de consumo eficiente de combustible para los consumidores europeos y japoneses. Al mismo tiempo, estas empresas multinacionales tratan de obtener algunas economías de escala mediante plataformas de automóviles y componentes comunes en muchos modelos diferentes, y fabricar dichas plataformas y componentes en fábricas eficientemente escaladas en ubicaciones óptimas. Cuando diseñan sus productos de esta forma, estas empresas localizan su oferta de producto, pero sin dejar de capturar algunas economías de escala, curvas de aprendizaje y economías de localización.

## ESTRATEGIA TRANSNACIONAL

Hemos argumentado que la estrategia de estandarización global es más sensata cuando las presiones para reducir costos son fuertes y las demandas para mostrar sensibilidad local son limitadas. Por el contrario, una estrategia de localización tiene más sentido en el caso contrario. Sin embargo, ¿qué sucede cuando una empresa enfrenta al mismo tiempo fuertes presiones tanto para reducir costos como para mostrar sensibilidad local? ¿Cómo pueden los administradores equilibrar las demandas contrarias e inconsistentes que tales presiones divergentes plantean a la empresa? De acuerdo con algunos investigadores, la respuesta es adoptar lo que se conoce como estrategia transnacional.

Dos de estos expertos, Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal, sostienen que en el ambiente actual las condiciones competitivas son tan intensas que, para que las empresas sobrevivan, deben hacer todo lo posible para responder a las presiones de reducción de costos y de sensibilidad local; llevar a cabo economías de localización y curvas de aprendizaje para apalancar productos internacionalmente, para transferir las competencias clave y capacidades dentro de la empresa, y al mismo tiempo prestar atención a las presiones de sensibilidad local.<sup>35</sup> Bartlett y Ghoshal mencionan que, en la empresa multinacional moderna, las competencias clave y las capacidades no residen sólo en el país de origen sino en cualquiera de las operaciones globales de la empresa. Por lo tanto, sostienen que el flujo de capacidades y de ofertas de producto no debe ser unilateral, es decir, de la matriz a la subsidiaria extranjera; también en sentido contrario: de una subsidiaria extranjera a otras. En otras palabras, las empresas transnacionales también deben enfocarse en apalancar las capacidades de sus subsidiarias.

En esencia, las empresas que siguen la **estrategia transnacional** intentan lograr de manera simultánea: bajos costos mediante economías de localización, economías de escala y curvas de aprendizaje; diferenciar su producto mediante mercados geográficos para representar las diferencias locales, y fomentar el flujo multidireccional de capacidades entre las diferentes subsidiarias en la red global de operaciones de la empresa. Por atractiva que parezca en teoría, su práctica no es tan sencilla, pues plantea a la empresa demandas conflictivas. Diferenciar el producto para responder a las demandas locales en diferentes mercados geográficos eleva los costos, lo que va contra el objetivo de reducirlos. Compañías como Ford y ABB (uno de los más grandes conglomerados de ingeniería del mundo) trataron de adoptar una estrategia transnacional, y no les resultó fácil.

Uno de los problemas más complejos que enfrentan las grandes compañías multinacionales en la actualidad consiste en aplicar de la mejor manera una estrategia transnacional. Pocas empresas, si acaso alguna, han perfeccionado este enfoque estratégico. Sin embargo, del accionar de varias empresas es posible derivar algunas claves para el acercamiento adecuado. Por ejemplo, considere el caso de Caterpillar. La necesidad de competir con rivales cuyos costos eran menores, como Komatsu, de Japón, la forzó a buscar mayores economías de costos. Sin embargo, los cambios en las prácticas de construcción y regulaciones gubernamentales entre los países implicaban que Caterpillar también debía permanecer sensible a las demandas locales. Por lo tanto, debió enfrentar presiones significativas relacionadas con la reducción de costos y la sensibilidad local.

Con el fin de hacer frente a las presiones para reducir costos, Caterpillar rediseñó sus productos para que utilizaran muchas partes idénticas e invirtió en algunas plantas de gran escala para fabricar componentes; asimismo, las ubicó en sitios favorables, para cumplir con la demanda global y crear economías de escala. Al mismo tiempo, aumentó la manufactura centralizada de componentes en plantas de ensamblado de cada uno de sus principales mercados globales. En estas plantas, Caterpillar agregó características de los productos locales, con el fin de adaptar el producto final a las necesidades regionales. De esta forma, Caterpillar respondió a las presiones de sensibilidad local mediante la diferenciación de su producto en los mercados nacionales y obtuvo muchos beneficios de la manufactura global.<sup>36</sup> La empresa puso en marcha esta estrategia en 1979, y para finales de los noventa logró duplicar la producción por empleado, reduciendo durante el proceso su estructura global de costos en forma significativa. Mientras tanto, Komatsu y Hitachi, quienes todavía están comprometidas con la estrategia global centralizada en Japón, ven evaporarse sus ventajas de costo y pierden su participación de mercado de manera constante, en beneficio de Caterpillar.

Cambiar el enfoque estratégico para construir una organización capaz de sustentar una estrategia transnacional es una tarea compleja y desafiante. Algunos dirían que es demasiado complicada, porque los problemas que plantea su aplicación para crear una estructura organizacional y sistemas de control viables son inmensos.

## ESTRATEGIA INTERNACIONAL

A veces es posible identificar empresas multinacionales en la posición afortunada de enfrentarse a presiones para reducir costos y mostrar menor sensibilidad local. Muchas de estas empresas siguen una **estrategia internacional**: primero elaboran productos para su mercado interno y luego los venden en otros países con una adaptación local mínima. La característica distintiva de muchas de estas empresas es que venden un producto que satisface necesidades universales pero no enfrentan a competidores significativos, y por ello, a diferencia de las empresas que aplican una estrategia global de estandarización, no enfrentan presiones para reducir su estructura de costos. Xerox se encontró en esta posición en la década de 1960, después del invento y comercialización de la fotocopiadora. La tecnología de la fotocopiadora estaba protegida por fuertes patentes, por lo que la empresa no tuvo competidores por muchos años; en pocas palabras, tenía un monopolio. El producto satisfacía necesidades universales, y lo valoraban ampliamente en la mayoría de los países desarrollados. Por lo tanto, Xerox podía vender el mismo producto básico en todo el mundo, cobrando un precio relativamente alto por él. Como no tenía competidores directos, no se veía en la necesidad de enfrentar fuertes presiones para reducir su estructura de costos.

Las empresas que siguen una estrategia internacional emplean patrones de desarrollo similares cuando se expanden hacia mercados extranjeros. Tienden a centralizar en casa las funciones de desarrollo del producto. Sin embargo, también suelen establecer funciones de manufactura y marketing en cada uno de los países o regiones geográficas importantes para los negocios. La duplicidad resultante puede elevar los costos, pero este aumento no es una cuestión tan importante si la empresa no enfrenta fuertes presiones para reducir costos. Aunque puede llevar a cabo cierta adaptación local en relación con la oferta del producto y la estrategia de marketing, esto tiende a ser de un alcance muy limitado. Por último, en la mayoría de las empresas que aplican una estrategia internacional, las oficinas centrales controlan de manera estrecha la estrategia de marketing y del producto.

Otras empresas que siguen esta estrategia son Microsoft y Procter & Gamble. Históricamente, esta última desarrolló nuevos productos innovadores en Cincinnati y después los transfirió median-



## La evolución de la estrategia en Procter & Gamble

Procter & Gamble, fundada en 1837 y con sede en Cincinnati, es una de las compañías más internacionales del mundo desde hace mucho tiempo. En la actualidad, P&G es un coloso global en el negocio de productos de consumo con ventas anuales de más de 50 000 millones de dólares, de las que más o menos 54% se generan fuera de Estados Unidos. P&G vende más de 300 marcas a consumidores de 160 países. Históricamente, la estrategia de P&G estaba bien encamada. La compañía desarrollaba nuevos productos en Cincinnati y después se apoyaba en subsidiarias extranjeras semiautónomas para manufacturar, comercializar y distribuir esos productos en diferentes países. En muchos casos, las subsidiarias tenían sus propias plantas y adaptaban el envase, la marca y el mensaje de marketing a los gustos y preferencias locales. Por muchos años, esta estrategia dio como resultado un flujo constante de nuevos productos y crecimiento confiable de ventas y utilidades. Sin embargo, en la década de 1990 se desaceleró el crecimiento de utilidades de P&G.

La esencia del problema era simple: los costos de P&G eran muy altos por el exceso de duplicidad de las instalaciones de manufactura, marketing y administración en diferentes subsidiarias nacionales. La duplicidad de activos tenía sentido en el mundo de la década de 1960, cuando los mercados se segmentaban debido a las barreras al comercio exterior. Por ejemplo, los productos que se fabricaban en Gran Bretaña no se podían vender a precios bajos en Alemania en razón de los elevados aranceles a las importaciones vigentes en este país. En la década de 1980, sin embargo, las barreras al comercio exterior cayeron rápidamente en todo el mundo y los mercados nacionales fragmentados se fusionaron para formar mercados regionales o globales más grandes. Los minoristas, como Wal-Mart, Tesco, del Reino Unido, y Carrefour, de Francia, distribuían sus productos por medio de P&G, lo cual los llevó a crecer e internacionalizarse. Estos minoristas globales demandaron descuentos a P&G.

En los años noventa, P&G emprendió una gran reorganización en un intento por controlar su estructura de costos

y reconocer la nueva realidad de los mercados globales nacientes. La empresa cerró alrededor de 30 plantas de manufactura en todo el mundo, despidió a 13 000 empleados y concentró la producción en menos plantas que pudieran adoptar economías de escala y atender mercados regionales de mejor forma. Estas medidas no fueron suficientes. El crecimiento de utilidades se mantuvo lento, por lo que en 1999 P&G lanzó su segunda reorganización de la década, a la que llamó "Organization 2005"; el objetivo era transformar a P&G en una compañía totalmente global. Hizo pedazos su antigua organización, basada en países y regiones, y la reemplazó con una basada en siete unidades independientes de negocios globales, desde cuidados para el bebé hasta productos alimenticios. A cada unidad de negocios se le asignó la responsabilidad total para generar utilidades de sus productos y manufactura, marketing y desarrollo de productos. A cada unidad de negocios se le indicó que debía racionalizar la producción, concentrándola en menos plantas grandes, para tratar, en lo posible, de producir marcas globales, lo que eliminaría las diferencias de marketing entre los países, así como para acelerar el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Como resultado de esta iniciativa, P&G anunció que cerraría otras 10 plantas y despacharía a 15 000 empleados más, en su mayoría en Europa, en donde todavía existía amplia duplicidad de activos. Se estimó que el ahorro anual en costos sería de más o menos 800 millones de dólares. P&G planeaba utilizar estos ahorros para reducir los precios e incrementar el gasto en marketing, en un esfuerzo por obtener más participación de mercado, y con ello seguir bajando los costos por medio de la obtención de economías de escala. Esta vez parecía que la estrategia funcionaba. Entre 2003 y 2007, P&G reportó un fuerte crecimiento tanto en ventas como en utilidades. Los competidores globales de P&G, como Unilever, Kimberly-Clark y Colgate-Palmolive, lucharon en forma significativa de 2003 a 2008.<sup>37</sup>

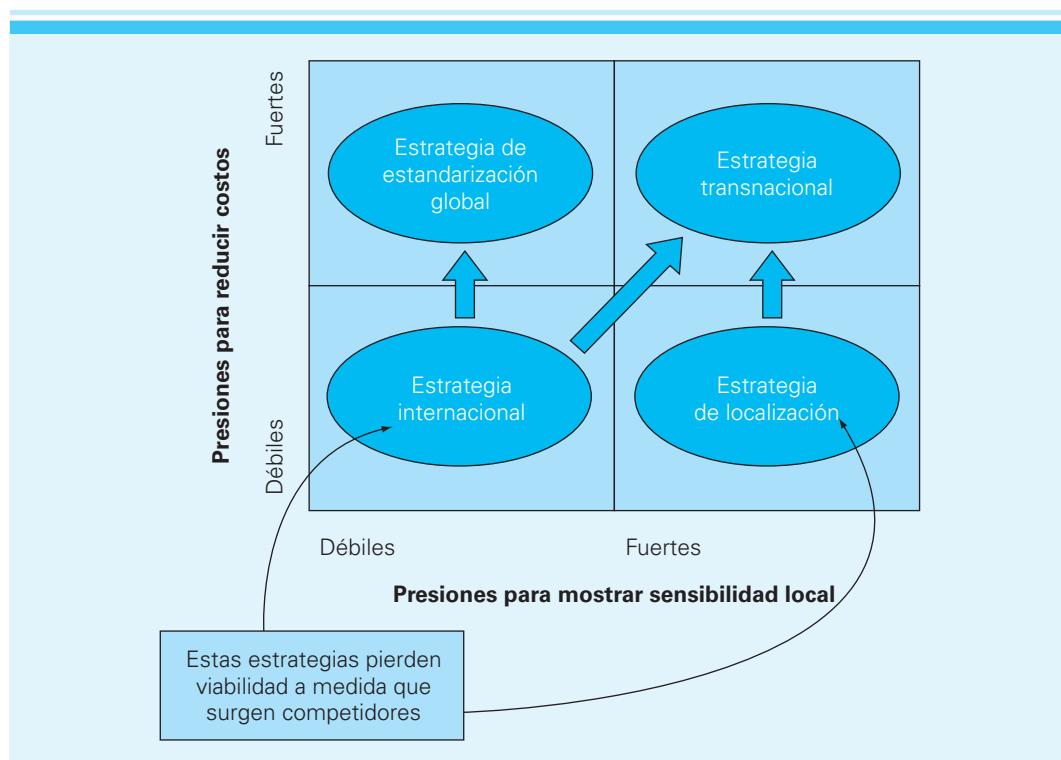
te ventas al mayoreo a mercados locales. En forma similar, la mayoría del trabajo de desarrollo del producto de Microsoft se realiza en Redmond, Washington, donde se encuentra la sede de la empresa. Aunque cierto trabajo de localización se lleva a cabo en otros sitios, donde se limitan a producir versiones en idiomas extranjeros de programas populares de Microsoft.

## LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

El talón de Aquiles de la estrategia internacional es que, con el paso del tiempo, inevitablemente surgen competidores, y si los administradores no toman medidas para reducir la estructura de costos

### FIGURA 12.8

Cambios de estrategia en el tiempo



de su empresa, sus competidores globales tomarán rápida ventaja. Esto es exactamente lo que le sucedió a Xerox. Las empresas japonesas, como Canon, encontraron la forma de burlar las patentes de Xerox y produjeron sus propias fotocopiadoras en plantas de manufactura muy eficientes, con precios inferiores a los de Xerox; con ello, ganaron participación en el mercado global en perjuicio de ésta. Pero a final de cuentas, la desaparición de Xerox no se debió al surgimiento de competidores, porque eso iba a suceder tarde o temprano, sino a su fracaso para reducir su estructura de costos antes del surgimiento de competidores globales eficientes. El mensaje de esta historia es que una estrategia internacional puede no ser viable en el largo plazo, y para sobrevivir, las empresas deben cambiar y adoptar una estrategia global de estandarización o una estrategia transnacional antes de que lo hagan sus competidores (vea la figura 12.8).

Lo mismo sucede en el caso de una estrategia de localización. La localización puede dar a una empresa un margen competitivo, pero si al mismo tiempo enfrenta a competidores agresivos, también tendrá que reducir su estructura de costos, y la única forma de hacerlo es llevando a cabo una estrategia transnacional. Por ello, mientras la competencia se intensifica, las estrategias internacionales y de localización tienden a perder viabilidad, por lo que los administradores deben orientar sus compañías hacia una estrategia global de estandarización o transnacionalización.

### RESUMEN

En este capítulo revisamos los principios básicos de la estrategia y las diferentes formas en que las empresas se benefician de la expansión global, así como las estrategias disponibles para las empresas que compiten globalmente. En este capítulo hicimos las siguientes observaciones:

1. La estrategia de una compañía se define como las acciones que toman los administradores para lograr los objetivos organizacionales. El principal objetivo de la mayoría de las empresas es maximizar el valor para los accionistas. Esto requiere que las empresas incrementen su ren-



- tabilidad y el porcentaje de crecimiento de las utilidades con el paso del tiempo.
2. La expansión internacional puede permitir a una empresa obtener mayores rendimientos mediante la transferencia de ofertas de producto derivadas de sus competencias clave a mercados en los cuales los competidores nacionales carecen de ellas.
  3. Debido a las diferencias nacionales, puede ser beneficioso para una empresa establecer cada actividad de creación de valor en una ubicación en la que las condiciones sean más propicias para llevarla a cabo. Nos referimos a esta estrategia cuando nos enfocamos en el logro de economías de localización.
  4. La expansión internacional puede ayudar a una compañía a descender por la curva de experiencia mediante los efectos de aprendizaje y economías de escala, al hacer crecer con rapidez el volumen de ventas para un producto estandarizado.
  5. Una empresa multinacional crea valor adicional cuando identifica capacidades valiosas en sus subsidiarias extranjeras y las aprovecha en su red global de operaciones.

6. Con frecuencia, la mejor estrategia que una empresa pueda adoptar depende de las presiones para reducir costos y para mostrar sensibilidad local.
7. Las empresas que adoptan la estrategia internacional transfieren los productos derivados de sus competencias clave a los mercados extranjeros, al mismo tiempo que llevan a cabo cierta adaptación local limitada.
8. Las empresas que adoptan una estrategia de localización adaptan su oferta de producto y sus estrategias de marketing y de negocios a las condiciones nacionales.
9. Las empresas que adoptan una estrategia de estandarización global se centran en cosechar la reducción de costos que se deriva de los efectos de la curva de experiencia y de las economías de localización.
10. En la actualidad, muchas industrias son tan competitivas que las empresas deben adoptar la estrategia transnacional. Este enfoque implica la concentración simultánea en la reducción de costos, en la transferencia de habilidades y productos, y en el aumento de la sensibilidad local. Aplicar una estrategia de este tipo puede no resultar tan sencillo.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. En un mundo en el que los costos de transporte son nulos, las barreras comerciales no existen y las diferencias nacionales no son significativas en relación con otros factores, las empresas que desean sobrevivir deben expandirse internacionalmente. Comente este enunciado.
  2. Ubique la posición de las siguientes empresas en la figura 12.6: Procter & Gamble, IBM, Nokia, Coca-Cola, Dow Chemical, US Steel, McDonald's. Justifique su respuesta en cada caso.
  3. ¿Cuáles pueden ser los principales problemas organizacionales que se enfrentarían al aplicar una estrategia transnacional?
4. Vuelva a leer el “Panorama administrativo” sobre Procter & Gamble, y conteste las siguientes preguntas:
    - a) ¿Qué estrategia siguió la empresa cuando ingresó por primera vez a los mercados extranjeros en el periodo que terminó en los años ochenta?
    - b) ¿Por qué piensa que esta estrategia perdió viabilidad en los años noventa?
      - ¿Hacia qué tipo de estrategia parece dirigirse P&G? ¿Cuáles son los beneficios de esta estrategia? ¿Cuáles son los riesgos potenciales que se asocian con ella?

## Proyecto de investigación



globaledge.msu.edu

### La estrategia de los negocios internacionales

En la página de globalEDGE™ realice los siguientes ejercicios:

#### Ejercicio 1

La globalización de las corporaciones multinacionales influye en las elecciones de productos y servicios que realizan los consumidores. Diversas fuentes elaboran varias clasificaciones y jerarquías de empresas multinacionales. Encuentre la clasificación de *Forbes Global 2000* e identifique los criterios en que se basa para clasificar a las compañías globales más importantes. Extraiga la lista de las 25 principales empresas, con particular atención en sus países de origen, industrias y niveles de activos. Tomando como base los datos reunidos, ¿qué generalizaciones puede hacer?

#### Ejercicio 2

El director de su empresa, fabricante y comercializadora de computadoras portátiles, decidió aprovechar las oportunidades de expansión internacional en África. Para lograr algunas economías de escala, la administración apunta hacia una estrategia de mínima adaptación local. Prepare un resumen ejecutivo respecto de un país africano de su elección y otro que contenga los aspectos del producto en los que la estandarización simplemente no funcionará, y que deben ser adaptados a las condiciones locales.

## CASO FINAL

### Coca-Cola

Coca-Cola, el icónico fabricante de refrescos estadounidense, ha sido desde hace mucho una de las empresas más internacionales. La compañía hizo su primer movimiento fuera de Estados Unidos en 1902, cuando entró a Cuba. En 1929, la Coca-Cola se comercializaba en 76 países. Durante la Segunda Guerra Mundial, la empresa suscribió un contrato para abastecer de su producto a las tropas estadounidenses, cualquiera que fuera la parte del mundo en que estuvieran. Durante esta época, la compañía construyó 63 plantas embotelladoras en todo el orbe. Su empuje global continuó después de la guerra, alimentado en parte por la creencia de que el mercado estadounidense llegaría finalmente a su madurez, y por la percepción de que había enormes oportunidades de crecimiento en el extranjero. Hoy en día, más de 59 000 de los 71 000 empleados de la compañía se ubican en 200 países fuera de Estados Unidos, y más de 70% de su volumen de producción está en los mercados internacionales.

Hasta los ochenta, la estrategia de Coca-Cola fue de considerable localización. Se otorgaba a las operaciones locales un alto grado de independencia para manejar sus asuntos como consideraran mejor. Este panorama cambió en las décadas de 1980 y 1990, bajo el liderazgo de Roberto Goizueta, un talentoso inmigrante cubano que se convirtió en el director general de Coca-Cola en 1981. Goizueta puso un renovado interés en las principales marcas de la compañía, que se expandieron con la introducción de Diet Coke, Cherry Coke y similares. Su razonamiento principal era que la principal diferencia entre los mercados internacionales y el de Estados Unidos era que en los primeros había un nivel más bajo de penetración: el consumo per cápita de cacas era de sólo 10 a 15% del que se realizaba en Estados Unidos. Goizueta impulsó a la Coca-Cola para convertirla en una compañía global: centralizó muchas de sus actividades de administración y marketing en las oficinas corporativas de Atlanta, se enfocó en las marcas principales y adquirió participación en embotelladoras extranjeras para que la compañía pudiese ejercer sobre ellas un control más estratégico. Esta estrategia unitalla se construyó alrededor de la estandarización y la realización de economías de escala, por ejemplo, utilizando en todo el mundo el mismo mensaje publicitario.

La estrategia global de Goizueta fue adoptada por su sucesor, Douglas Ivester, pero a finales de los noventa, el impulso hacia la estrategia unitalla parecía quedarse sin combustible, a medida que competidores locales más ágiles comercializaban sus bebidas y frenaban el mecanismo de crecimiento de la empresa. Cuando la compañía no pudo lograr sus objetivos financieros por primera vez en una generación, Ivester renunció en 2000 y fue reemplazado por Douglas Daft, quien

instituyó un cambio de 180 grados en la estrategia. Su visión era que la Coca-Cola necesitaba dar más poder a los administradores locales de los países. Pensó que la estrategia, el desarrollo de producto y el marketing debían ser ajustados a la medida de las necesidades locales. Despidió a 6 000 empleados, muchos de los cuales trabajaban en Atlanta, y concedió a los administradores de los países mucha mayor autonomía. Aún más, en una acción impactante para una compañía comercializadora, anunció que la empresa dejaría de hacer publicidad global, y devolvió a los administradores de los países el manejo de los presupuestos publicitarios y el control sobre los contenidos creativos.

En parte, las acciones de Ivester estaban influenciadas por la experiencia de la Coca-Cola en Japón, el segundo mercado más rentable de la compañía, donde el producto más vendido no es una bebida carbonatada, sino una antigua bebida enlatada de café frío, Georgia Coffee, que se vende en máquinas expendedoras. La experiencia japonesa parecía estar señalando que los productos deben ser adaptados a los gustos y preferencias locales, y que Coca-Cola haría bien en descentralizar más autoridad en la toma de decisiones hacia los administradores locales.

Sin embargo, el cambio hacia la localización no produjo el crecimiento esperado, y en el 2002 el péndulo regresaba más hacia una coordinación central, en la que Atlanta supervisaba la comercialización y el desarrollo de producto en los distintos países. Pero esta vez no se trataba de la filosofía “unitalla” de la era de Goizueta. Bajo el liderazgo de Neville Isdell, quien se convirtió en el director general en marzo de 2004, Coca-Cola ahora revisa y conduce el marketing y el desarrollo de producto locales, pero ha adoptado la creencia de que la estrategia, la cual incluye los precios, las ofertas de producto y el mensaje de marketing, deben cambiar de un mercado a otro para ajustarse a las condiciones locales. En otras palabras, el enfoque de Isdell representa un punto medio entre la estrategia de Goizueta y la de Daft. Aún más, Isdell ha destacado la importancia de apalancar las buenas ideas a través de los países. Un caso ilustrativo es el de Georgia Coffee. Después de contemplar el éxito de esta bebida en Japón, en octubre de 2007 Coca-Cola entró en una alianza estratégica con Illycaffè, uno de los principales productores italianos de esa bebida, para construir una franquicia global para el café frío enlatado o embotellado. De manera semejante, en 2003 la subsidiaria de Cola-Cola en China desarrolló una bebida de naranja no carbonatada de bajo costo, que rápidamente se ha convertido en una de las más vendidas en esa nación. Luego de apreciar el potencial de este producto, Coca-Cola ha comenzado a introducirlo en otros países asiáticos.



ticos. Ha sido un gran éxito en Tailandia, donde fue lanzada en 2005, y parece estar ganando tracción en la India, donde fue introducida en 2007.<sup>38</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Por qué Roberto Goizueta cambió de una estrategia que hacía hincapié en la localización hacia una que favorecía la estandarización global? ¿Cuáles son los beneficios de esta estrategia?
2. ¿Cuáles fueron las limitaciones de la estrategia de Goizueta que persuadieron a su sucesor, Daft, de cam-

biarla? ¿Qué intentaba lograr Daft? La estrategia de Daft tampoco produjo los resultados deseados. ¿Cuál fue la causa de su fracaso?

3. ¿Cómo caracterizaría usted la estrategia actual de Coca-Cola? ¿Qué trata de hacer la corporación? ¿Por qué es distinta a las estrategias de Goizueta y de Daft? ¿Cuáles son los beneficios? ¿Cuáles son los riesgos y costos potenciales?
4. ¿Qué le dice la evolución de la estrategia de Coca-Cola acerca de la convergencia de los gustos y preferencias del consumidor en la actual economía global?

## Referencias

1. "The Empire Fights Back", en *The Economist*, 30 de septiembre de 2008, pp. 12-16; S. Palmisano, "The Globally Integrated Enterprise", en *Vital Speeches of the Day*, octubre de 2007, pp. 449-453; y S. Hamm, "IBM vs. Tata: Which is More American?", en *BusinessWeek*, 5 de octubre de 2008, p. 28.
2. En palabras más formales, ROIC = Utilidad neta después de impuestos/capital, en donde el capital incluye la suma del patrimonio neto y la deuda de la empresa. Esta forma de calcular la rentabilidad se relaciona de manera estrecha con el rendimiento sobre activos. Para mayores detalles, vea el apéndice de este capítulo.
3. T. Copeland, T. Koller y J. Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, Nueva York, John Wiley & Sons, 2000.
4. El concepto del superávit de consumo es importante en la economía. Para una explicación más detallada, vea D. Besanko, D. Dranove y M. Shanley, *Economics of Strategy*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1996.
5. Sin embargo,  $P = V$  sólo en el caso especial en el que la compañía tenga un monopolio perfecto, y en el que pueda cobrarle a cada cliente un precio único que refleje el valor del producto para ese consumidor (por ejemplo, donde sea posible una discriminación perfecta de precios). En forma más general, excepto en el caso limitante de una discriminación perfecta de precio, hasta un monopolista verá que la mayoría de los consumidores captura una parte del valor del producto en forma de un superávit de consumo.
6. Este punto es fundamental en la obra de Michael Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985. Vea también el capítulo 4 en P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Nueva York, Free Press, 1991.
7. M. E. Porter, *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press, 1980.
8. M. E. Porter, "What Is Strategy?", en *Harvard Business Review*, artículo de edición temática, 1 de febrero de 2000.
9. Porter, *Competitive Advantage*.
10. La evidencia empírica parece indicar que, en promedio, la expansión internacional se vincula con la mayor rentabilidad de la empresa. Para algunos ejemplos recientes, vea M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y H. Kim, "International Diversification, Effects on Innovation and Firm Performance", en *Academy of Management Journal* 40, núm. 4, 1997, pp. 767-798; y S. Tallman y J. Li, "Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms", en *Academy of Management Journal* 39, núm. 1, 1996, pp. 179-196.
11. G. Hamel y C. K. dieron a conocer este concepto en *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press, 1994. El concepto se fundamenta en la perspectiva de la empresa basada en los recursos; para un resumen, vea J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", en *Journal of Management* 17, 1991, pp. 99-120; y K.R. Conner, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", en *Journal of Management* 17, 1991, pp. 121-154.
12. J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos, *The Machine That Changed the World*, Nueva York, Rawson Associates, 1990.
13. M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Free Press, 1990.
14. El ejemplo se basa en C. S. Trager, "Enter the Mini-Multinational," en *Northeast International Business*, marzo de 1989, pp. 13-14.
15. Vea R. B. Reich, *The Work of Nations*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 1991; y P. J. Buckley y N. Hashai, "A Global System View of Firm Boundaries", en *Journal of International Business Studies*, enero de 2004, pp. 33-50.
16. D. Barboza, "An Unknown Giant Flexes Its Muscles", en *The New York Times*, 4 de diciembre de 2004, pp. B1, B3.
17. G. Hall y S. Howell, "The Experience Curve from an Economist's Perspective", en *Strategic Management Journal* 6, 1985, pp. 197-212.
18. A. A. Alchain, "Reliability of Progress Curves in Airframe Production", en *Econometrica* 31, 1963, pp. 693-697.
19. Hall y Howell, "The Experience Curve from an Economist's Perspective".
20. Para una discusión cabal sobre el origen de las economías de escala, vea D. Besanko, D. Dranove y M. Shanley, *Economics of Strategy*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1996.
21. La Asociación de Fabricantes Farmacéuticos proporcionó este cálculo.



22. "Matsushita Electrical Industrial in 1987", en *Transnational Management*, C. A. Bartlett y S. Ghoshal (eds.), Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1992.
23. Vea J. Birkinshaw y N. Hood, "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign Owned Subsidiary Companies", en *Academy of Management Review* 23, octubre de 1998, pp. 773-795; A. K. Gupta y V. J. Govindarajan, "Knowledge Flows within Multinational Corporations", en *Strategic Management Journal* 21, 2000, pp. 473-496; V. J. Govindarajan y A. K. Gupta, *The Quest for Global Dominance*, San Francisco, Jossey Bass, 2001; T. S. Frost, J. M. Birkinshaw y P. C. Ensign, "Centers of Excellence in Multinational Corporations", en *Strategic Management Journal* 23, 2002, pp. 997-1018; y U. Andersson, M. Forsgren y U. Holm, "The Strategic Impact of External Networks", en *Strategic Management Journal* 23, 2002, pp. 979-996.
24. S. Leung, "Armchairs, TVs and Espresso: Is It McDonald's?", en *The Wall Street Journal*, 30 de agosto de 2002, pp. A1, A6.
25. K. Prahalad e Yves L. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, Free Press, Nueva York, 1987. Vea también J. Birkinshaw, A. Morrison y J. Hulland, "Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy", en *Strategic Management Journal* 16, 1995, pp. 637-655; y P. Ghemawat, *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2007.
26. J. E. Garten, "Wal-Mart Gives Globalization a Bad Name", *BusinessWeek*, 8 de marzo de 2004, p. 24.
27. Prahalad y Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. Prahalad y Doz en realidad hablan sobre la sensibilidad local más que sobre adaptación local.
28. T. Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1983, pp. 92-102.
29. K. Belson, "In U.S., Cell Phone Users Are Often All Talk", en *The New York Times*, 13 de diciembre de 2004, pp. C1, C4.
30. Fuentes: M. Gunther, "MTV's Passage to India", *Fortune*, 9 de agosto de 2004, pp. 117-122; B. Pulley y A. Tanzer, "Sumner's Gemstone", *Forbes*, 21 de febrero de 2000, pp. 107-111; K. Hoffman, "Youth TV's Old Hand Prepares for the Digital Cha-
- llenge", *Financial Times*, 18 de febrero de 2000, p. 8; presentación de Sumner M. Redstone, presidente y CEO de Viacom Inc., enviado a Salomon Smith Barney 11th Annual Global Entertainment Media, Telecommunications Conference (Undécima Conferencia Anual de Medios de Entretenimiento y Telecomunicaciones de Salomón Smith Barney), Scottsdale, Arizona, 8 de enero de 2001; archivado en [www.viacom.com](http://www.viacom.com); y Viacom 10K Statement (Reporte 10K), 2005.
31. W. W. Lewis, *The Power of Productivity*, University of Chicago Press, Chicago, 2004.
32. J. Chipello, "Local Presence Is Key to European Deals", en *The Wall Street Journal*, 30 de junio de 1998, p. A15.
33. Bartlett y Ghoshal, *Managing across Borders*.
34. Fuentes: C. Bryan-Low, "Vodafone's Global Ambitions got Hung Up in Japan", en *The Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2006, p. A1; y G. Parket, "Going Global Can Hit Snags Vodafone Finds", en *The Wall Street Journal*, 16 de junio de 2004, p. B1.
35. *Ibid.* Pankaj Ghemawat hace un señalamiento singular, aunque no utiliza el término *transnacional*. Vea P. Ghemawat, *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2007.
36. T. Hout, M. E. Porter y E. Rudden, "How Global Companies Win Out", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1982, pp. 98-108.
37. Fuentes: J. Neff, "P&G Outpacing Unilever in Five-Year Battle", en *Advertising Age*, 3 de noviembre de 2003, pp. 1-3; G. Strauss, "Firm Restructuring into Truly Global Company", en *USA Today*, 10 de septiembre de 1999, p. B2; *Procter & Gamble 10K Report*, 2005; y M. Kolbasuk McGee, "P&G Jump-Starts Corporate Change", en *Information Week*, 1 de noviembre de 1999, pp. 30-34.
38. "Orange Gold", en *The Economist*, 3 de marzo de 2007, p. 68; P. Bettis, "Coke Aims to Give Pepsi a Routing in Cold Coffee War", en *Financial Times*, 17 de octubre de 2007, p. 16; P. Ghemawat, *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2007; y D. Foust, "Queen of Pop", en *BusinessWeek*, 7 de agosto de 2006, pp. 44-47.

## Apéndice: rentabilidad, crecimiento y valoración

El objetivo fundamental de la estrategia es maximizar el valor de una compañía para sus accionistas (de forma legal, ética y socialmente responsable). Los dos principales impulsores de la valoración de la empresa son la rentabilidad medida por los rendimientos de la empresa sobre el capital aportado (ROIC, por sus siglas en inglés) y la tasa de crecimiento de utilidades, g.<sup>1</sup>

El ROIC se define como la utilidad operativa neta menos el ajuste en los impuestos (NOPLAT, por sus siglas en inglés) sobre el capital aportado de la empresa (CI), en donde CI es

la suma del patrimonio neto y la deuda (en este momento no necesitamos preocuparnos por el método para calcular los impuestos ajustados). Es decir:

$$\text{ROIC} = \text{NOPLAT}/\text{CI}$$

En donde:

$$\begin{aligned}\text{NOPLAT} &= \text{ingresos} - \text{costo de la mercancía vendida} \\ &\quad - \text{gastos de operación} \\ &\quad - \text{impuestos ajustados}\end{aligned}$$

$$\text{CI} = \text{Valor del patrimonio neto de los accionistas} + \text{Valor de la deuda}.$$

<sup>1</sup>C. Y. Baldwin, *Fundamental Enterprise Valuation: Return on Invested Capital*, Harvard Business School, Nota 9-801-125, 3 de julio de 2004, y T. Copeland et al., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, Nueva York, Wiley, 2000.



NOPLAT crecimiento <i>g</i>	ROIC 7.5%	ROIC 10%	ROIC 12.5%	ROIC 15%	ROIC 20%
3%	887	1000	1058	1113	1170
6%	708	1000	1117	1295	1442
9%	410	1000	1354	1591	1886

**FIGURA 12A.1**

ROIC, crecimiento y valuación

La tasa de crecimiento de utilidades, *g*, se define como el porcentaje de incremento en la utilidad neta de operación (NOPLAT) durante un determinado periodo. En forma más precisa:

$$g = [(NOPLAT_{t+1} - NOPLAT_t)/NOPLAT_t] \times 100$$

La valoración de una compañía se calcula mediante la aplicación del análisis de flujo de caja descontado a futuros flujos de caja libres esperados (el flujo de caja libre en un periodo se define como NOPLAT – inversiones netas). Se puede demostrar que la valoración de una compañía calculada de esta forma se relaciona con el costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés), que es el costo del patrimonio neto y la deuda que la compañía utiliza para financiar su negocio, y el ROIC de la compañía. Específicamente:

- Si ROIC > WACC, la compañía devenga más que su costo de capital y crea valor.
- Si ROIC = WACC, la compañía devenga su costo de capital y su valuación será estable.
- Si ROIC < WACC, la compañía devenga menos que su costo de capital y por ello destruye valor.

Una compañía que devenga más que su costo de capital es todavía más valiosa si hace crecer sus utilidades netas de operación menos los impuestos ajustados (NOPLAT) con el transcurrir del tiempo. Por el contrario, una compañía que no devenga su costo de capital destruye el valor si hace crecer su NOPLAT. Esta relación crítica entre el ROIC, *g* y el valor se muestra en la tabla 12.A1.

En la tabla 12.A1, las cifras en las celdas de la matriz representan los valores presentes descontados de flujos de capital futuros para una compañía que tiene un NOPLAT inicial de 100 dólares, capital invertido de 1000 dólares, costo de capital igual a 10%, y un horizonte de 25 años después del cual ROIC = costo de capital.

Los puntos importantes que revela este ejercicio son los siguientes:

- Una compañía que tiene un ROIC alto puede crear más valor al incrementar su tasa de crecimiento de utilidades más que luchar por un ROIC todavía más alto. Por ello, una compañía con un ROIC de 15% y una tasa de crecimiento de 3% crea más valor al incrementar su tasa de crecimiento de utilidades de 3% a 9%, que al incrementar su RSC a 20 por ciento.
- Una compañía con un ROIC bajo destruye valor si crece. Por ello, si el ROIC es igual a 7.5%, una tasa de crecimiento de 9% por 25 años producirá menos valor que una tasa de crecimiento de 3%. Esto sucede porque un crecimiento improductivo requiere inversiones de capital, cuyo costo no puede ser cubierto.
- El crecimiento improductivo destruye el valor.

Lo mejor de ambos mundos es un ROIC y un crecimiento elevados.

Muy pocas compañías pueden mantener un ROIC > WACC y hacer crecer el NOPLAT a lo largo del tiempo, pero hay algunos ejemplos notables, como Dell, Microsoft y Wal-Mart, que incrementaron su rentabilidad y tasas de crecimiento mediante su expansión internacional. Debido a que estas compañías por lo regular financiaron sus necesidades de inversión de capital por medio de flujos de capital generados internamente, no tuvieron que emitir más acciones para incrementar el capital. Por ello, el crecimiento en NOPLAT se tradujo directamente en mayores rendimientos por acción para estas compañías, lo cual le otorgó mayor atractivo a las acciones a los ojos de los inversionistas y generó un aprecio sustancial del precio de dichos valores. Al adoptar en forma exitosa estrategias que generan un ROIC alto y hacer crecer el NOPLAT, estas compañías maximizaron el valor de sus acciones.



## Nestlé

Durante años, Nestlé, la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo, operó con una organización altamente descentralizada. Esta estructura reflejaba la creencia de la compañía de que no existe un consumidor global en el negocio de los alimentos y bebidas, y que la necesidad de adaptar los productos que ofrecía a los gustos y preferencias locales requería de la creación de subsidiarias nacionales con un alto grado de autonomía. Sin embargo, en fechas recientes la empresa ha comenzado a alejarse de esta estructura. El catalizador fue la caída de las barreras comerciales y el surgimiento

de mercados regionales y globales más integrados, donde la corporación se enfrenta a competidores agresivos, como Unilever y Procter & Gamble.

De cara a esta creciente competencia, Nestlé se ha percatado de que debe adaptar su estructura organizacional de forma tal que pueda mantener su sensibilidad a los gustos locales, y al mismo tiempo lograr los ahorros en costos que provienen de eliminar la duplicación de actividades entre las subsidiarias. De manera progresiva, la compañía se ha movido hacia la creación de unidades globales de negocios que supervisan la estrategia

# Organización de los negocios internacionales



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Comprender lo que significa "arquitectura organizacional".
- OA<sup>2</sup>** Familiarizarse con las distintas opciones organizacionales que puede elegir un negocio internacional.
- OA<sup>3</sup>** Explicar en qué forma pueden ajustarse la organización y la estrategia para mejorar el desempeño en un negocio internacional.
- OA<sup>4</sup>** Distinguir lo que requiere un negocio internacional para cambiar su organización, de modo que se ajuste mejor a su estrategia.

de las principales líneas de productos, y obtiene economías en costos pues ha centralizado funciones claves como compras, producción e investigación y desarrollo en ubicaciones favorables. Aunado a estas medidas, las áreas de marketing y ventas permanecen descentralizadas entre las subsidiarias nacionales, y los administradores locales configuran la mezcla de marketing y ventas que mejor se adapte a las necesidades del consumidor y a los sistemas locales de distribución. Ahora, esta estructura ha sido adoptada por el negocio de agua embotellada de Nestlé, que incluye las marcas Perrier y

San Pellegrino, y también por el negocio alimentario, donde se cuentan las marcas de fórmulas infantiles. Por ejemplo, el negocio de agua embotellada ha centralizado la producción en Francia e Italia para hacer economías de escala. También ha desarrollado una estrategia de posicionamiento global. Al mismo tiempo, se otorga a las subsidiarias nacionales la capacidad de desarrollar programas para implementar la estrategia de marca global en sus propias regiones geográficas, adaptando su enfoque a las condiciones locales.<sup>1</sup>



## Introducción

Como sugiere el ejemplo de Nestlé, el objetivo de este capítulo es identificar las estructuras organizacionales en que se basan los negocios internacionales para administrar y dirigir sus operaciones mundiales. Cuando hablamos de **arquitectura organizacional** nos referimos a la totalidad de la organización de una empresa, como estructura organizacional formal, sistemas de control e incentivos, procesos, cultura organizacional y su personal. El argumento fundamental de este capítulo es que la alta rentabilidad de una empresa requiere tres condiciones. En primer lugar, los diferentes elementos de la estructura organizacional deben tener una consistencia interna. Por ejemplo, los sistemas de control e incentivos deben ser consistentes con la estructura de la empresa. Segundo, la arquitectura organizacional como un todo debe coincidir o ajustarse a la estrategia de la empresa; la estrategia y la arquitectura deben ser consistentes. Un ejemplo sería si una empresa sigue una estrategia de estandarización mundial pero tiene una arquitectura organizacional errónea, es poco probable que pueda ejecutar esa estrategia de manera eficaz, lo que generaría un pobre desempeño. Tercero, la estrategia y la arquitectura de la empresa no sólo deben ser congruentes entre sí, también deben serlo respecto de las condiciones competitivas prevalecientes en los mercados; la estrategia, la arquitectura y el entorno competitivo también deben ser consistentes.

Por ejemplo, una empresa que sigue una estrategia de localización puede tener una arquitectura organizacional correcta para esa estrategia; sin embargo, si compite en mercados donde las presiones de costos son intensas y las demandas de sensibilidad local son bajas, todavía tendrá un desempeño inferior debido a que la estrategia de estandarización mundial es más apropiada en ese tipo de entorno. El ejemplo de Nestlé habla sobre algunos de estos temas importantes. Desde siempre, Nestlé compite en mercados donde la sensibilidad local es muy importante. Tradicionalmente, la fabricación y comercialización de alimentos, detergentes y productos de cuidado personal se ajustan a la medida y preferencias de los consumidores en diferentes países. Nestlé satisface esta demanda de sensibilidad local enfocándose en una estrategia de localización. Su arquitectura organizacional reflejó esta estrategia. La empresa operaba con una estructura descentralizada que delegaba la responsabilidad de las decisiones de fabricación, marketing, ventas y distribución a empresas nacionales autónomas. Este arreglo permitió a los administradores locales configurar las ofertas de productos y las actividades de marketing y ventas a las condiciones prevalecientes en un país en particular. Por mucho tiempo, esta adecuación entre estrategia y arquitectura le funcionó bien a Nestlé, por lo que se convirtió en una empresa dominante en el área de productos de consumo.

Sin embargo, a principios de la década de 1990, el entorno competitivo cambió. Cayeron las barreras comerciales entre los países. Este proceso posibilitó la producción de ciertos artículos, como fórmulas infantiles y agua embotellada, en lugares centrales favorables para obtener los beneficios propios de la ubicación y las economías de curva de experiencia. Algunos de los competidores de Nestlé actuaron rápidamente para explotar este cambio en el entorno competitivo, y la empresa se encontró en desventaja debido a su estructura de altos costos (por la duplicidad de las operaciones de fabricación) y su incapacidad para introducir nuevos productos en varios mercados nacionales al mismo tiempo. En otras palabras, el entorno competitivo cambió, pero Nestlé no lo hizo.

Nestlé reconoció que debía cambiar su estrategia y su arquitectura organizacional para adecuarse a las nuevas realidades competitivas. Adoptó una orientación estratégica más transnacional para equilibrar la sensibilidad local en el marketing y ventas con las actividades de fabricación y desarrollo de productos, en busca de economías de escala y lanzamientos regionales de productos. Para instrumentar esta estrategia, introdujo una nueva arquitectura organizacional basada en unidades regionales de negocios, cada una de las cuales es mundialmente responsable de la estrategia y el desempeño de las líneas de productos claves. Al mismo tiempo, luego de reconocer que la sensibilidad respecto de los gustos locales es importante, ha conservado sus subsidiarias nacionales y otorgado a sus administradores la autonomía para desarrollar programas de marketing y venta que se adapten mejor a las necesidades locales.

Lo que Nestlé pretende con estas reorganizaciones es restablecer el ajuste entre estrategia, arquitectura y entorno al reconfigurar su organización y operaciones para que coincidan con las nuevas realidades competitivas.

Para explorar temas como éste, comenzaremos el presente capítulo con un profundo análisis de los conceptos de arquitectura organizacional y su adecuación. Después, desviaremos nuestra aten-



ción hacia una exploración más detallada de varios componentes de la arquitectura organizacional: estructura, sistemas de control e incentivos, cultura organizacional y procesos, y explicaremos su necesaria consistencia interna. (En el capítulo 18 expondremos todo lo que se refiere al personal de la arquitectura, cuando veamos la estrategia de los recursos humanos en una empresa multinacional). Después de revisar los diversos componentes de la arquitectura, veremos las formas en que ésta se puede adecuar a la estrategia y al entorno competitivo para lograr un alto rendimiento. El capítulo termina con un análisis sobre el cambio organizacional, pues, como se aprecia en el caso de Nestlé, las empresas tienen que cambiar de manera periódica su organización para que coincida con las nuevas realidades estratégicas y competitivas.



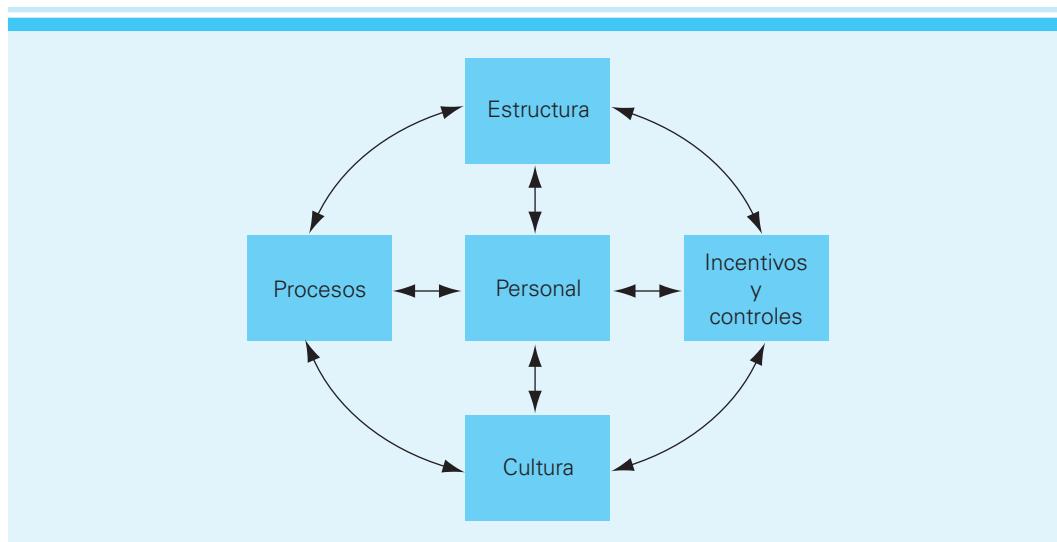
## Arquitectura organizacional

Como observamos en la introducción, el término *arquitectura organizacional* se refiere a la totalidad de la organización de la empresa, es decir, la estructura organizacional formal, los sistemas de control e incentivos, la cultura organizacional, los procesos y el personal.<sup>2</sup> La figura 13.1 muestra estos elementos.

Cuando hablamos de **estructura organizacional** nos referimos a tres aspectos: en primer lugar, la división formal de la organización en subunidades, como divisiones de productos, operaciones nacionales y funciones (la mayoría de las gráficas organizacionales muestran este aspecto de la estructura); segundo, la ubicación de las responsabilidades de toma de decisiones dentro de esa estructura (por ejemplo, centralizada o descentralizada); y tercero, el establecimiento de los mecanismos de integración para coordinar las actividades de las subunidades, como los equipos multidisciplinarios o comités regionales.

Los **sistemas de control** son las medidas que se utilizan para evaluar el desempeño de las subunidades y juzgar el manejo de ellas por parte de los administradores. Por ejemplo, Unilever solía medir el desempeño de sus subsidiarias operativas nacionales de acuerdo con la rentabilidad: la rentabilidad era la medida. Los **incentivos** son los medios que se usan para premiar la mejor conducta administrativa. Los incentivos se relacionan de manera estrecha con la medida del desempeño. Por ejemplo, los incentivos de un administrador a cargo de una subsidiaria pueden relacionarse con el desempeño de la empresa; en especial, puede recibir un bono si su subsidiaria rebasa los objetivos que se fijaron.

Los **procesos** son la forma de tomar decisiones y de trabajar en la empresa. Algunos ejemplos son los procesos para formular estrategias, para decidir cómo destinar recursos dentro de una empresa o para evaluar el desempeño de los administradores y su retroalimentación. Los procesos en sí son distintos dependiendo de la ubicación de las responsabilidades en la toma de decisiones dentro



**FIGURA 13.1**

Arquitectura organizacional

de la empresa, aunque ambas cosas implican decisiones. Mientras que el director ejecutivo puede tener la responsabilidad final de decidir la estrategia de la empresa (por ejemplo, la responsabilidad de la toma de decisiones está centralizada), el proceso mediante el cual toma esa decisión puede implicar que los administradores de menor nivel proporcionen ideas y críticas.

La **cultura organizacional** se refiere a las normas y sistemas de valores que comparten los empleados de la organización. Así como las sociedades tienen culturas (vea el capítulo 3 para mayores detalles), las instituciones también. Las compañías son sociedades de individuos que se reúnen para desarrollar actividades colectivas. Tienen sus propios patrones distintivos de cultura y subcultura.<sup>3</sup> Como veremos, la cultura organizacional puede tener un efecto profundo en el desempeño de una empresa. Por último, cuando hablamos de **personal** no sólo nos referimos a los empleados de la organización, sino también a la estrategia con que se contrata, remunera y retiene a esos individuos, así como al tipo de personas en términos de habilidades, valores y orientación (que analizaremos con más detalle en el capítulo 18).

Cómo se muestra con las flechas en la figura 13.1, los diversos componentes de la arquitectura de una organización no son independientes: cada componente da forma y es formado por otros componentes de la arquitectura organizacional. Un ejemplo obvio es la estrategia en relación con las personas. Esto puede servir para contratar a individuos cuyos valores internos sean consistentes con aquellos en los que la empresa desea hacer hincapié; de esta manera, el componente humano de la arquitectura puede utilizarse para reforzar (o no) la cultura que prevalece en la organización. Unilever, por ejemplo, de manera histórica se esfuerza por contratar administradores a los cuales les gusta socializar, y otorga un alto valor al consenso y la cooperación, valores que la empresa desea destacar en su propia cultura.<sup>4</sup> Si una empresa desea maximizar su rentabilidad, debe prestar mucha atención a la consistencia interna entre los diversos componentes de su arquitectura.



## Estructura organizacional

Se considera que la estructura organizacional consta de tres dimensiones: 1) **diferenciación vertical**, que se refiere a las responsabilidades de toma de decisiones dentro de la estructura; 2) **diferenciación horizontal**, que alude a la división formal de la organización en subunidades, y 3) establecimiento de **mecanismos de integración**, para coordinar las subunidades. Primero hablaremos sobre la diferenciación vertical, luego la diferenciación horizontal y después de los mecanismos de integración.

### DIFERENCIACIÓN VERTICAL: CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

La diferenciación vertical de una empresa determina dónde se concentra el poder de decisión en su estructura jerárquica.<sup>5</sup> ¿Están centralizadas las decisiones de producción y marketing en las oficinas de los administradores de nivel superior, o se encuentran descentralizadas en los administradores de bajo nivel? ¿Dónde reside la responsabilidad de las decisiones de investigación y desarrollo? ¿Se trasladan a las unidades operativas las estrategias y decisiones financieras importantes o se concentran en manos de la dirección? Y así sucesivamente. Existen argumentos en favor de la centralización y de la descentralización.

#### Argumentos en favor de la centralización

Existen cuatro argumentos principales que favorecen la centralización. En primer lugar, facilita la coordinación. Por ejemplo, considere una empresa que fabrica los componentes de un aparato en Taiwán y los ensambla en México. Puede ser necesario coordinar las actividades de estas dos operaciones para garantizar un flujo uniforme de los productos de la planta de componentes a la de ensamblado. Este objetivo se logra centralizando la programación de la producción en la oficina matriz de la empresa. En segundo lugar, la centralización garantiza que las decisiones coincidan con los objetivos organizacionales. Cuando las decisiones están descentralizadas y, por lo tanto, corresponde tomarlas a los administradores de menor nivel, éstos pueden implementar acciones que no coinciden con los objetivos de los altos ejecutivos. La centralización de las decisiones importantes minimiza la posibilidad de que esto ocurra.



En tercer lugar, cuando se concentra el poder y la autoridad en un individuo o un equipo de altos ejecutivos, la centralización ofrece a los administradores de mayor nivel los medios para llevar a cabo los principales cambios organizacionales que se requieren. En cuarto lugar, la centralización evita la duplicidad de actividades cuando se llevan a cabo actividades similares en varias subunidades dentro de la organización. Por ejemplo, muchas empresas internacionales centralizan sus funciones de investigación y desarrollo en uno o dos lugares para garantizar que esta actividad no se duplique. La producción puede centralizarse en ubicaciones claves por la misma razón.

### Argumentos en favor de la descentralización

Existen cinco argumentos principales que apoyan este tipo de toma de decisiones: en primer lugar, los altos ejecutivos pueden sobrecargarse de trabajo cuando se centraliza la autoridad, lo que puede provocar malas decisiones. La descentralización ofrece tiempo al cuerpo directivo para dedicarse a cuestiones críticas, pues delega un número mayor de problemas de rutina en los directivos de menor nivel. En segundo lugar, la descentralización favorece la investigación. Expertos en la conducta sostienen desde hace mucho que las personas están dispuestas a entregarse más al trabajo cuando tienen un mayor grado de libertad y control individual. En tercer lugar, la descentralización permite una mayor flexibilidad, una respuesta más expedita a los cambios ambientales, pues las decisiones no necesitan ser “consultadas con un nivel más alto de la jerarquía”, a menos que su naturaleza sea excepcional. En cuarto lugar, la descentralización puede generar mejores decisiones, porque éstas se toman desde donde emana el problema, por individuos que (tal vez) cuentan con mejor información que los administradores de niveles superiores dentro de la estructura jerárquica (un ejemplo de descentralización para lograr esta meta se presenta en la sección “Panorama administrativo” sobre la división internacional de Wal-Mart). En quinto lugar, la descentralización puede incrementar el control pues sirve para establecer subunidades relativamente autónomas dentro de la organización. Los administradores de las subunidades pueden entonces considerarse responsables de su desempeño. Entre más responsabilidad tengan los administradores de las subunidades por las decisiones que afectan su desempeño, menos excusas tendrán cuando muestren un desempeño deficiente.

### Estrategia y centralización en un negocio internacional

La elección entre centralización o descentralización no es absoluta. Con frecuencia, es lógico centralizar algunas decisiones y descentralizar otras, según el tipo de decisión y la estrategia de la empresa. Las decisiones que conciernen a la estrategia mundial de la empresa, los gastos financieros importantes, los objetivos financieros y los temas legales por lo general se centralizan en la cúpula corporativa. Sin embargo, las decisiones operativas, como las relativas a producción, marketing, investigación y desarrollo, y recursos humanos, pueden o no estar centralizadas, de acuerdo con la estrategia internacional de la empresa.

Pensemos en las empresas que adoptan una estrategia de estandarización global. Deben decidir cómo dispersar las diversas actividades de creación de valor alrededor del mundo para obtener economías de localización y de experiencia. La oficina central debe decidir en dónde ubicar la investigación y desarrollo, producción, marketing y así sucesivamente. Además, la red de actividades de creación de valor dispersa alrededor del mundo, que facilita una estrategia global, debe estar coordinada. Todo esto crea presiones para la centralización de algunas decisiones operativas.

En contraste, la importancia que conceden a la sensibilidad local las empresas que siguen una estrategia de localización crea fuertes presiones para descentralizar las decisiones operativas y delegar responsabilidades en las subsidiarias extranjeras. Las empresas que aplican una estrategia internacional también tienden a mantener centralizado el control sobre sus competencias claves y a descentralizar otras decisiones que delegan en las subsidiarias extranjeras. Por lo general, estas empresas centralizan el control sobre la investigación y desarrollo en el país de origen, pero descentralizan las decisiones de operación en subsidiarias extranjeras. Por ejemplo, Microsoft Corporation, que se ajusta a una modalidad internacional, centraliza sus actividades de desarrollo de producto (donde residen sus competencias claves) en su sede en Redmond, Washington, y descentraliza la actividad de marketing, que se encuentra en manos de las subsidiarias extranjeras. Así, mientras los productos se desarrollan en casa, los administradores de varias subsidiarias extranjeras tienen considerable libertad para formular estrategias de comercialización de estos productos en sus contextos particulares.<sup>6</sup>



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## La división internacional de Wal-Mart

Cuando Wal-Mart comenzó a expandirse de manera internacional, a principios de la década de 1990, decidió establecer una división internacional para supervisar el proceso. La división internacional se encontraba en la sede de la empresa, en Bentonville, Arkansas. En la actualidad, la división supervisa las operaciones en 14 países que de manera colectiva generan ventas por más de 60 000 millones de dólares. En términos de la estructura jerárquica, la división se distribuye en tres regiones: Europa, Asia y América (Estados Unidos, Centroamérica y Sudamérica), con un director ejecutivo en cada región que reporta al director ejecutivo de la división internacional, quien a su vez reporta al director ejecutivo de Wal-Mart.

Al principio, la dirección de la división internacional ejerció un estrecho control centralizado sobre la estrategia de comercialización y operaciones en diferentes países. El razonamiento era simple: los administradores de Wal-Mart querían asegurarse de que las tiendas foráneas copiaran el formato, la comercialización y operaciones que funcionaron en Estados Unidos. Creían, tal vez ingenuamente, que el control centralizado sobre la estrategia de comercialización y operaciones era la manera de asegurar el logro de estos objetivos.

A finales de la década de 1990, cuando la división internacional alcanzaba ventas de casi 20 mil millones de dólares, los administradores de Wal-Mart concluyeron que este enfoque de centralización no funcionaba. Los administradores de cada país tenían que pedir autorización a sus superiores en Bentonville antes de cambiar de estrategia y operaciones, procedimiento que retardaba la toma de decisiones. La centralización también producía un exceso de información en las oficinas centrales, lo cual provocó algunas malas decisiones. Wal-Mart descubrió que los administradores asentados en Bentonville no necesariamente eran los mejores para tomar decisiones sobre la distribución de la tienda en México, sobre la estrategia de comercialización en Argentina, o sobre las políticas de remuneración en el Reino Unido. La necesidad de adaptar la estrategia de comercialización y las operaciones a las condiciones locales era un buen argumento para conceder una mayor descentralización.

El evento que condujo al cambio en la política de Wal-Mart fue la compra, en 1999, de la cadena británica de supermercados ASDA. Esta adquisición agregó una planta madura y exitosa de 14 000 millones de dólares a la operación de la división internacional de Wal-Mart. La empresa se dio cuenta

de que no era apropiado que los administradores establecidos en Bentonville tomaran todas las decisiones importantes que afectaban a ASDA. Por consiguiente, en los siguientes meses, John Menzer, director ejecutivo de la división internacional, redujo 50% el número de empleados en Bentonville que se dedicaban a las operaciones internacionales. A los directores de cada país se les dio mayor responsabilidad, en especial en el área de comercialización y operaciones. En palabras de Menzer: "Estábamos en el punto donde era hora de separarse un poco [...] No se puede manejar el mundo desde un lugar. Los países deben impulsar el negocio [...] El cambio mandó un fuerte mensaje [a los directores de cada país] que ya no tienen que esperar la autorización de Bentonville".

Aunque Wal-Mart descentralizó la toma de decisiones dentro de la división internacional, todavía lucha por encontrar la fórmula correcta para administrar las adquisiciones mundiales. Desde un punto de vista ideal, la empresa centralizaría las adquisiciones en Bentonville para utilizar su enorme poder de compra para reducir los precios que pretendían los proveedores. Sin embargo, en la práctica, no ha sido fácil lograr este objetivo debido a que la combinación de productos en las tiendas de Wal-Mart debe ajustarse a las condiciones prevalecientes en el mercado local. En la actualidad, la responsabilidad respecto de la adquisición permanece a nivel regional y de país. Sin embargo, la empresa desea implementar una estrategia de adquisición para negociar de manera mundial con los proveedores claves e introducir nueva mercancía de manera simultánea en sus tiendas alrededor del mundo.

Mientras las decisiones de comercialización y operaciones se descentralizaron, la división internacional adquirió una nueva función: identificar las mejores prácticas y transferirlas a cada país. Por ejemplo, la división desarrolló un sistema de administración de conocimiento en el que las tiendas de un país, digamos Argentina, transmiten fotografías de productos, datos de ventas e ideas para comercializar y promover los productos en las tiendas de otro país, como Japón. La división también empieza a transferir al personal entre las tiendas de diferentes países para facilitar el flujo de las mejores prácticas a través de las fronteras nacionales. Por último, la división está a un paso de alejar a Wal-Mart de la mentalidad centrada en Estados Unidos y mostrarle a la organización que las ideas aplicadas en las operaciones foráneas también sirven para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones domésticas.<sup>7</sup>



La situación en las empresas que siguen una estrategia transnacional es más compleja. La necesidad de efectuar economías de localización y de curva de experiencia requiere cierto grado de control centralizado sobre los centros de producción mundial. Sin embargo, la necesidad de sensibilidad local determina la descentralización de muchas decisiones de operación, en particular de marketing, lo que significa delegar estas decisiones en las subsidiarias foráneas. Así, en las empresas que siguen una estrategia transnacional, algunas decisiones de operación se encuentran relativamente centralizadas, y otras, relativamente descentralizadas. Además, el aprendizaje global con base en la transferencia multidireccional de habilidades entre subsidiarias, y entre subsidiarias y el corporativo, es una característica fundamental de una empresa que adopta una estrategia transnacional. El concepto de aprendizaje global se basa en la noción de que las subsidiarias foráneas de una empresa multinacional tienen una libertad significativa para desarrollar sus propias habilidades y competencias. Sólo entonces pueden adecuarse para beneficiar a otras partes de la organización. Se requiere un grado sustancial de descentralización si se va a otorgar libertad a las subsidiarias para desarrollar sus propias habilidades y competencias. También por esta razón la adopción de una estrategia transnacional requiere de un alto grado de descentralización.<sup>8</sup>

## DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL: EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA

La diferenciación horizontal se refiere a la manera en que una empresa decide dividirse en subunidades.<sup>9</sup> La decisión suele tomarse con base en la función, el tipo de negocio o el área geográfica. En muchas empresas sólo uno de estos criterios predomina, pero se deben adoptar soluciones más complejas en otras. Esto es en particular probable en el caso de las empresas multinacionales, en donde se deben conciliar la contradicción entre las demandas para organizar la empresa alrededor de distintos productos (para lograr economías de localización y de curva de experiencia) y los distintos mercados nacionales (para mantener la sensibilidad local).

### La estructura de las empresas domésticas

La mayoría de las empresas empieza sin una estructura formal y son administradas por un solo empresario o un grupo pequeño de personas. A medida que crecen las demandas de administración, es más difícil que las administre un solo individuo o un pequeño grupo de personas. Es en este momento cuando la organización se divide en funciones que reflejan las actividades de creación de valor de la empresa (por ejemplo, producción, marketing, investigación y desarrollo, ventas). La alta gerencia suele coordinar y controlar estas funciones (vea la figura 13.2). En esta estructura funcional, la toma de decisiones tiende a ser centralizada.

Puede requerirse una diferenciación horizontal adicional si la empresa diversifica de manera significativa su oferta de producto, lo que lleva a la compañía a diferentes áreas de negocios. Por ejemplo, la empresa holandesa multinacional Philips NV empezó como empresa de iluminación, pero la diversificación la llevó hacia productos electrónicos de consumo (equipo visual y de sonido), electrónica industrial (circuitos integrados y otros componentes electrónicos) y sistemas médicos

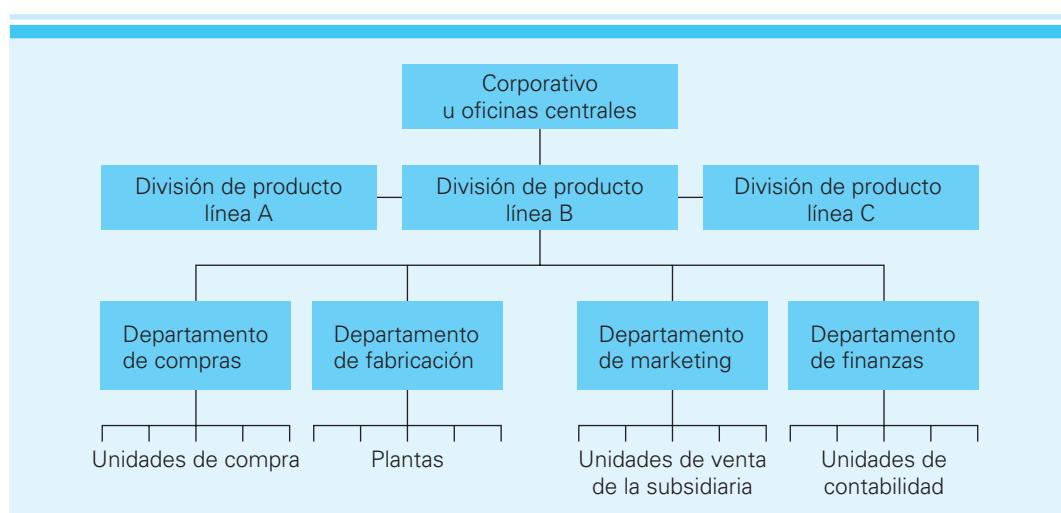


**FIGURA 13.2**

Estructura funcional común

**FIGURA 13.3**

Estructura típica de divisiones de producto



(exploradores CT [tomografía] y sistemas de ultrasonido). En tales circunstancias, una estructura funcional puede ser demasiado lenta. Surgen problemas de coordinación y control cuando se manejan diferentes áreas de negocios dentro de un marco de estructura funcional.<sup>10</sup> Por un lado, se dificulta identificar la rentabilidad de cada una de las distintas áreas de negocio. Por otro, es difícil manejar un departamento funcional, como el de producción o marketing, si esta estructura se encarga de supervisar las actividades de creación de valor de varias áreas de negocios.

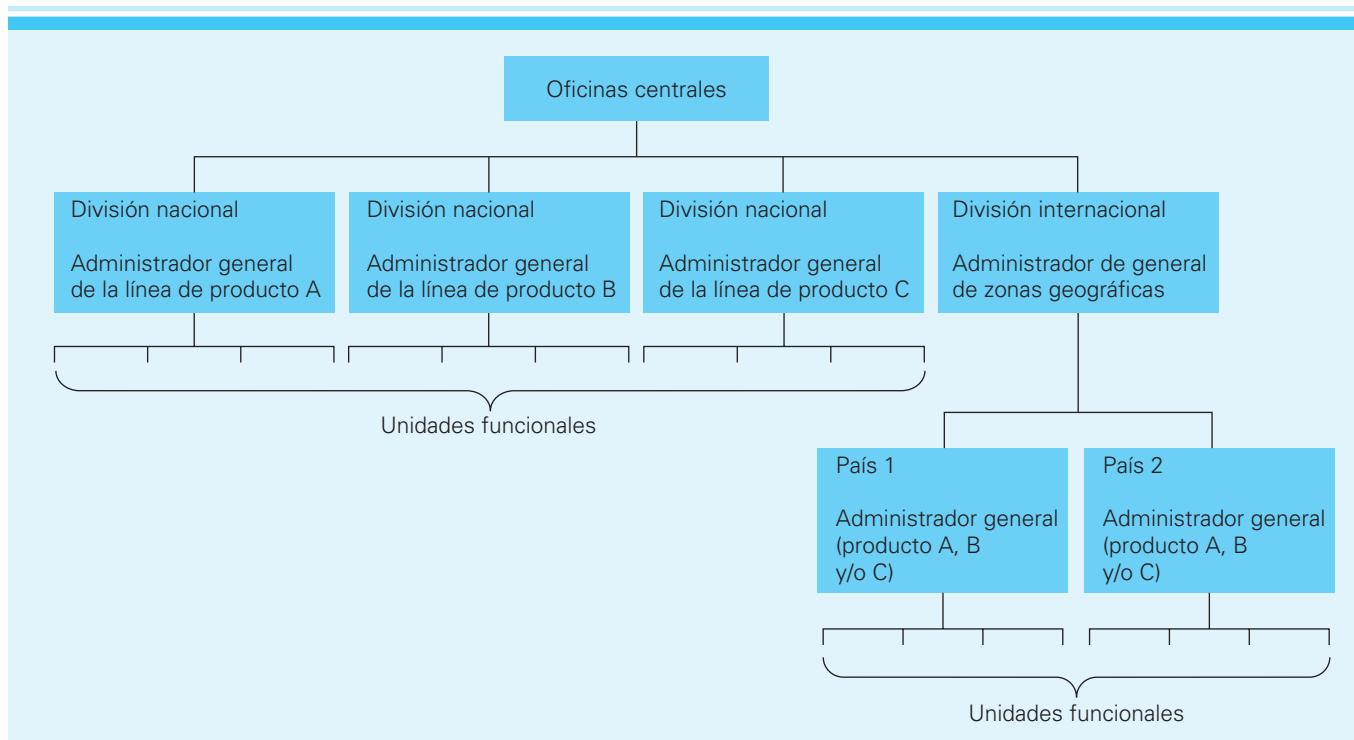
Para resolver los problemas de coordinación y control, en esta etapa la mayoría de las empresas cambia a una estructura de división de producto (vea la figura 13.3). Con una estructura de división de producto, cada división es responsable de una línea de producto distinta (área de negocio). Por ello, Philips creó divisiones para la iluminación, productos electrónicos para consumo, productos electrónicos para la industria y sistemas médicos. Cada división de producto se estableció como entidad independiente, con amplia autonomía y sus propias funciones. La responsabilidad de las decisiones de operación se encuentra, por lo general, descentralizada, y se delega en las divisiones de producto, que entonces se responsabilizan de su desempeño. La casa matriz es responsable del desempeño estratégico general de la empresa, así como del control financiero de sus distintas divisiones.

### La división internacional

Por lo general, cuando las empresas se expanden por primera vez al extranjero agrupan todas sus actividades internacionales en una **división internacional**. Ésta es la tendencia que siguen las empresas organizadas por funciones y las organizadas en divisiones de producto. Sin importar la estructura local de la empresa, su división internacional tiende a organizarse geográficamente. La figura 13.4 muestra lo anterior para una empresa cuya organización local se basa en divisiones de producto.

Muchas empresas productoras se expandieron internacionalmente mediante la exportación de productos fabricados en casa a las subsidiarias extranjeras, que se encargan de venderlos. Por ello, en la empresa que se muestra en la figura 13.4, las subsidiarias en los países 1 y 2 venderían los productos fabricados por las divisiones A, B y C. Con el tiempo, quizás sea viable fabricar un producto en cada país, y, de esta manera, las plantas de producción se añadirían de país en país. En el caso de las empresas con una estructura funcional en casa, esto puede significar la reproducción de su estructura funcional en cada país en el que tiene presencia la empresa. Para las empresas con una estructura divisional, esto puede significar la reproducción de dicha estructura en cada país en el que hace negocios. En el caso de las compañías que tienen una estructura por divisiones de producto, esto puede significar replicarla en cada país en donde comercia.

Esta estructura se utiliza ampliamente; de acuerdo con un estudio de Harvard, 60% de todas las empresas que se expandieron internacionalmente la adoptaron desde el principio. Un buen ejemplo reciente de una empresa que emplea esta estructura es Wal-Mart, que creó una división internacional en 1991 para administrar su expansión mundial (la división internacional de Wal-Mart se

**FIGURA 13.4**

Estructura de división internacional de una empresa

describe en la sección “Panorama administrativo”). Pese a su popularidad, una estructura de división internacional puede suscitar problemas.<sup>11</sup> La estructura dual que crea contiene un potencial inherente para el conflicto y problemas de coordinación entre las operaciones nacionales y extranjeras. Un inconveniente de este tipo de estructura es que los jefes de las subsidiarias foráneas no tienen tanta voz en la organización como los de las funciones domésticas (en el caso de las empresas funcionales) o de las divisiones (en el caso de las empresas divisionales). Más bien, se supone que el jefe de la división internacional representa los intereses de todos los países frente a las oficinas centrales. Esto relega al administrador de cada país a la segunda fila de la jerarquía de la empresa, lo que es inconsistente con una estrategia de expansión internacional y creación de una verdadera organización multinacional.

Otro problema es la carencia implícita de coordinación entre las operaciones nacionales y las foráneas, que se encuentran aisladas unas de otras en diferentes partes de la estructura jerárquica. Este obstáculo inhibe la introducción mundial de nuevos productos, la transferencia de competencias claves entre las operaciones nacionales y las extranjeras, y la consolidación de la producción mundial en ubicaciones adecuadas para lograr economías de localización y de curva de experiencia.

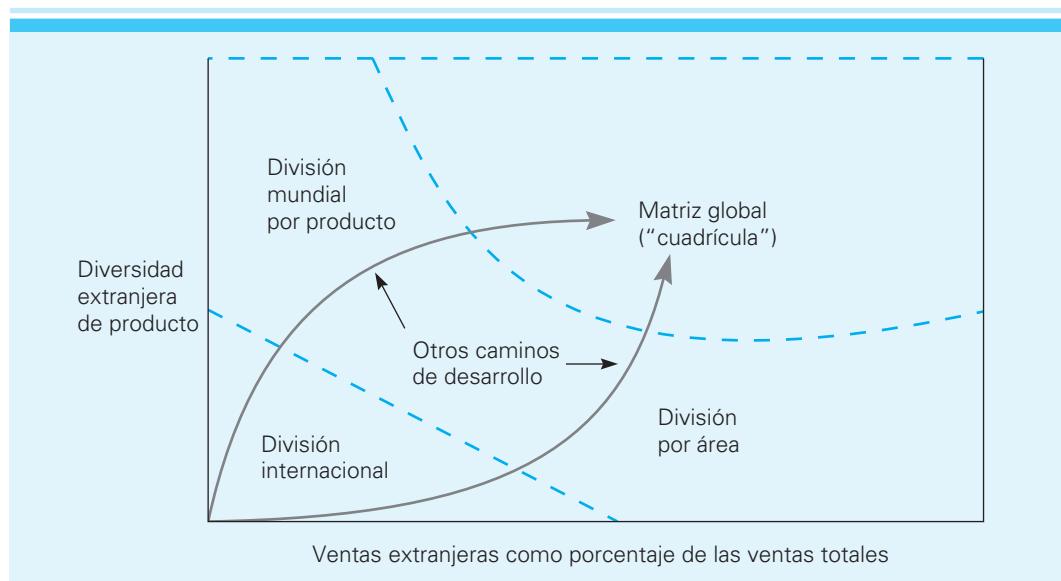
Debido a tales problemas, muchas empresas que continúan expandiéndose internacionalmente abandonan esta estructura y adoptan una de las estructuras mundiales que analizaremos a continuación. Las dos elecciones iniciales son una estructura mundial de división de producto, que tienden a adoptar empresas diversificadas con divisiones nacionales de producto, y una estructura mundial de área, que por lo general adoptan empresas no diversificadas cuyas estructuras nacionales se basan en funciones. Estos dos caminos de desarrollo se ilustran en la figura 13.5. El modelo de la figura se conoce como el *modelo internacional de etapas estructurales*, desarrollado por John Stopford y Louis Wells.<sup>12</sup>

### **Estructura mundial por áreas**

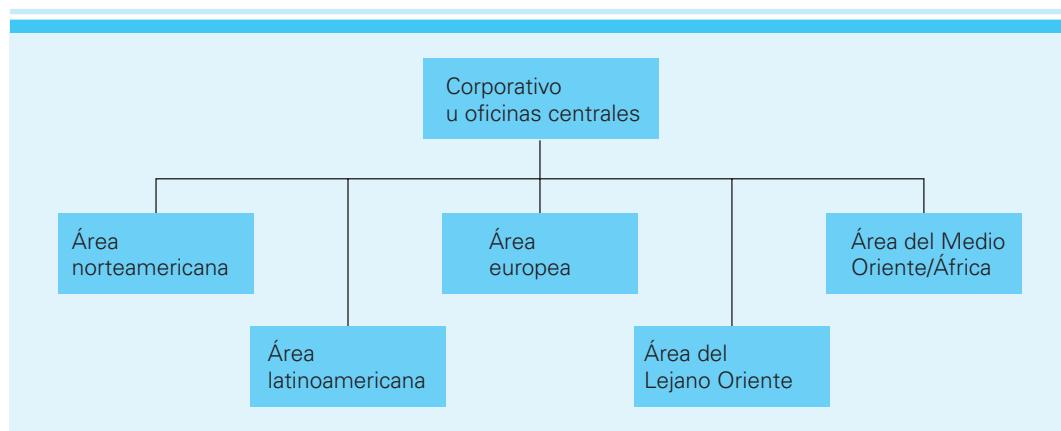
Una **estructura mundial por áreas** se refiere a la elección de empresas con un grado bajo de diversificación y una estructura nacional con base en funciones (vea la figura 13.6). Con esta estruc-

**FIGURA 13.5**

Modelo internacional de etapas estructurales

**FIGURA 13.6**

Estructura mundial por áreas

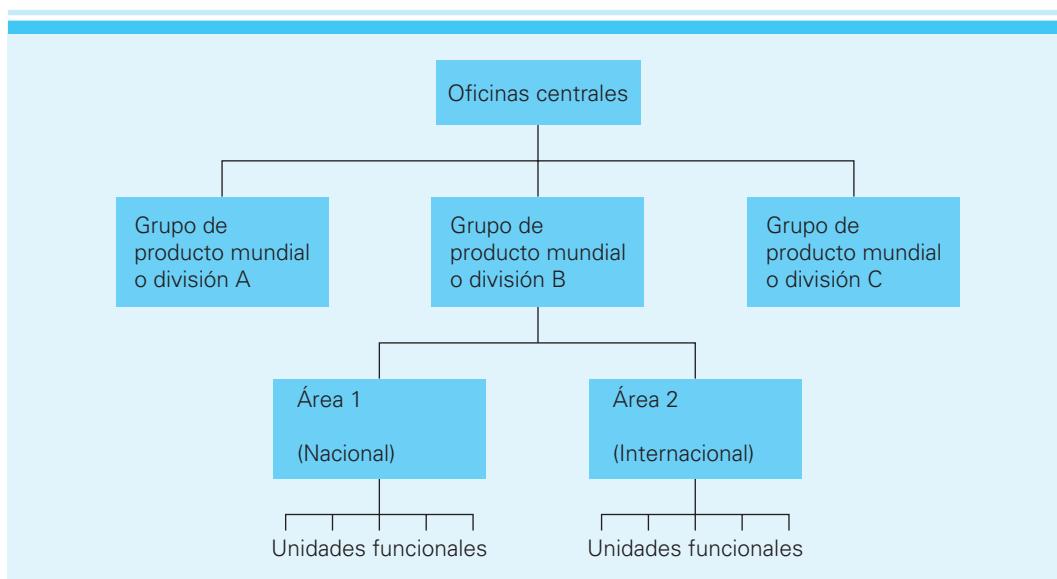


tura, el mundo se divide en áreas geográficas, las cuales pueden ser un país (si el mercado es lo bastante grande) o un grupo de países. Cada área es una entidad ampliamente autónoma, con su propio conjunto de actividades relativas a la creación de valor (por ejemplo, con sus propias funciones de producción, marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos y finanzas). La autoridad de las operaciones y las decisiones estratégicas relativas a cada actividad se descentralizan en manos de los ejecutivos de cada área, a la vez que las oficinas centrales mantienen la autoridad completa sobre la dirección estratégica general de la empresa y el control financiero.

Esta estructura facilita la sensibilidad local. Debido a que las responsabilidades de toma de decisiones se encuentran descentralizadas, cada área puede adaptar su oferta de producto, la estrategia de marketing y la estrategia de negocios a las condiciones locales. Sin embargo, esta estructura estimula la fragmentación de la organización en entidades demasiado autónomas, lo cual puede dificultar la transferencia de competencias claves y habilidades entre las áreas, así como lograr economías de localización y de curva de experiencia. En otras palabras, la estructura es consistente con una estrategia de localización, pero puede dificultar lograr ganancias asociadas con la estandarización mundial. Las empresas estructuradas sobre esta base pueden enfrentar problemas significativos si la sensibilidad local es menos crítica que la reducción de costos o la transferencia de competencias clave para establecer una ventaja competitiva.

### Estructura mundial por división de producto

Una **estructura mundial por división de producto** se refiere a la elección de empresas razonablemente diversificadas y, por ende, con estructuras nacionales basadas en la división de producto.

**FIGURA 13.7**

Estructura mundial de la división de productos

Como en el caso de la estructura de división nacional por producto, cada sector es una entidad ampliamente autónoma, con plena responsabilidad sobre sus propias actividades de creación de valor. Las oficinas centrales toman la responsabilidad del desarrollo estratégico general y el control financiero de la empresa (vea la figura 13.7).

Como apoyo de la organización se encuentra la creencia de que las actividades de creación de valor de cada división de producto deben ser coordinadas por esa división a escala mundial. Por lo tanto, la estructura mundial por división de producto está diseñada para superar los problemas de coordinación que surgen a partir de la división internacional y la estructuración mundial por áreas. Esta estructura proporciona un contexto organizacional que mejora la consolidación de actividades de creación de valor en puntos claves, necesarios para lograr economías de localización y curva de experiencia. También facilita la transferencia de competencias claves dentro de las operaciones mundiales de la división y la introducción simultánea, en todo el mundo, de nuevos productos. El problema principal de esta estructura consiste en la voz limitada que da a los administradores de área o país, pues se les considera subordinados de los administradores de división de producto. El resultado puede ser una falta de sensibilidad local, que, como vimos en el capítulo 12, puede provocar problemas de desempeño.

### **Estructura mundial matricial**

Tanto la estructura mundial por áreas como la estructura mundial por división de producto tienen puntos fuertes y débiles. La estructura mundial por áreas facilita la sensibilidad local, pero puede inhibir el logro de economías de ubicación y de curva de experiencia, así como la transferencia de competencias claves entre áreas. La estructura mundial por división de producto proporciona un mejor marco para ejecutar economías de localización y de curva de experiencia, así como para transferir competencias claves, pero es débil en relación con la sensibilidad local. En igualdad de circunstancias, esto sugiere que una estructura mundial por áreas es más apropiada si la empresa aplica una estrategia de localización, mientras que una estructura mundial por división de producto es preferible para las empresas que siguen estrategias mundiales o internacionales. Sin embargo, como vimos en el capítulo 12, no hay tal igualdad de circunstancias; como señalan Bartlett y Ghoshal, para sobrevivir en algunas industrias, las empresas deben adoptar una estrategia internacional. Es decir, deben atender de manera simultánea la ejecución de economías de localización y de curva de experiencia, la sensibilidad local y la transferencia interna de las competencias claves (aprendizaje mundial).<sup>13</sup>

Algunas empresas intentan lidiar con las demandas contradictorias de una estrategia transnacional mediante una estructura matricial. En la clásica **estructura mundial matricial**, la diferenciación horizontal se lleva a cabo en dos dimensiones: la división de producto y el área geográfica

# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Ascenso y caída de la estructura matricial de Dow Chemical

Un puñado de jugadores importantes compiten cara a cara en todo el mundo en la industria química. Estas empresas son Dow Chemical y Du Pont, ambas de Estados Unidos, ICI, de Gran Bretaña, y el trío BASF, Hoechst AG y Bayer, de Alemania. Las barreras al libre tránsito de productos químicos entre las naciones desaparecieron en gran medida en la década de 1970, lo cual, junto con la naturaleza de la mayoría de los químicos a granel y una grave recesión a principios de la década siguiente, provocó un periodo prolongado de intensa competencia de precios. En tal entorno, la empresa que gana la competencia es la que tiene los precios más bajos. Dow Chemical se encontraba entre los líderes en precios.

Durante años, los administradores de Dow insistieron en que parte del crédito correspondía a la "matriz" de la organización. La organización matricial de Dow tenía tres elementos interrelacionados: funciones (como investigación y desarrollo, fabricación y marketing), comercio (como etileno, plásticos y productos farmacéuticos) y geografía (como España, Alemania y Brasil). La responsabilidad profesional de los administradores integraba los tres elementos; por ejemplo, el administrador de marketing del área de plásticos para España, y la mayoría de los administradores, rendían cuentas al menos a dos jefes. El administrador de marketing del área de plásticos de España debía rendirle cuentas tanto al director mundial del área de

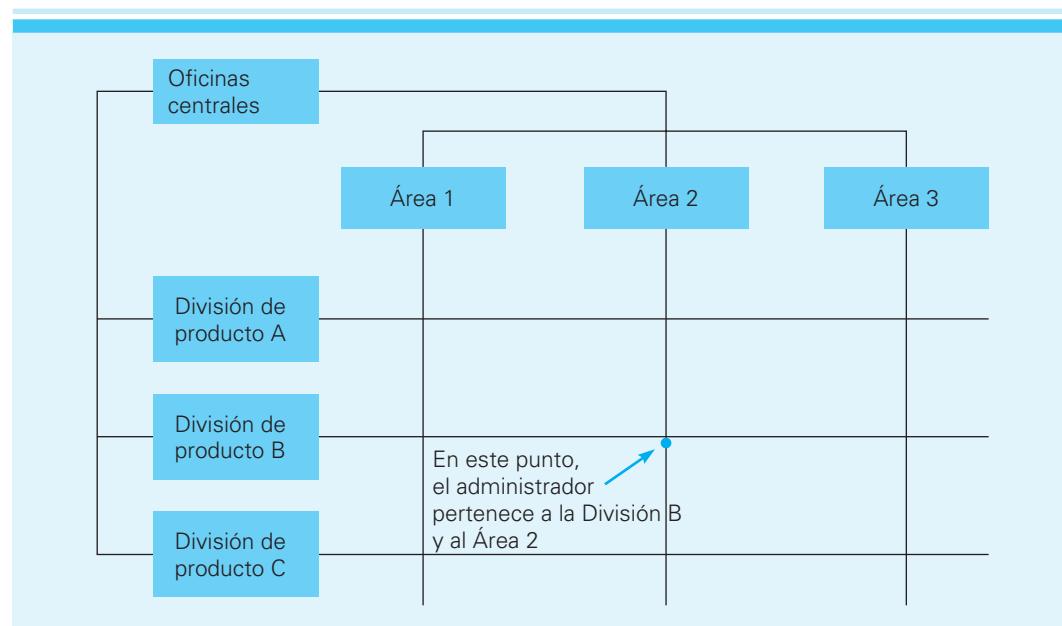
plásticos como al director de operaciones español. La matriz pretendía que las operaciones de Dow respondieran tanto a las necesidades del mercado local como a los objetivos corporativos. Por ello, el área de plásticos podría ser responsable de minimizar los costos de producción mundiales de Dow, mientras que la operación española tenía que determinar la mejor manera de vender plásticos en el mercado español.

Cuando Dow introdujo esta estructura, los resultados fueron poco prometedores; los múltiples canales de comunicación generaron confusión y conflictos. La gran cantidad de jefes creó una burocracia difícil de manejar. Las responsabilidades superpuestas provocaron luchas territoriales y evasiones de responsabilidad. Los administradores de área discrepan con los que estaban a cargo de los sectores comerciales respecto de los lugares idóneos donde debían construirse las plantas. En conclusión, la estructura no funcionó, pero, en lugar de abandonarla, Dow decidió flexibilizarla.

La decisión de Dow de mantener la estructura matricial fue provocada por su avance hacia la industria farmacéutica. La empresa se dio cuenta de que el negocio farmacéutico es muy diferente de los químicos a granel. En estos últimos, los grandes rendimientos provienen de las economías de escala en la producción, lo cual impone establecer grandes plantas en locaciones claves donde se atiendan los mercados

**FIGURA 13.8**

Estructura mundial matricial



regionales y mundiales. Por el contrario, en el caso de los farmacéuticos, los requisitos regulatorios y de marketing varían tanto entre países que las necesidades locales son mucho más importantes que la reducción de los costos de fabricación mediante ahorros considerables. Es vital un alto grado de sensibilidad local. Dow se dio cuenta de que su negocio farmacéutico nunca tendría éxito si se le administraba con base en prioridades como, por ejemplo, sus operaciones químicas.

En consecuencia, en lugar de abandonar su matriz, la empresa decidió flexibilizarla para adecuarla mejor a los diferentes negocios, cada uno con sus propias prioridades, en un solo sistema administrativo. Un pequeño grupo de ejecutivos de las oficinas centrales estableció las prioridades para cada tipo de negocio. Despues, a uno de los tres elementos de la matriz (función, comercios o área geográfica) se le dio una autoridad primordial en la toma de decisiones. El elemento que se apropió del mercado o ubicación varió según donde la empresa compitiese. Tal flexibilidad requirió que todos los empleados supieran lo que ocurría en el resto de la matriz. Aunque este arreglo parezca confuso, durante años Dow afirmó que este sistema flexible funcionaba bien, y atribuye gran parte de su éxito a la calidad de sus decisiones.

Sin embargo, a mediados de la década de 1990, Dow reorientó su negocio en la industria química y se desprendió

de sus actividades farmacéuticas cuyo desempeño había sido insatisfactorio. Como reflejo del cambio de estrategia corporativa, en 1995 Dow abandonó su estructura matricial en favor de una más eficiente basada en divisiones mundiales de negocio. El cambio también se basó en la aceptación de que la administración de la estructura matricial era demasiado compleja y costosa bajo el intenso entorno competitivo de esa década, en particular por el renovado enfoque en sus químicos, donde la ventaja competitiva con frecuencia favorecía a los productores más baratos. Como comentó el entonces director general en una entrevista en 1999: "Somos una organización que tenía una matriz y dependía del trabajo en equipo, pero no había nadie al frente. Cuando todo iba bien, no sabíamos a quién recompensar, y cuando iba mal, no sabíamos a quién culpar. Por ello, creamos una estructura divisional mundial y redujimos los niveles administrativos. Había 11 niveles administrativos entre el mío y los empleados de niveles inferiores, y ahora hay cinco". En conclusión, Dow descubrió al final que una estructura matricial no se adecuaba a una empresa que competía en las industrias mundiales con costos competitivos y que tenía que abandonarla para reducir los costos de funcionamiento.<sup>14</sup>

(vea la figura 13.8). La idea es que la responsabilidad de las decisiones de operación relacionadas con un producto en particular debe compartirse entre la división de producto y las diferentes áreas de la empresa. De esta manera, la naturaleza de la oferta del producto, la estrategia de marketing y la estrategia de negocios que deberán llevarse a cabo en el área 1, para el producto de la División A, se determinan conciliando la administración de la División A con la del Área 1. Se cree que esta responsabilidad dual concerniente a la toma de decisiones debe permitir a la empresa alcanzar sus objetivos particulares de manera simultánea. En modelos clásicos de estructura matricial, se destaca la responsabilidad dual al otorgar una situación de igualdad, dentro de la organización, a las divisiones de producto y las áreas geográficas. Por ello, los administradores individuales pertenecen a las dos jerarquías (una jerarquía divisional y una jerarquía de área) y tienen dos jefes (un jefe divisional y un jefe de área).

La realidad de la estructura mundial matricial es que con frecuencia no funciona tan bien como indican las predicciones teóricas. En la práctica, la matriz tiende a ser torpe y burocrática. Puede requerir tantas reuniones que se obstaculiza el trabajo. La necesidad de que un área y una división de producto tomen una decisión retrasa el proceso y da pie a una organización inflexible, incapaz de responder con rapidez a los cambios de mercado o de innovar. La estructura de jerarquía dual también puede generar conflictos y luchas perpetuas de poder entre las áreas y las divisiones de producto, con muchos administradores en medio. Para empeorar la situación, puede ser difícil cerciorarse de la responsabilidad en esta estructura. Cuando todas las decisiones críticas son producto de la negociación entre divisiones y áreas, una parte siempre puede culpar a la otra cuando los resultados no son positivos. Como expresó al autor el administrador de una estructura mundial

matricial, al reflexionar sobre un lanzamiento fallido de producto: “Si hubiésemos podido hacer las cosas a nuestra manera en lugar de tener que adaptarnos a las personas de la división de producto, esto jamás hubiese sucedido” (un administrador de la división de producto expresó sentimientos similares). Tales acusaciones comprometen la responsabilidad, estimulan el conflicto y hacen que la matriz pierda control sobre la organización (vea la sección “Panorama administrativo” sobre Dow Chemical para un ejemplo de los problemas de una estructura matricial).

A la luz de estos problemas, muchas empresas transnacionales intentan construir estructuras matriciales “flexibles”, basadas en redes de conocimiento administrativo por parte de toda la empresa y una cultura y visión compartidas, en lugar de una rígida estructura jerárquica. En tales empresas, la estructura informal representa un papel más importante que la estructura formal. En la siguiente sección analizaremos este punto con los mecanismos informales de integración.

## MECANISMOS DE INTEGRACIÓN

En la sección anterior explicamos que las empresas se dividen en subunidades. Ahora examinaremos algunos recursos de coordinación de esas subunidades. Una manera de lograr la coordinación es con la centralización. Sin embargo, si la tarea es compleja, tal vez esta vía no sea tan eficaz. Los administradores de niveles superiores, responsables de lograr la coordinación, rápidamente pueden abrumarse ante el volumen de trabajo que se requiere para coordinar las actividades de varias subunidades, en particular si éstas son grandes, diversas o están geográficamente dispersas. Cuando así sucede, las empresas tratan de aplicar mecanismos de integración, tanto formales como informales, para alcanzar la coordinación deseada. En esta sección presentaremos los mecanismos de integración disponibles. Sin embargo, antes de hacerlo, exploraremos la necesidad de coordinación y algunos de sus impedimentos en las empresas internacionales.

### Estrategia y coordinación en los negocios internacionales

La necesidad de coordinación entre subunidades varía según la estrategia de la empresa. La necesidad de coordinación es mínima en las empresas que persiguen una localización estratégica, mayor en las empresas internacionales, es más elevada en las empresas globales y máxima en las empresas transnacionales. La preocupación de las empresas multidomésticas es, básicamente, la sensibilidad local. Tales empresas son propensas a operar con una estructuración mundial por áreas, en la que cada una tiene una autonomía considerable y su propia serie de funciones para la creación de valor. Debido a que cada área se establece como entidad autónoma, se minimiza la necesidad de coordinación entre ellas.

La necesidad de coordinación es mayor en las empresas que adoptan una estrategia internacional e intentan sacar provecho de la transferencia de competencias claves y habilidades entre el país de origen y las operaciones extranjeras. La coordinación es necesaria para respaldar la transferencia de habilidades y oferta de producto entre las unidades. La necesidad de coordinación es mayor en las empresas que pretenden aprovechar las economías de localización y de curva de experiencia; es decir, en empresas que intentan adoptar una estrategia de estandarización global. Alcanzar economías de localización y experiencia implica la dispersión de las actividades propias de la creación de valor alrededor del mundo. La red global de actividades resultante debe coordinarse para garantizar el flujo sin contratiempos de insumos a la cadena de valor, de productos semiacabados mediante la cadena de valor, y de productos terminados a los mercados alrededor del mundo.

La necesidad de coordinación es mayor en las empresas transnacionales. Recuerde que estas empresas llevan a cabo, de manera simultánea, economías de localización y de curva de experiencia, sensibilidad local y transferencia multidireccional de habilidades claves entre todas las subunidades de la empresa (esto se conoce como aprendizaje mundial). Como en el caso de la estrategia de estandarización global, la coordinación se requiere para garantizar el flujo sin contratiempos de productos a través de la cadena global de valor. Como en las empresas internacionales, la coordinación se requiere para garantizar la transferencia de competencias claves a las subunidades. Sin embargo, el objetivo transnacional de lograr una transferencia multidireccional de competencias requiere una mucha mayor coordinación que la que demandan las empresas internacionales. Además, las transnacionales necesitan coordinación entre las subunidades extranjeras y las actividades de creación de valor (es decir, producción, investigación y desarrollo, marketing), dispersas alrededor del



globo, para garantizar que la oferta de producto y estrategia de marketing se adapten lo suficiente a las condiciones locales.

### Impedimentos para la coordinación

Los administradores de las diversas subunidades tienen diferentes orientaciones, en parte porque sus tareas son distintas. Por ejemplo, los de producción suelen atender cuestiones de capacidad, control de costos y control de calidad, mientras que los de marketing atienden aspectos de precios, promociones, distribución y participación en el mercado. Estas diferencias pueden obstaculizar la comunicación entre ellos, quienes con frecuencia ni siquiera “hablan el mismo idioma”. También puede haber una falta de respeto entre las subunidades (por ejemplo, los administradores de marketing pueden ver con desprecio a los de producción, y viceversa), lo que dificulta la comunicación que se requiere para lograr la cooperación y la coordinación.

Las diferencias entre las orientaciones de las subunidades también surgen a partir de las diferencias de objetivos. Por ejemplo, las divisiones de producto mundial de una empresa multinacional pueden estar comprometidas con metas de costo que requieran la producción mundial de un producto estandarizado, mientras que la subsidiaria extranjera puede estar comprometida con el incremento de su participación en el mercado local, lo que demandará un producto no estandarizado. En este caso, los diferentes objetivos pueden generar conflictos.

Tales impedimentos para la coordinación no son inusuales en las empresas, pero pueden ser en particular problemáticos para las multinacionales (por su profusión de subunidades en casa y en el extranjero). Asimismo, las diferencias de orientación de las subunidades a menudo se refuerzan en las multinacionales, por usos horarios, distancia y nacionalidades entre los distintos administradores.

Por ejemplo, hasta hace poco, la empresa holandesa Philips tenía una organización que constaba de divisiones mundiales de producto y unidades nacionales autónomas. Durante largo tiempo la empresa tuvo problemas para lograr que las divisiones de producto y las organizaciones nacionales cooperaran en la introducción de nuevos productos, por ejemplo. Ello sucedió cuando Philips desarrolló un formato de VCR, el sistema V2000, pero no pudo lograr que la subsidiaria norteamericana lo introdujera en el mercado. En cambio, la unidad norteamericana adoptó el formato VHS producido por el competidor mundial de Philips, Matsushita. Unilever experimentó un problema similar en su negocio de detergentes. La necesidad de resolver las disputas entre sus muchas unidades nacionales y sus divisiones de producto puede extender el tiempo necesario para introducir un nuevo producto en Europa durante varios años. Esto negó a Unilever la posibilidad de obtener la ventaja de quien actúa primero, crucial para forjar una fuerte posición en el mercado.

### Mecanismos formales de integración

Los mecanismos formales para integrar las subunidades varían en complejidad desde un contacto directo y fuertes vínculos hasta equipos e incluso una estructura matricial (vea la figura 13.9). En general, a mayor necesidad de coordinación, mayor necesidad de mecanismos formales de integración.<sup>15</sup>



**FIGURA 13.9**

Mecanismos formales de integración

El contacto directo entre los administradores de las subunidades es el mecanismo de integración más sencillo. Ahora examinaremos algunos recursos de coordinación de esas subunidades. Con este “mecanismo”, los administradores de las diversas subunidades sólo se contactan entre sí cuando tienen una preocupación en común. El contacto directo puede no ser eficaz si los funcionarios tienen distintas orientaciones que impidan la coordinación, como ya se mencionó.

Las relaciones con una fuerte vinculación son un poco más complejas. Cuando aumenta el volumen de los contactos entre las subunidades, la coordinación mejora al dar a las personas de cada subunidad la responsabilidad de coordinarse con otra subunidad con regularidad. Con estas relaciones, las personas establecen una relación permanente. Esto atenúa los impedimentos para la coordinación que se analizaron en el apartado anterior.

Cuando es mayor la necesidad de coordinación, las empresas tienden a utilizar equipos temporales o permanentes, compuestos de individuos de las subunidades que necesitan tal coordinación. Por lo general, coordinan el desarrollo y lanzamiento del producto desde antes, pero son útiles cuando cualquier aspecto de operaciones o estrategia requiere la cooperación de dos o más subunidades. Los equipos de desarrollo de producto y de introducción suelen constar de personal de investigación y desarrollo, producción y marketing. La coordinación resultante contribuye al desarrollo de productos a la medida de los consumidores con un costo de producción razonable (diseño para la producción).

Cuando la necesidad de integración es muy apremiante, las empresas pueden adoptar una estructura matricial en la que todas las funciones se consideren integrales. La estructura está diseñada para facilitar la integración máxima entre las subunidades. La matriz más común de las empresas multinacionales se basa en áreas geográficas y en las divisiones mundiales de producto. Este arreglo logra un alto grado de integración entre las divisiones de productos y las áreas para que, en teoría, la empresa preste más atención tanto a la sensibilidad local como a la búsqueda de economías de localización y curva de experiencia.

En algunas multinacionales, la matriz es aún más compleja, pues estructura la empresa en áreas geográficas, divisiones mundiales de producto y funciones, las cuales reportan de manera directa a las oficinas centrales. Así, dentro de una empresa como Dow Chemical, antes de que abandonara su organización matricial a mediados de la década de 1990 (vea la sección “Panorama administrativo”), cada administrador pertenecía a tres jerarquías (por ejemplo, uno de marketing de plásticos de la división España es miembro de ésta, de la división de productos plásticos y de la función de marketing). Además de facilitar la sensibilidad local y las economías de localización y curva de experiencia, tal matriz fomenta la transferencia de competencias claves dentro de la organización. Esto ocurre porque dichas competencias tienden a residir en funciones (por ejemplo, investigación y desarrollo, y marketing). En teoría, una estructura de este tipo facilita la transferencia de competencias en funciones de división a división y de área a área.

Sin embargo, como ya analizamos, tales soluciones matriciales para los problemas de coordinación en empresas multinacionales pueden atorarse en el nudo burocrático, que crea tantos problemas como los que resuelve. Las estructuras matriciales tienden a ser burocráticas, inflexibles y a caracterizarse por generar conflictos más que por establecer la esperada cooperación. Para que tal estructura funcione necesita ser un tanto flexible y debe ser apoyada por mecanismos de integración informales.<sup>16</sup>

### Mecanismos informales de integración: redes de conocimiento

En un intento por solucionar o evitar los problemas asociados con los mecanismos formales de integración en general, y de las estructuras matriciales en particular, las empresas con una gran necesidad de integración experimentan con mecanismos informales de integración: redes de conocimiento que se apoyan en una cultura organizacional que valora el trabajo en equipo y una cultura de cooperación cruzada.<sup>17</sup> Una **red de conocimiento** es un sistema para transmitir información dentro de la organización basado no en la estructura organizacional formal, sino en los contactos informales entre los administradores de una empresa y sus sistemas de información.<sup>18</sup> La mayor fortaleza de este tipo de redes es que sirven como canalización no burocrática para el flujo de conocimiento dentro de una empresa multinacional.<sup>19</sup> Para que exista una red, los administradores en distintas ubicaciones deben estar vinculados, al menos indirectamente. Por ejemplo, considere la figura 13.10, que muestra las sencillas relaciones de red entre siete administradores de una empresa multinacional.

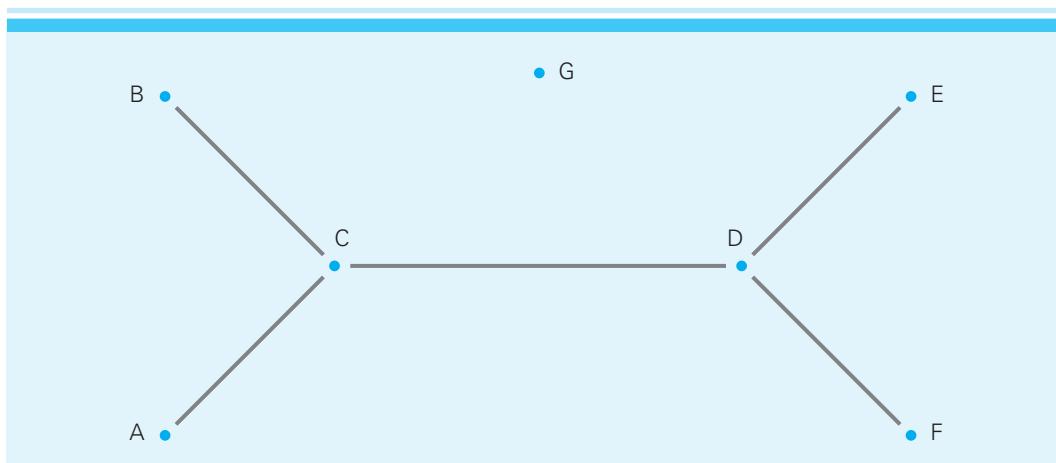


FIGURA 13.10

Red simple  
de administración

Los administradores A, B y C se conocen personalmente, como también lo hacen los administradores D, E y F. Aunque el de la división B no conoce al de la F de manera personal, se encuentran vinculados por medio de conocidos comunes (administradores C y D). De esta manera, podemos decir que los administradores de A a F forman parte de la misma red, lo cual no sucede con el de la división G.

Imagine que el administrador B es de marketing en España y necesita la solución a un problema técnico para satisfacer de mejor manera a un importante cliente europeo. El administrador F, de investigación y desarrollo en Estados Unidos, tiene la solución al problema del administrador B. El B comunica su problema a todos sus contactos, incluso al de la división C, y pregunta si saben de alguien que pueda resolverlo. El administrador C pregunta al D, quien responde al F, que entonces llama al administrador B para ofrecer la solución. De esta manera se logra la coordinación de manera informal por medio de la red en lugar de hacerlo mediante mecanismos de integración formales, como equipos de trabajo o la estructura matricial.

Sin embargo, para que tal red funcione de manera correcta debe contar con tantos administradores como sea posible, y que éstos mantengan buena relación entre ellos. Por ejemplo, si el administrador G tenía un problema similar al B, no podría utilizar la red informal para encontrar una solución; tendría que recurrir a mecanismos más formales. Es difícil establecer redes de conocimiento a todo lo ancho de la empresa, y aunque los entusiastas de redes se refieren a ellas como el “pegamento” que une a las multinacionales, no es claro cuán exitosas han sido las empresas en construir redes cabales. Se utilizan dos técnicas para establecer redes: sistemas de información y políticas de desarrollo para el personal directivo.

Las empresas utilizan sus redes de computadoras y telecomunicaciones como cimientos de las redes informales de conocimiento.<sup>20</sup> El correo electrónico, las videoconferencias, los sistemas de información de alta velocidad y los mecanismos de búsqueda de la web facilitan en gran medida que los administradores esparcidos en el mundo se conozcan y sostengan una red de contactos personales, con el fin de identificar a los contactos que puedan resolver un problema en particular y dar a conocer y compartir las mejores prácticas dentro de la organización. Por ejemplo, Wal-Mart utiliza su sistema de intranet para comunicar ideas sobre la estrategia de comercialización entre las tiendas ubicadas en los diferentes países.

Las empresas también echan mano de sus programas de desarrollo del personal directivo para construir las redes informales. Las tácticas son hacer rotar a los administradores entre las diversas subunidades de manera regular para que construyan su propia red informal, y utilizar programas educativos en administración para reunir a los administradores de las subunidades en un solo lugar para que se conozcan.

Las redes de conocimiento quizás no basten para lograr la coordinación si los administradores de las subunidades persisten en alcanzar objetivos diferentes a los de la empresa. Para que una red de conocimiento funcione de manera apropiada (y para que funcione una estructura formal matricial), los administradores deben compartir un fuerte compromiso con los mismos objetivos. Para apreciar la naturaleza del problema, consideremos de nuevo el caso de los administradores B y F. Como antes, este

último conoce el problema del administrador B mediante la red. Sin embargo, resolverlo requiere que él dedique un tiempo considerable a la tarea. A medida en que ésta lo distraiga de sus tareas habituales —y de objetivos que pueden diferir de los que persigue el administrador B—, quizás no esté dispuesto a prestar ayuda. Por lo tanto, el administrador F puede no llamar a su colega, y la red informal no podría proporcionar una solución al problema del administrador B.

Para evitar esta falla, los administradores deben adherirse a un conjunto común de normas y valores que anulen las diferencias entre las orientaciones de las subunidades.<sup>21</sup> En otras palabras, la empresa debe tener una fuerte cultura organizacional que promueva el trabajo en equipo y la cooperación. Cuando así sucede, un administrador dispuesto puede hacer a un lado los intereses sectoriales en beneficio de la empresa en general. Si los administradores B y F están comprometidos con las mismas normas y sistemas de valores, y si estas normas y valores organizacionales se colocan al conjunto por encima de los intereses de cualquier subunidad individual, el administrador F estará dispuesto a cooperar con el administrador B y ayudarlo a resolver sus problemas.

### Resumen

El mensaje de esta sección es básico para entender los problemas de la administración de una empresa multinacional. Las empresas multinacionales necesitan un grado determinado de integración (en particular si adoptan una estandarización mundial y estrategias internacionales o transnacionales), pero puede ser difícil alcanzarla debido a los impedimentos que se oponen a su coordinación. Tradicionalmente, las empresas intentan alcanzar la coordinación mediante mecanismos formales de integración. Sin embargo, esta vía no siempre sirve, pues tiende a fomentar la burocracia y no necesariamente se atienden los problemas que surgen a partir de las diferencias de orientación entre las subunidades. Esto es en particular probable en una estructura matricial compleja, y, aún así, es necesaria para lograr, de manera simultánea, economías de localización y curva de experiencia, sensibilidad local y transferencia multidireccional de capacidades básicas dentro de la organización. La solución a este dilema parece tener dos facetas. En primer lugar, la empresa debe intentar establecer una red informal de conocimiento que realice gran parte del trabajo previo en una estructura matricial formal. En segundo lugar, la empresa debe construir una cultura común. No obstante, ninguna de estas soluciones parciales es fácil.<sup>22</sup>



## Sistemas de control e incentivos

Una tarea fundamental de la dirección de una empresa consiste en controlar sus diversas subunidades —sea que se definan con base en funciones, división de producto o área geográfica— para garantizar que sus acciones sean consistentes con los objetivos estratégicos y financieros generales de la empresa. Las empresas logran este objetivo con diversos sistemas de control. En esta sección revisaremos los distintos tipos de sistemas de control en las subunidades, y posteriormente veremos los sistemas de incentivos. También veremos cómo varían los controles y sistemas apropiados de incentivos de acuerdo con la estrategia de una empresa multinacional.

### TIPOS DE SISTEMAS DE CONTROL

Existen cuatro tipos principales de sistemas de control que utilizan las empresas multinacionales: controles personales, controles burocráticos, controles de rendimiento y controles culturales. En la mayoría de las empresas se utilizan los cuatro, pero la importancia relativa que otorgan a cada uno tiende a variar de acuerdo con la estrategia de cada empresa.

#### Controles personales

Un **control personal** es el que se deriva del contacto personal con los subordinados. Este tipo de control tiende a ser propio de las empresas pequeñas, que supervisan de manera directa las acciones de los subordinados. Sin embargo, también ordena las relaciones entre los administradores de alto nivel en las grandes empresas multinacionales. Por ejemplo, el director general puede utilizar una gran dosis de control personal para influir en el comportamiento de sus subordinados inmediatos, como los responsables de las divisiones mundiales de producto o de las principales áreas geográficas. A su vez, estos líderes pueden utilizar el control personal para determinar el comportamiento de



sus subordinados, y así sucesivamente hacia abajo de la estructura jerárquica de la organización. Por ejemplo, Jack Welch, director general de General Electric, quien se jubiló en 2001, tenía reuniones individuales periódicas con los encargados de todas las principales líneas de negocios de GE (internacionales, en su mayoría).<sup>23</sup> En esas reuniones examinaba a los administradores sobre la estrategia, estructura y desempeño financiero de sus operaciones. Al hacerlo, en esencia ejercía un control personal sobre estos funcionarios e indudablemente sobre las estrategias que favorecía cada uno de ellos.

### Controles burocráticos

Un **control burocrático** es un sistema de reglas y procedimientos que rigen las acciones de las subunidades. Los controles burocráticos más importantes en las subunidades de las empresas multinacionales son las reglas que se refieren a los presupuestos y al gasto de capital. En esencia, los presupuestos son una regla para distribuir los recursos financieros de una empresa. El presupuesto de cada subunidad específica, con cierta precisión, la cantidad de dinero que puede gastar la subunidad. La matriz utiliza los presupuestos para influir en el comportamiento de las subunidades. Por ejemplo, el presupuesto de investigación y desarrollo suele especificar el dinero que puede gastar la unidad de investigación y desarrollo en un nuevo producto. Los administradores de investigación y desarrollo saben que si gastan demasiado dinero en un proyecto tendrán menos para gastar en otros, por lo que intentan respetar el presupuesto. La mayoría de los presupuestos se establece mediante una negociación entre los ejecutivos de la matriz y el responsable de la subunidad. La casa central puede estimular el crecimiento de ciertas subunidades y restringir el de otras mediante la manipulación de sus presupuestos.

Las reglas para gastar el capital exigen que el corporativo apruebe cualquier gasto de capital hecho por una subunidad que exceda cierta cantidad. El presupuesto permite a la matriz especificar la cantidad que una subunidad puede gastar en un año determinado, y las reglas de gasto de capital dan a la casa central un control adicional sobre la manera de gastar el dinero. Se puede esperar que ésta niegue el gasto de capital que difiera de los objetivos generales de la empresa y apruebe el que sea congruente con ellos.

### Controles de rendimiento

Los **controles de rendimiento** implican que las subunidades logren y expresen el cumplimiento de sus objetivos en relación con las unidades de medición de desempeño, como rentabilidad, productividad, crecimiento, participación de mercado y calidad. El juicio de la administración sobre el desempeño de las subunidades se relaciona con su capacidad de alcanzar los objetivos fijados.<sup>24</sup> Si las metas se cumplen o se sobrepasan, los administradores de las subunidades serán recompensados; si no es así, por lo general, los altos ejecutivos intervienen para averiguar la causa y tomar la acción correctiva apropiada. De esta manera, se logra el control al comparar el desempeño actual con las metas y al intervenir de manera apropiada. En las divisiones de producto o las subsidiarias, se suelen establecer metas de rentabilidad, crecimiento de ventas y participación de mercado. Las funciones son más propensas a recibir objetivos relacionados con su actividad particular. Por lo tanto, al departamento de investigación y desarrollo se le confiere un objetivo de desarrollo de nuevos productos; a la de producción, uno de productividad y calidad; al de marketing, uno relativo a la participación de mercado, y así sucesivamente.

Como los presupuestos, por lo general los objetivos se establecen mediante una negociación entre las subunidades y la casa matriz, que suele establecer objetivos desafiantes pero realistas, para que los administradores de las subunidades busquen formas de mejorar sus operaciones pero no se encuentren tan presionados para acudir a actividades no funcionales con tal de cumplirlos (como maximizar las utilidades de corto plazo). Los controles de rendimiento estimulan un sistema de “administración por excepción”: en la medida en que las subunidades satisfagan sus objetivos, se les otorga cierta independencia. Sin embargo, si no lo hacen, es posible que los directivos del corporativo indaguen al respecto. Si no les satisface lo que ven, la casa matriz puede intervenir en la subunidad, reemplazar su mando ejecutivo y buscar maneras de mejorar su eficiencia.

### Controles culturales

Los **controles culturales** existen cuando los empleados internalizan las normas y el sistema de valores de la empresa. Cuando esto ocurre, el personal tiende a controlar su propio comportamiento,

lo que reduce la necesidad de una supervisión directa. En una empresa con una cultura sólida, el autocontrol reduce la necesidad de otros sistemas. Revisaremos la cultura organizacional más adelante. McDonald's es una empresa que promueve entre sus franquiciatarios y proveedores, a los que considera como socios, sus normas y valores organizacionales, a la vez que subraya su compromiso de largo plazo con ellos. Este compromiso no es sólo un ejercicio de relaciones públicas: se respalda en acciones, como la disposición de ayudarlos a mejorar sus operaciones mediante la provisión de capital o asistencia administrativa cuando es necesario. En respuesta, los franquiciatarios de McDonald's y los proveedores comparten una cultura, y se comprometen a ayudar a la empresa a obtener el éxito. Un resultado es que McDonald's dedica menos tiempo (de otra forma necesario) para controlarlos.

## SISTEMAS DE INCENTIVOS

Los incentivos son los mecanismos que las empresas emplean para recompensar la conducta apropiada del empleado. Muchas personas reciben como incentivo un bono anual. Los incentivos se ligan estrechamente a las medidas de desempeño de los controles de rendimiento. Por ejemplo, establecer metas vinculadas a la rentabilidad sirve para medir el desempeño de una subunidad, como la división mundial de producto. Para crear incentivos positivos con el fin de que los empleados trabajen más duro y rebasen esas metas, se les puede dar una parte de las ganancias generadas por encima de lo que se tenía proyectado. Por ejemplo, si una subunidad estableció una meta de 15% en el rendimiento de las inversiones y logra 20%, los empleados deberían recibir una participación de las ganancias generadas por encima de la meta de 15% en forma de bono. Regresaremos al tema de los sistemas de incentivos en el capítulo 18, cuando analicemos la estrategia de recursos humanos en una empresa multinacional. Sin embargo, por ahora debemos tomar en cuenta varios aspectos importantes. Primero, el tipo de incentivo varía según los empleados y sus actividades. Los que se otorgan a los trabajadores de una planta pueden ser muy diferentes de los que reciben los administradores generales. Los incentivos deben coincidir con el trabajo que se desempeña. Los empleados de una fábrica pueden dividirse en equipos de 20 a 30 individuos, y recibir su bono ligado con la capacidad del grupo para alcanzar y superar las metas de producción y calidad de producto. En contraste, los ejecutivos de la planta pueden ser recompensados de acuerdo con las medidas ligadas a la producción de toda la planta. El principio básico es asegurar que el esquema de incentivos para un empleado esté ligado a la meta de producción que puede controlar. Los empleados pueden no ser capaces de ejercer mucha influencia en toda la planta, pero sí en el desempeño de su equipo para que el incentivo esté ligado a la producción en dicho nivel.

Segundo, la ejecución exitosa de la estrategia en una empresa multinacional con frecuencia requiere cierta cooperación entre los administradores de las diferentes subunidades. Por ejemplo, como ya mencionamos, algunas empresas multinacionales operan con estructuras matriciales, según las cuales una subsidiaria puede ser responsable del marketing y las ventas en el país, mientras que una división mundial de producto puede serlo de la fabricación y desarrollo de nuevos productos. Los administradores de estas diferentes unidades deben cooperar estrechamente entre sí para que la empresa sea exitosa. Una forma de alentar a los administradores para que cooperen es ligar los incentivos con el desempeño de alto nivel dentro de la organización. De este modo, los ejecutivos de las subsidiarias del país y las divisiones mundiales de producto podrían ser recompensados de acuerdo con la rentabilidad de toda la empresa. Impulsar la rentabilidad de toda la empresa requiere que los administradores en las subsidiarias y las divisiones de producto cooperen entre sí para instrumentar estrategias y vincular los sistemas de incentivos al siguiente nivel de la jerarquía. La mayoría de las empresas utiliza una fórmula para los incentivos que vincula una parte del pago al desempeño de la subunidad en la que el administrador o el empleado trabaja, y otra, al desempeño de toda la empresa o de alguna unidad organizacional de alto nivel. La meta es alentar a los empleados para que mejoren la eficacia de su unidad y cooperen con otras divisiones de la organización.

Tercero, los sistemas de incentivos de una empresa multinacional con frecuencia tienen que ajustarse para responder a las diferencias nacionales y culturales. Los sistemas de incentivos en Estados Unidos quizás no funcionen o no estén autorizados en otros países. Por ejemplo, Lincoln Electric, líder en la fabricación de equipo de soldadura por arco, emplea un sistema de incentivos basado en los índices de trabajo a destajo en sus fábricas estadounidenses (se paga a los empleados



de acuerdo con la cantidad que producen). Mientras que este sistema funciona muy bien en Estados Unidos, Lincoln descubrió que es difícil aplicarlo en otros países. En algunos lugares, como Alemania, los sistemas a destajo son ilegales, mientras que en otros, la cultura nacional prevaleciente todavía es hostil a un sistema donde el desempeño esté tan ligado al esfuerzo individual.

Por último, es importante que los administradores reconozcan que los sistemas de incentivos pueden tener consecuencias no planeadas. Los administradores deben considerar muy bien las conductas que se estimulan con ciertos incentivos. Por ejemplo, si se recompensa a los empleados en una fábrica sólo con base en la cantidad que produjeron, sin prestar atención a la calidad, quizás produzcan cuantas unidades sea posible para aumentar el pago de incentivos, pero con una calidad deficiente.

## SISTEMAS DE CONTROL, INCENTIVOS Y ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

La clave para entender la relación entre la estrategia internacional, los sistemas de control y de incentivos es el concepto de la ambigüedad del desempeño.

### Desempeño ambiguo

El **desempeño** ambiguo existe cuando las causas del mal desempeño de una subunidad no son claras. Esto no es poco común cuando el desempeño de una subunidad depende, en parte, del que logran otras subunidades; es decir, cuando existe un alto grado de interdependencia entre subunidades en la organización. Considere el caso de la subsidiaria francesa de una empresa estadounidense cuyo proceso de ventas depende de otra subsidiaria, una planta establecida en Italia. La subsidiaria francesa no alcanza sus objetivos, por lo que la casa matriz exige una explicación. La subsidiaria francesa argumenta que recibe mercancías de mala calidad de su homóloga italiana. Por ello, la matriz pregunta a los administradores italianos cuál es el problema. Éstos contestan que su calidad es excelente (la mejor en la industria) y que los franceses simplemente no saben cómo vender un buen producto. ¿Quién está en lo correcto, los franceses o los italianos? Sin más información, los altos ejecutivos no lo saben. Debido a que dependen de los italianos para vender su producto, los franceses tienen una buena excusa para su bajo desempeño. La matriz necesita más información para determinar quién está en lo correcto. Recabarla costará tiempo y dinero, y desviará la atención de otros problemas. En otras palabras, el grado del desempeño ambiguo eleva los costos de control.

Considere la diferencia si la operación francesa fuera autónoma, con sus propias plantas de fabricación, marketing e investigación y desarrollo. En este caso carecería de una coartada conveniente para justificar su mal desempeño; sus administradores triunfarían o caerían por sus propios méritos. No podrían culpar a los italianos por el bajo nivel de ventas. Por lo tanto, el grado de ambigüedad del desempeño es una función de la interdependencia de las subunidades de una organización.

### Estrategia, interdependencia y ambigüedad

Ahora consideremos la relación entre la estrategia, la interdependencia y el desempeño ambiguo. En empresas que han implantado una estrategia de localización, cada planta nacional es una entidad autónoma y puede juzgarse con base en sus propios méritos; su grado de ambigüedad del desempeño es bajo. En una empresa internacional, el grado de interdependencia es, de alguna manera, más elevado. La integración es necesaria para facilitar la transferencia de competencias y habilidades claves. Debido a que el éxito de una operación extranjera depende en parte de la calidad de la competencia transferida del país de origen, puede existir ambigüedad de desempeño.

En las empresas que pretenden adoptar una estrategia de estandarización global, la situación es todavía más compleja. En una empresa global pura, la búsqueda de economías de localización y curva de experiencia implica el desarrollo de una red global de actividades relativas a la creación de valor. Muchas de las actividades de una empresa de este tipo son interdependientes. La capacidad de una subsidiaria francesa para vender un producto depende de la eficiencia con que las plantas ubicadas en otros países desempeñen sus actividades de creación de valor. Por lo tanto, los niveles de interdependencia y ambigüedad del desempeño son elevados en las empresas mundiales.

El grado de ambigüedad del desempeño es más elevado en las empresas transnacionales, que padecen los mismos problemas de ambigüedad del desempeño que las empresas globales. Además,

**TABLA 13.1**

Interdependencia, desempeño ambiguo y costos de control en las cuatro estrategias de los negocios internacionales

Estrategia	Interdependencia	Desempeño ambiguo	Costos de control
Localización	Baja	Baja	Baja
Internacional	Moderada	Moderada	Moderada
Global	Alta	Alta	Alta
Transnacional	Muy alta	Muy alta	Muy alta

debido a la transferencia multidireccional de competencias claves, también sufren problemas propios de las empresas que adoptan una estrategia internacional. El alto grado de integración de las empresas transnacionales implica tomar muchas decisiones en conjunto, y las interdependencias resultantes crean un sinnúmero de coartadas para justificar un mal desempeño. El contexto de las empresas trasnacionales es idóneo para “señalar al culpable”.

### Implicaciones para el control e incentivos

En la tabla 13.1 se resumen los argumentos de la sección anterior y las implicaciones para los costos de control, que se definen como el tiempo que dedican los altos ejecutivos a supervisar y evaluar el desempeño de las subunidades. Esta cantidad será mayor cuando el nivel de desempeño ambiguo sea más elevado. Cuando la ambigüedad es baja, la administración puede utilizar controles de rendimiento y un sistema de administración por excepción; cuando es elevada, no cuentan con tal lujo. Los controles de producción no proporcionan señales bien claras sobre la eficiencia de la subunidad si su desempeño depende del de otra subunidad de la organización. Por ello, la administración debe dedicar tiempo a resolver los problemas que surgen a partir del desempeño ambiguo, con el correspondiente aumento de los costos de control.

La tabla 13.1 revela una paradoja. Vimos en el capítulo 12 que una estrategia transnacional es deseable porque otorga a la empresa más oportunidades de aprovechar la expansión internacional que las que ofrecen las estrategias multinacional, internacional y global. Pero ahora vemos que, debido al mayor nivel de interdependencia, los costos de control de las empresas transnacionales son mayores que los de las empresas que adoptan otras estrategias. A menos que se reduzcan estos costos, la mayor rentabilidad asociada con la estrategia transnacional puede anularse. El mismo punto, aunque en menor medida, cuenta para las empresas mundiales que adoptan una estrategia de estandarización global. Aunque las empresas que adoptan una estrategia de estandarización global pueden cosechar los beneficios de costo a partir de economías de localización y curva de experiencia, deben lidiar con un mayor nivel de desempeño ambiguo, lo que eleva los costos de control (en comparación con las empresas que adoptan una estrategia internacional o multinacional).

Aquí es donde entran los sistemas de control e incentivos. Cuando examinamos los sistemas de control con que las corporaciones controlan sus subunidades, observamos que, sin importar su estrategia, las empresas multinacionales utilizan controles de rendimiento y burocráticos. Sin embargo, en las empresas que adoptan una estrategia global o transnacional, la utilidad de controles de desempeño se limita por las ambigüedades sustanciales de desempeño. Como resultado, estas empresas dan mayor importancia a los controles culturales. El control cultural —al estimular a los administradores a asumir las normas y los sistemas de valores de la organización— da a los administradores de las subunidades interdependientes un incentivo para solucionar los problemas que surgen entre ellos. El resultado es la reducción de las acusaciones y, por ende, de los costos de control. El desarrollo de controles culturales puede ser una condición previa para el éxito de la adopción de una estrategia transnacional, y quizás también de una estrategia global.<sup>25</sup> En lo que se refiere a los incentivos, el material recién analizado sugiere que el conflicto entre las diferentes subunidades se reduce, y aumenta el potencial para la cooperación, si los sistemas se ligan de alguna manera a un alto grado en la estructura jerárquica. Cuando el desempeño ambiguo dificulta juzgar el desempeño de las subunidades como unidades autónomas, se liga el pago de incentivos de los administradores a la entidad a la que pertenecen y con esto se reducen los problemas resultantes.



## Procesos

Definimos los procesos como la forma de tomar decisiones y de realizar el trabajo de la organización.<sup>26</sup> Los procesos están presentes en los diversos niveles organizacionales. Existen procesos para formular estrategias, para asignar recursos, para evaluar ideas de nuevos productos, para administrar las solicitudes de información y quejas de los clientes, para mejorar la calidad de producto, para evaluar el desempeño de los empleados, etc. Con frecuencia, las competencias centrales o capacidades valiosas de una empresa se integran a estos procesos. Los procesos eficientes y eficaces disminuyen los costos de creación de valor y añaden un valor adicional al producto. Por ejemplo, el éxito mundial de muchas empresas japonesas en la década de 1980 se basó en parte en su adopción temprana de procesos para mejorar la calidad de sus productos y la eficiencia operativa, como la administración de calidad total y los sistemas de inventario justo a tiempo. Hoy en día, el éxito competitivo de General Electric es atribuible a los procesos ampliamente fomentados en la empresa. Entre ellos se destacan el proceso Six Sigma para la mejora de la calidad, el de “digitalización” (con intranet e internet corporativo para automatizar las actividades y reducir los costos de funcionamiento), y el de generación de ideas, conocido en la empresa como “búsqueda de soluciones”, según el cual los administradores y empleados se reúnen en sesiones intensas durante varios días para identificar y ejecutar ideas que incrementen la productividad.

Los procesos de una organización se resumen mediante un diagrama de flujo que muestra los diferentes pasos y los puntos decisivos en la realización de un trabajo. Muchos procesos toman el camino más corto en las funciones o divisiones, y requieren cooperación entre los individuos de las diferentes subunidades. Por ejemplo, los procesos para el desarrollo de nuevos productos requieren que los empleados de investigación y desarrollo, fabricación y marketing trabajen juntos para asegurar que los nuevos productos contemplen las necesidades del mercado y su diseño no sea muy caro. Debido a que atraviesan las fronteras organizacionales, ejecutar los procesos de manera más eficaz con frecuencia exige mecanismos de integración formales e incentivos para la cooperación entre unidades (vea las secciones anteriores).

Un análisis detallado de la naturaleza y estrategias de los procesos de mejora y reingeniería escapa al alcance de este libro. Sin embargo, es importante hacer dos observaciones básicas sobre los procesos administrativos, en especial en el contexto de un negocio internacional.<sup>27</sup> La primera es que, en una empresa multinacional, muchos procesos no sólo afectan las fronteras organizacionales pues abarcan diferentes subunidades, sino también las fronteras nacionales. El diseño de un nuevo producto puede requerir la cooperación del personal de investigación y desarrollo de California, la producción, de Taiwán, y el marketing, de Europa, Estados Unidos y Asia. Las probabilidades de lograr esta coordinación se enriquecen en gran medida si los procesos están insertos en la cultura organizacional que promueve la cooperación entre los individuos de las diferentes subunidades y países, si los sistemas de incentivos de la organización recompensan de manera explícita tal cooperación, y si los mecanismos de integración formales e informales facilitan la coordinación entre las subunidades.

Segundo, es en particular importante para una empresa multinacional reconocer que los valiosos procesos innovadores que pudieran implicar una ventaja competitiva se desarrolleen en cualquier lugar dentro de la red mundial operativa de la organización.<sup>28</sup> La subsidiaria puede elaborar los nuevos procesos en respuesta a las condiciones de su mercado. Dichos procesos pueden luego ser útiles en otras partes de la empresa multinacional. Por ejemplo, en respuesta a la competencia en Japón y la obsesión local con la calidad del producto, las empresas japonesas estaban a la vanguardia de los procesos para la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) en la década de 1970. Debido a que pocas empresas estadounidenses tenían subsidiarias japonesas en aquel entonces, no conocieron esta tendencia hasta la década siguiente, cuando los productos japoneses de alta calidad empezaron a venderse en Estados Unidos. Una excepción a lo anterior fue Hewlett-Packard, que tenía una exitosa empresa en Japón, Yokogwa Hewlett-Packard (YHP). YHP fue pionera del proceso de administración de la calidad total en Japón y ganó el prestigioso premio Deming por mejorar la calidad del producto. Por conducto de YHP, Hewlett-Packard aprendió sobre el movimiento hacia la calidad antes que muchos de sus compañeros estadounidenses, y fue una de las primeras empresas occidentales en introducir el proceso de administración de la calidad

total en sus operaciones mundiales. No sólo la operación japonesa de Hewlett-Packard dio a la empresa acceso a procesos valiosos, sino que pudo transferir su conocimiento dentro de su red mundial operativa, lo que elevó el desempeño de toda la empresa. Por ello, no basta la capacidad para crear procesos valiosos, también es importante promoverlos. Esto requiere de mecanismos de integración tanto formales como informales, como las redes de conocimiento.



## Cultura organizacional

En el capítulo 3 conocimos y aplicamos el concepto de cultura en los estados-nación. Sin embargo, la cultura es un término social propio de las sociedades y de las organizaciones.<sup>29</sup> Por ello, preferimos hablar sobre cultura y subcultura organizacionales. La definición básica de la cultura es aún la misma, ya sea que la apliquemos a una sociedad grande de un Estado o a una pequeña como lo es una organización o una de sus subunidades. La cultura se refiere a un sistema de valores y normas que comparten las personas. Los valores son ideas abstractas sobre lo que un grupo considera bueno, correcto y deseable. Las normas significan las reglas sociales y las directrices que prescribe una conducta apropiada en situaciones particulares. Los valores y normas expresan los patrones de conducta o estilo de la organización con que los empleados, de manera automática, motivan a sus nuevos compañeros. A pesar de que la cultura de una organización rara vez es estática, tiende a cambiar relativamente despacio.

### CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional tiene diversos orígenes. Primero, existe un extenso acuerdo de que los fundadores o los líderes importantes ejercen un profundo efecto en la cultura de la organización, y con frecuencia dejan huella de sus propios valores en ella.<sup>30</sup> Un famoso ejemplo de un fundador es la empresa japonesa Matsushita. La filosofía personal tipo zen de Konosuke Matsushita se codificó en los “siete valores espirituales” de Matsushita, que todos los nuevos empleados aprenden hasta el día de hoy: 1) servicio nacional dentro de la industria, 2) justicia, 3) armonía y cooperación, 4) lucha por la mejoría, 5) cortesía y humildad, 6) ajuste y asimilación, y 7) gratitud. Un líder no tiene que ser el fundador para ejercer una profunda influencia en la cultura organizacional. Se le atribuye a Jack Welch el cambio de cultura de GE, en primer lugar por destacar, cuando se convirtió en su CEO, un conjunto de valores contraculturales, como la aceptación de riesgos, la capacidad emprendedora, el liderazgo y una conducta sin fronteras. Para un líder es más difícil, sin embargo obligatorio, cambiar una cultura organizacional establecida que crear una nueva en la empresa.

Otra importante influencia en la cultura organizacional es la amplia cultura social del país donde se fundó la empresa. En Estados Unidos, por ejemplo, la ética competitiva del individualismo es importante, y hay un enorme estrés social por crear ganadores. Muchas empresas estadounidenses idean formas creativas de recompensar y motivar a los individuos para que se vean como ganadores.<sup>31</sup> Con frecuencia, los valores de las empresas estadounidenses reflejan los propios de la cultura de su país. De manera similar, se afirma que los valores de cooperación en muchas empresas japonesas reflejan los valores de la sociedad japonesa tradicional, pues hacen hincapié en la cooperación grupal, las obligaciones recíprocas y la armonía.<sup>32</sup> Así, de manera general, puede tener un poco de sustento el argumento de que la cultura organizacional recibe influencia de la cultura nacional.

Una tercera influencia en la cultura organizacional es la historia de la empresa, que con el tiempo puede moldear los valores de la organización. En el lenguaje de los historiadores, la cultura organizacional depende del camino de la organización a lo largo del tiempo. Por ejemplo, Philips NV, empresa multinacional holandesa, por mucho tiempo ha funcionado con una cultura que otorga un alto valor a la independencia de las empresas operativas nacionales. Esta cultura es producto de la historia de la empresa. Durante la Segunda Guerra Mundial, los alemanes ocuparon Holanda. Con la casa central en territorios ocupados, se otorgó más facultades a varias empresas operativas foráneas, como las subsidiarias establecidas en Estados Unidos y Gran Bretaña. Después de la guerra, éstas mantuvieron una operación muy autónoma. La creencia de que esto era lo correcto se convirtió en un valor clave de la empresa.



Las decisiones que generan un alto desempeño tienden a institucionalizarse en los valores de una empresa. En la década de 1920, 3M era sobre todo un fabricante de lija.

Richard Drew, un joven asistente de laboratorio, propuso lo que consideró un nuevo producto, un pedazo de papel recubierto con adhesivo, que llamó “cinta pegajosa”. Drew vio la aplicación del producto en la industria del automóvil, donde serviría para cubrir algunas partes de un vehículo durante la aplicación de pintura. Presentó la idea al presidente de la empresa, William McKnight, una persona poco impresionable, que pidió a Drew que abandonara la investigación, pero éste no lo hizo. En cambio, desarrolló la “cinta pegajosa” y después fue a buscar clientes potenciales en la industria del automóvil. Con esta información, se acercó de nuevo a McKnight, quien, más tranquilo, cambió de parecer y le autorizó el desarrollo de lo que sería una de las principales líneas de productos adhesivos de 3M, dominante hasta ahora.<sup>33</sup> A partir de entonces, McKnight destaca la importancia de dar a los investigadores de 3M rienda suelta para explorar sus propias ideas y experimentar con la oferta de productos. Esta actitud pronto se convirtió en un valor básico en 3M y se le honró con la famosa “regla del 15%” de la empresa, conforme a la cual los investigadores disponen de 15% de su tiempo laboral para trabajar en las ideas de su elección. Hoy en día se cuenta a los nuevos empleados la historia de Drew para ilustrar el valor de permitir que los individuos exploren sus propias ideas.

Una cultura se sostiene por diversos mecanismos, como 1) prácticas de contratación y de promoción de la organización, 2) estrategias de recompensa, 3) procesos de socialización y 4) estrategias de comunicación. El objetivo es seleccionar personas cuyos valores sean consistentes con los de la empresa. Para reforzar aún más los valores, una compañía puede promover a aquellos individuos cuyo comportamiento sea consistente con los valores fundamentales de la organización. Los procesos de revisión de méritos también pueden estar ligados a los valores de la compañía, lo que refuerza las normas culturales.

La socialización puede ser formal, como programas de capacitación, para enseñar a los empleados los valores básicos de la organización. La socialización informal puede ser un consejo amistoso de los compañeros o jefes, o estar implícita en las actitudes de los compañeros y superiores hacia los nuevos empleados. En lo que se refiere a la estrategia de comunicación, muchas empresas con sólida cultura organizacional dedican gran parte de su atención en insertar sus valores fundamentales en la misión corporativa, con frecuencia comunicándose a los empleados para guiarlos en las decisiones difíciles. Las historias y símbolos suelen reforzar los valores importantes (por ejemplo, la historia de Drew y McKnight en 3M).



Las famosas notitas de Post-it, de 3M, fueron una idea que pegó. La innovación es el distintivo de esta empresa hasta el momento.

## CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Con frecuencia, los autores de conceptos relacionados con la administración hablan sobre “culturas sólidas”.<sup>34</sup> En una cultura con esta característica casi todos los administradores comparten un conjunto de valores y normas muy consistentes que ejercen un claro efecto en la forma de realizar el trabajo. Los nuevos empleados adoptan estos valores muy rápido, y los que no se adaptan tienden a retirarse. En tal cultura es posible que a un nuevo ejecutivo lo corrijan sus subordinados o sus superiores si viola los valores y normas de la cultura organizacional. Por lo general, una empresa con una cultura sólida es percibida desde el exterior como una organización poseedora de un cierto estilo o manera de hacer las cosas. Lincoln Electric, que presentamos en la próxima sección “Panorama administrativo”, es un ejemplo de una empresa con una cultura sólida.

Ahora bien, “sólida” no necesariamente significa “buena”. Una cultura puede ser sólida pero mala. La cultura nazi en Alemania con certeza fue sólida, pero definitivamente no fue buena; asimismo, una cultura sólida no siempre implica un alto desempeño. Un estudio reveló que, en la década de 1980, General Motors tenía una “cultura sólida”, pero que desalentaba a los empleados de bajo nivel a demostrar iniciativa y a tomar riesgos, lo que era disfuncional y provocó un bajo desempeño en GM.<sup>35</sup> Una cultura sólida puede ser beneficiosa en un determinado momento si fomenta un alto desempeño, pero inapropiada en otro. Las cualidades de una cultura dependen del contexto. En la década de 1980, cuando el desempeño de IBM era muy bueno, varios autores relacionados con temas



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Cultura organizacional e incentivos en Lincoln Electric

Lincoln Electric es una de las empresas líderes en el mercado mundial de equipo de soldadura por arco. Su éxito se basa en niveles muy elevados de productividad de los empleados. La empresa atribuye su productividad a una cultura organizacional fuerte y a un esquema de incentivos basado en trabajo a destajo. Su cultura organizacional se remonta a James Lincoln, quien en 1907 se unió a la empresa que su hermano estableció años atrás. Lincoln tenía un gran respeto por la capacidad individual y creía que, con la motivación correcta, toda persona era capaz de tener un desempeño extraordinario. Hacía hincapié en que la empresa era una "meritocracia", donde se recompensaba a las personas por su esfuerzo individual. Lincoln, que creía a pie juntillas en la igualdad, eliminó las barreras de comunicación entre los "trabajadores" y los "administradores", pues estableció una política de puertas abiertas, asegurándose de que todos los que trabajaban para la empresa fueran tratados de la misma manera. Por ejemplo, todos comían en la misma cafetería, no había lugares para estacionarse reservados para los "administradores", etc. También creía que cualquier ganancia de productividad debía compartirse con los consumidores, en forma de precios bajos; con los empleados, con un salario mayor, y con los accionistas, en forma de altos dividendos.

La cultura organizacional que se derivó de la creencia de James Lincoln se fortaleció debido al sistema de incentivos de la empresa. Los trabajadores de producción no reciben un salario base, sino de acuerdo con la cantidad de piezas que producen. El trabajo a destajo permite al empleado trabajar con un ritmo normal para ganar un ingreso equivalente al salario promedio de los trabajadores de manufactura en el área donde se encuentra la fábrica. Cada empleado tiene responsabilidad sobre la calidad de su producción y debe reparar cualquier defecto que detecten los inspectores de calidad antes de incluir las piezas en el cálculo de trabajo a destajo. Desde 1934, los obreros reciben un bono semestral de acuerdo con una escala de méritos. Estos índices se basan en criterios objetivos (como el nivel del empleado y la calidad de su producción) y subjetivos (como su actitud cooperadora y su confiabilidad). Estos sistemas representan para los empleados de

Lincoln un incentivo para trabajar duro y generar innovaciones que impulsen la productividad, pues hacerlo mejora la retribución por su trabajo. Los empleados ganan un salario base que con frecuencia sobrepasa el salario promedio de las empresas manufactureras en el área en más de 50%, y además reciben un bono que, en buenos tiempos, duplica su salario base. A pesar de la alta remuneración, los empleados son tan productivos que Lincoln tiene una estructura de costos más barata que sus competidores.

Mientras esta cultura organizacional y un conjunto de incentivos funcionan bien en Estados Unidos, donde es compatible con la cultura individualista del país, no se aplicaba con facilidad en las plantas foráneas. En las décadas de 1980 y 1990, Lincoln se expandió de manera agresiva a Europa y América Latina mediante la compra de varias fábricas de soldadura. Lincoln dejó a los administradores locales en su lugar, con la creencia de que conocían las condiciones locales mejor que los norteamericanos. Sin embargo, en realidad tenían poco conocimiento práctico y no podían o no querían imponer esa fuerte cultura organizacional en sus unidades, que ya contaban con una muy amplia y propia. No obstante, Lincoln les indicó que introdujeran su sistema de incentivos en las compañías adquiridas, pero con frecuencia enfrentaban impedimentos legales y culturales.

En muchos países, el trabajo a destajo se considera un sistema de compensación abusivo que obliga a los empleados a trabajar más. En Alemania, donde Lincoln compró una planta, este sistema era ilegal. En Brasil, si se paga un bono más de dos años seguidos se convierte en un derecho. En muchos otros países, tanto los administradores como los empleados se oponían a la idea de trabajo a destajo. Lincoln comprobó que muchos empleados alemanes valoraban más su tiempo libre que un ingreso extra, y no estaban dispuestos a trabajar tanto como sus contrapartes estadounidenses. Muchas empresas adquiridas también estaban sindicalizadas, y los sindicatos locales se oponían con firmeza al trabajo a destajo. Como resultado, Lincoln no pudo duplicar el alto nivel de productividad que logró en Estados Unidos y su expansión deterioró el desempeño de toda la empresa.<sup>36</sup>

administrativos elogiaban su sólida cultura, que entre otras cosas valoraba en gran medida la toma de decisiones de común acuerdo.<sup>37</sup> Estos autores sostienen que tal proceso de toma de decisión era apropiada debido a las sustanciales inversiones que IBM hacía periódicamente en nueva tecnología. Sin embargo, este proceso resultó ser una debilidad en la creciente industria de la computación a finales de la década de 1980 y la siguiente. La toma conjunta de decisiones era lenta, burocrática y en particular no conducía a la toma corporativa de riesgos. Mientras esto funcionó en la década de 1970, IBM necesitaba tomar decisiones rápidas y una toma de riesgo emprendedora en la década



de 1990, pero su cultura desalentaba tal conducta. En ese momento, la empresa fue rebasada por pequeñas empresas, como Microsoft.

Un estudio académico concluyó que las empresas que muestran un alto desempeño durante un periodo prolongado tienden a tener una cultura sólida pero adaptable. De acuerdo con este estudio, en una cultura adaptable la mayoría de los administradores se interesan por los clientes, accionistas y empleados, y los valoran de manera notable, así como a las personas y los procesos que generan cambios útiles en la empresa.<sup>38</sup> Esta actitud es interesante, pero reduce el tema a un alto nivel de abstracción; después de todo, ¿qué empresa diría que no le importan sus clientes, accionistas y empleados? Una perspectiva diferente es argumentar que la cultura de la empresa debe coincidir con el resto de su estructura, estrategia y demandas de un entorno competitivo, para lograr un desempeño superior. Todos estos elementos deben ser consistentes entre sí. Lincoln Electric nos brinda otro ejemplo útil. La empresa opera en un sector muy competitivo, donde la reducción de costos es fundamental para lograr y mantener una ventaja competitiva. Tanto la cultura de Lincoln como su sistema de incentivos alientan a los empleados a esforzarse por conseguir altos niveles de productividad que se traducen en bajos costos, indispensables para el éxito de la empresa. El ejemplo de Lincoln también demuestra otro importante punto que deben tener en cuenta los negocios internacionales: una cultura que impulsa hacia un alto desempeño en su propio país quizás no pueda imponerse tan fácilmente en las subsidiarias foráneas. Sin duda, la cultura de Lincoln contribuyó a que la empresa lograse un desempeño superior en el mercado estadounidense, pero esta misma cultura es muy “estadounidense” y difícil de instrumentar en otros países. Los administradores y empleados de varias subsidiarias europeas vieron que esa cultura pasaba por alto sus propios valores, y se mostraron poco dispuestos a adoptarla. El resultado fue que Lincoln tuvo muchos problemas para duplicar su éxito en los mercados extranjeros. El problema se complicó cuando la empresa adquirió empresas establecidas, con su propia cultura organizacional. De este modo, cuando intentó imponer su cultura en la cultura organizacional operativa extranjera de esas unidades, Lincoln tuvo que enfrentar dos problemas: cómo cambiar la cultura organizacional establecida en ellas y cómo introducir una cultura cuyos valores básicos pueden ser extraños a los valores de los miembros de esa sociedad. Estos problemas no son sólo de Lincoln; muchos negocios internacionales enfrentan exactamente las mismas dificultades.

La solución que Lincoln adoptó fue establecer nuevas subsidiarias en lugar de adquirirlas y adecuarlas a su propia cultura. Es mucho más fácil establecer un conjunto de valores en una nueva empresa que cambiar los valores en una ya establecida. Una segunda solución fue dedicar mucho tiempo y atención a transmitir la cultura organizacional de la empresa a sus operarios extranjeros. Esto era algo que Lincoln omitió al principio. Otras empresas hacen de esto una parte importante de su estrategia para la internacionalización. Cuando MTV Networks inició sus operaciones en un nuevo país, comenzó con un cuerpo administrativo de varios expatriados. Su trabajo fue contratar empleados locales cuyos valores fueran consistentes con la cultura de MTV, y les transmitieron los valores y normas que distinguen la forma en que la empresa opera. Una vez logrado este objetivo, los expatriados pasaron a su siguiente tarea y los empleados locales manejaron la operación. Una tercera solución fue reconocer que era necesario adaptar algunos aspectos de la cultura de la empresa a la del país anfitrión. Por ejemplo, muchas empresas japonesas utilizan una conducta simbólica, como canciones o sesiones de ejercicio grupal matutinas, para reforzar los valores y normas de cooperación. Sin embargo, tal conducta simbólica se considera extraña en las culturas occidentales, por lo que muchas empresas japonesas no las emplean en las subsidiarias occidentales.

La necesidad de contar con una cultura organizacional común para toda la red global de las subsidiarias multinacionales puede variar de acuerdo con la estrategia de la empresa. Las normas y valores compartidos facilitan la coordinación y cooperación entre los individuos de diferentes subunidades.<sup>39</sup> Una sólida cultura común permite la congruencia hacia una meta y atenúa los problemas que emanan de la interdependencia, desempeño ambiguo y conflicto entre los administradores de diferentes subsidiarias. Como ya mencionamos, una cultura compartida contribuye a fortalecer los mecanismos de integración informal, como las redes de conocimiento, para operar de manera más eficiente. En sí misma, una cultura común puede ser de mayor valor en una multinacional que aplique una estrategia que requiera cooperación y coordinación entre las subsidiarias globalmente descentralizadas. Esto sugiere que, para las empresas que utilizan una estrategia trasnacional, es

más importante contar con una cultura común que aquéllas con una estrategia de localización, con estrategias globales o internacionales que se ubiquen entre estos dos extremos.

## Síntesis: estrategia y estructura

En el capítulo 12 expusimos cuatro estrategias básicas que pueden aplicar las empresas multinacionales: de localización, internacional, global y transnacional. Hasta ahora, en este capítulo hemos visto varios aspectos de la estructura organizacional y hablamos de las interrelaciones entre esas dimensiones y estrategias. Ahora sintetizaremos este material.

### ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN

Las empresas que adoptan una estrategia de localización se enfocan en la sensibilidad local. La tabla 13.2 muestra que tales empresas tienden a operar con una estructura mundial por áreas, dentro de la cual las decisiones operativas se descentralizan y quedan en manos de las subsidiarias autónomas. La necesidad de coordinación entre las subunidades (áreas y subsidiarias) es baja. Esto sugiere que las empresas en busca de una estrategia de localización no tienen una alta necesidad de mecanismos de integración, formales o informales, para unir las diferentes operaciones nacionales. La falta de interdependencia sugiere que el nivel de desempeño ambiguo en tales empresas es bajo, así como (por extensión) los costos de control. De esta manera, las matrices administran las operaciones extranjeras con base sobre todo en la producción y controles burocráticos, y la política de administración por excepción. Los incentivos pueden estar ligados a la medida de desempeño en las subsidiarias. Debido a que es baja la necesidad de integración y coordinación, la necesidad de integración de procesos comunes y la cultura organizacional también es muy baja. Si no fuera porque estas empresas no pueden beneficiarse de las economías de localización y curva de experiencia o de la transferencia de competencias básicas, su simplicidad organizacional la haría una estrategia atractiva.

### ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Las empresas que adoptan una estrategia internacional crean valor mediante la transferencia de competencias básicas del país de origen a las subsidiarias en el extranjero. Si son diversas, como la mayoría, estas empresas operan con una estructura de división mundial de producto. Por lo general,

<b>Estructura y controles</b>	<b>Estrategia</b>			
	<b>Localización</b>	<b>Internacional</b>	<b>Estandarización global</b>	<b>Transnacional</b>
Diferenciación vertical	Descentralizada	Competencia básica centralizada; la restante, descentralizada	Cierto grado de centralización	Mezcla: centralizada y descentralizada
Diferenciación horizontal	Estructuración mundial por áreas	División mundial de producto	División mundial de producto	Matriz informal
Necesidad de coordinación	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Mecanismos de integración	Nulos	Pocos	Muchos	En demasía
Ambigüedad de desempeño	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Necesidad de controles culturales	Baja	Moderada	Alta	Muy alta

**TABLA 13.2**

Síntesis de estrategia, estructura y sistemas de control



la casa matriz mantiene el control centralizado sobre la competencia básica de la empresa, la que por lo general se concentra en las funciones de investigación y desarrollo o marketing de la empresa. Todas las otras decisiones de operación están descentralizadas, y se delegan en las subsidiarias de cada país (que, en empresas diversas, rinden informes a las divisiones mundiales de producto).

La necesidad de coordinación es moderada en tales empresas, pues refleja la necesidad de transferencia de las competencias básicas. Por lo tanto, aunque tales empresas operen con ciertos mecanismos de integración que no son tan amplios, el nivel relativamente bajo de interdependencia resultante se traduce en un nivel bajo de desempeño. De esta manera, estas empresas suelen subsistir con controles burocráticos y de rendimiento, y con incentivos a partir de las medidas de desempeño en las subsidiarias. La necesidad de una cultura organizacional y de procesos comunes no es tan grande. Una excepción importante se presenta cuando las capacidades básicas de la empresa están enclavadas en los procesos y cultura, en cuyo caso la empresa debe prestar más atención a transferir esos procesos y su cultura asociada del corporativo a las subsidiarias. En general, aunque la organización que requiere una estrategia internacional es más compleja que las empresas multinacionales, el incremento de complejidad no es tan grande.

## ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACIÓN GLOBAL

Las empresas que adoptan una estrategia de estandarización global se centran en la construcción de economías de localización y curva de experiencia. Si son diversas, como la mayoría, estas empresas operan con una estructura de división mundial de producto. Para coordinar la red globalmente dispersa de actividades de creación de valor, por lo general la matriz debe mantener el control de la mayoría de las decisiones de operación. En general, tales empresas se encuentran más centralizadas que la mayoría de las empresas multinacionales. Al reflejar la necesidad de coordinación de las diversas etapas de la cadena de valor —globalmente dispersas— de la empresa, la necesidad de integración en ellas también es alta. Por ello, estas empresas tienden a operar con base en una serie de mecanismos de integración formales e informales. Las interdependencias resultantes generan significativas ambigüedades de desempeño. Como resultado, además de los controles de rendimiento y burocráticos, las empresas que aplican una estrategia de estandarización global tienden a destacar la necesidad de construir una cultura organizacional fuerte que facilite la coordinación y la cooperación. También tienden a utilizar sistemas de incentivos ligados a las medidas de desempeño corporativo, al dar a los administradores de diferentes plantas un fuerte incentivo para cooperar entre sí con el fin de aumentar el desempeño de toda la organización. En promedio, la organización de las empresas globales es más compleja que la de las empresas que basan su estrategia en la localización o internacionalización.

## ESTRATEGIA TRANSNACIONAL

Las empresas que adoptan una estrategia transnacional se enfocan en el logro simultáneo de economías de localización y de curva de experiencia, sensibilidad local y aprendizaje mundial (transferencia multidireccional de competencias básicas). Estas empresas tienden a operar con estructuras matriciales, en las que tanto las divisiones de producto como las de área tienen una influencia importante. La necesidad de coordinar una cadena de valor mundialmente dispersa y de transferir las capacidades básicas crea presiones para la centralización de algunas decisiones operativas (en especial, producción e investigación y desarrollo). Al mismo tiempo, la necesidad de ser localmente sensible crea presiones para descentralizar otras decisiones operativas a las operaciones nacionales (en especial, marketing). Por consiguiente, estas empresas tienden a combinar grados relativamente altos de centralización en el caso de algunas decisiones operativas con grados relativamente altos de descentralización para tomar otras decisiones del mismo tipo.

La necesidad de coordinación es alta en las empresas transnacionales. Esto se refleja en una amplia gama de mecanismos —formales e informales— de integración, como las estructuras formales matriciales y las redes informales de administración. El alto grado de interdependencia de las subunidades implica que tal integración genere significativas ambigüedades de desempeño, lo que eleva los costos de control. Para reducirlos, además de los controles de rendimiento y burocráticos, las empresas que buscan una estrategia transnacional necesitan cultivar una fuerte cultura y establecer incentivos que promuevan la cooperación entre las subunidades.

## ENTORNO, ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y DESEMPEÑO

Subyacente al esquema que se ilustra en la tabla 13.2 se encuentra la noción de que es necesario un “ajuste” entre estrategia y estructura para que una empresa alcance un alto desempeño. Para que tenga éxito deben cumplirse dos condiciones. En primer lugar, la estrategia de la empresa debe ser consistente con el entorno en que opera. En el capítulo 12 analizamos este punto y observamos que, en algunas industrias, una estrategia mundial es la más viable, y, en otras, una estrategia multinacional puede ser la mejor. En segundo lugar, la estructura organizacional debe ser congruente con esta estrategia.

Si la estrategia no es consistente con el entorno, es probable que la empresa experimente problemas significativos de desempeño. Si la estructura no es congruente con la estrategia, quizás también experimente problemas de desempeño. Por lo tanto, una empresa debe buscar la consistencia entre su entorno, su estrategia, su estructura organizacional y sus sistemas de control. En el “Caso inicial” vimos la importancia de este concepto. Philips NV, la empresa holandesa de electrónica, es otro ejemplo de la necesidad de este ajuste. Por razones arraigadas en la historia de la empresa, hasta hace poco operaba con la organización habitual de una empresa basada en la localización, las decisiones de operación estaban descentralizadas y, por lo tanto, correspondían a las subsidiarias extranjeras. Históricamente, los mercados electrónicos se segmentaban uno de otro por grandes barreras arancelarias, por lo que era sensato mantener una organización de acuerdo con la estrategia de localización. Sin embargo, para mediados de la década de 1980, la industria en la que Philips competía experimentó la revolución de la caída de barreras arancelarias, cambios tecnológicos y el surgimiento de competidores japoneses, de bajo costo, que utilizaban una estrategia mundial. Para sobrevivir, Philips necesitaba convertirse en una transnacional. La empresa reconoció esta situación e intentó adoptar una postura global, pero poco hizo para cambiar su estructura organizacional. Nominalmente, la empresa adoptó una estructura matricial con base en la división mundial de producto y áreas nacionales. Sin embargo, en realidad las áreas nacionales continuaron dominando la organización, y las divisiones de producto tenían poco más que un rol consultivo. Como resultado, la estructura de Philips no se ajustó a la estrategia, y a principios de la década de 1990, Philips perdía dinero. Sólo después de cuatro años de cambio y enormes pérdidas, la empresa inclinó la balanza de poder en su estructura matricial hacia las divisiones de producto. Para mediados de la década de 1990 fructificó este esfuerzo para realinear la estrategia de la empresa y la estructura con las demandas de su entorno operativo con un mejor desempeño financiero.<sup>40</sup>



### Cambio organizacional

Las empresas multinacionales periódicamente tienen que adecuar su estructura para cumplir con los cambios en el entorno en el que compiten y en la estrategia que persiguen. Para ser rentable, Philips NV tuvo que adecuar su estrategia y estructura en la década de 1990 con el fin de que ambas coincidieran con las demandas del entorno competitivo en la industria tecnológica, la cual desplazó a la empresa de una estrategia de localización hacia una de escala mundial. Mientras que una consideración detallada del cambio organizacional trasciende el alcance de este libro, se justifican algunos comentarios en relación con los orígenes de la inercia organizacional, y las estrategias y tácticas para instrumentar un cambio organizacional.

## INERCIA ORGANIZACIONAL

Es difícil que las organizaciones cambien. En la mayoría de ellas hay sectores que se resisten al cambio. Estas fuerzas iniciales provienen de varias fuentes. Una de ellas es la distribución de poder e influencia en la organización.<sup>41</sup> El poder y la influencia de los administradores es en parte una función de su rol en la jerarquía organizacional, como se define en la posición estructural. Por definición, los cambios más considerables en una organización requieren adecuar la estructura, y, por extensión, la distribución de poder e influencia. Algunos individuos ven el aumento de su poder e influencia como resultado del cambio organizacional y otros verán que se deterioran. Por ejemplo,



en la década de 1990, Philips NV aumentó los roles y responsabilidades de sus divisiones mundiales de producto y disminuyó los de las subsidiarias foráneas. Esto significó que los administradores de la división mundial de producto aumentaran su poder e influencia, mientras que para los de las subsidiarias se redujeron. Como era de esperar, a algunos administradores de subsidiarias foráneas no les gustó el cambio y se resistieron, lo que desaceleraba el proceso de cambio. Es comprensible esta resistencia por parte de quienes perderán poder e influencia, sobre todo al argumentar que el cambio quizás no funcionará. En la medida en que tengan éxito, constituirán una fuente de inercia organizacional que puede desacelerar o detener el cambio.

Otra fuente de inercia es la cultura, como se expresa en los sistemas de normas y valores. Los sistemas de valores reflejan creencias bien arraigadas, y así puede ser muy difícil cambiarlas. Si los mecanismos formales e informales de socialización de la organización destacaron un conjunto de valores por un extenso periodo, y si la contratación, promoción y sistemas de incentivos consolidaron estos valores, un anuncio repentino de que éstos ya no son apropiados y deben cambiarse puede producir resistencia y disonancia entre los empleados. Por ejemplo, históricamente, Philips NV otorgó gran valor a la autonomía local. Los cambios de la década de 1990 representaron una reducción de la autonomía que disfrutaban las subsidiarias foráneas, lo que contradecía los valores establecidos en la empresa, por lo cual se resistieron.

La inercia organizacional también puede provenir de los prejuicios de los altos ejecutivos sobre el modelo o paradigma de negocios apropiado. Cuando cierto paradigma funcionó bien en el pasado, los administradores pueden tener problemas en aceptar que ya no funciona bien. En Philips, conferir una considerable autonomía a las subsidiarias foráneas funcionó muy bien en el pasado, pues permitía que los administradores locales personalizaran un producto y una estrategia de negocios y los adecuaran a las condiciones prevalecientes en cierto país. Como este paradigma funcionó tan bien, era difícil para muchos administradores entender por qué ya no se aplicaría en el futuro. Por consiguiente, les fue difícil aceptar un nuevo modelo de negocios, y tendían a caer en su paradigma y formas establecidas de hacer las cosas. Este cambio requería que los administradores dejaran sus arraigadas ideas sobre lo que funcionaba y lo que no, algo que muchos no podían hacer.

Las restricciones institucionales también pueden actuar como fuente de inercia. Las regulaciones nacionales implican normas de contenido y políticas laborales que pueden dificultar a una multinacional adecuar su cadena mundial de valor. Una empresa multinacional quizás desee tomar el control del proceso de fabricación que realizan sus subsidiarias locales, transferir ese control a las divisiones globales de producto y consolidar la elaboración en algunas cuantas ubicaciones. Sin embargo, si las reglas de contenido locales (vea el capítulo 5) requieren cierto grado de producción local, y si las regulaciones laborales dificultan o encarecen el cierre de las operaciones en un país, una multinacional puede concluir que estas restricciones dificultan adoptar estrategias y estructuras más eficaces.

## INSTRUMENTACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Aunque todas las organizaciones sufren de inercia, la complejidad y propagación mundial de muchas multinacionales puede dificultar en gran medida cambiar su estrategia y estructura para que coincidan con nuevas realidades organizacionales. Pero al mismo tiempo, la tendencia hacia la globalización en muchas industrias es ya tan insoslayable que incontables multinacionales deben adaptarse. Industria tras industria, el declive de las barreras comerciales y de inversión generan un cambio en la naturaleza del entorno competitivo. Las presiones de costos aumentan, lo que implica que las multinacionales deben modernizar sus operaciones para obtener beneficios económicos asociados a las economías de localización y curva de experiencia, y a la transferencia de competencias y capacidades dentro de la organización. Al mismo tiempo, la sensibilidad local es aún una importante fuente de diferenciación. Para sobrevivir en este creciente entorno competitivo, las empresas multinacionales deben cambiar no sólo su estrategia sino su estructura para que concuerden con la estrategia. Los principios para un cambio organizacional exitoso se resumen de la siguiente manera: 1) descongelar a la organización por medio de terapia de shock, 2) mover a la organización a una nueva situación por medio de cambios en su estructura y 3) congelar nuevamente a la organización en su nueva situación.



Jack Welch, legendario ex director ejecutivo de General Electric, una persona que inició un estándar corporativo por aceptar el cambio.

### Descongelamiento de la organización

Debido a las fuerzas de inercia, con el frecuente incremento del cambio resulta que no hay ningún cambio. Quienes ven su poder amenazado por el incremento del cambio pueden fácilmente resistirlo. Esta aparente contradicción nos lleva a la teoría de la gran explosión del cambio, la cual sostiene que un cambio eficaz requiere una osada acción antes de “descongelar” la cultura establecida de una organización y cambiar la distribución del poder e influencia. La terapia de shock para sacar a la organización de su estado glacial puede implicar el cierre de plantas consideradas como no viables, o una drástica reorganización estructural. También es importante darse cuenta de que el cambio no ocurrirá a menos que se comprometan con él los altos ejecutivos, los cuales deben plantear con claridad su necesidad para que los empleados entiendan por qué se busca y cuáles serán sus beneficios. Los ejecutivos también deben practicar lo que predicen y tomar las medidas necesarias. Si los empleados ven que la cúpula administrativa predica la necesidad de cambio pero sus miembros conservan su propia conducta, o no hacen cambios considerables en la organización, pronto perderán la fe en el esfuerzo del cambio, que después se diluirá.

### Cambio a la nueva situación

Una vez que se moviliza a una organización, se debe acomodar en su nueva situación. El cambio requiere medidas como cerrar operaciones; reorganizar la estructura; reasignar responsabilidades; modificar el control, incentivos y sistemas de recompensa; rediseñar procesos; y desprenderse de quienes se considere que impiden el cambio. En otras palabras, el acomodo requiere un cambio sustancial en forma de una estructura organizacional multinacional para que coincida con la nueva postura estratégica deseada. Para que un acomodo sea exitoso, debe realizarse con suficiente velocidad. Involucrar a los empleados en los esfuerzos para el cambio es una excelente forma de que aprecien y crean en las necesidades de cambiar y contribuir a un acomodo rápido. Por ejemplo, una empresa debe delegar considerable responsabilidad para diseñar los procesos operativos a empleados de menor nivel. Si se actúa de acuerdo con sus recomendaciones en forma adecuada, los empleados verán los resultados de sus esfuerzos y en consecuencia creerán en el concepto que el cambio es real.

### Recongelamiento de la organización

Recongelar la organización tarda más tiempo. Puede requerir que se establezca una nueva cultura mientras se desmantela la anterior. Por lo tanto, la recongelación impone que los empleados se acostumbren a la nueva forma de hacer las cosas. Las empresas, con frecuencia, utilizan programas de formación administrativa para lograrlo. En General Electric, cuyo presidente vitalicio, Jack Welch, estableció un cambio importante en la cultura de la empresa, se usaron programas de formación administrativa como herramienta para comunicar los nuevos valores a los miembros de la organización. Sin embargo, por sí solos, los programas de formación administrativa no bastan. Deben cambiarse las políticas de contratación para que reflejen la nueva realidad y atraigan a individuos cuyos valores concuerden con los de la nueva cultura que la empresa trata de forjar. En forma similar, los sistemas de control y de incentivos deben concordar con la nueva realidad de la organización, o el cambio nunca se dará. Los altos ejecutivos deben reconocer que cambiar la cultura tarda mucho tiempo. Toda disminución de la presión para cambiar puede permitir que resurja la cultura anterior mientras los empleados recaen en las formas antiguas de hacer las cosas. Por ello, la tarea de comunicación que enfrentan los ejecutivos representa un esfuerzo de largo plazo que requiere que sean implacables y persistentes en su búsqueda del cambio. Por ejemplo, una característica sobresaliente del mandato de veinte años de Jack Welch en GE es que nunca dejó de impulsar su programa de cambio. Fue el lema consistente de su mandato. Siempre inventaba nuevos programas e iniciativas para continuar impulsando la cultura de la organización por el camino deseado.



## RESUMEN

En este capítulo identificamos la estructura organizacional de las empresas multinacionales para administrar y dirigir sus operaciones mundiales. Un tema central del capítulo fue que las diferentes estrategias requieren diferentes estructuras; la estrategia se aplica por medio de la estructura. Para tener éxito, una empresa debe hacer que la estructura concuerde fundamentalmente con su estrategia. Las empresas cuya estructura no coincide con sus necesidades estratégicas experimentarán problemas de desempeño. También es necesario que los diferentes componentes de la estructura sean consistentes entre sí. En el capítulo destacamos los siguientes puntos:

1. La arquitectura organizacional se refiere a la totalidad de la estructura de una empresa, como estructura organizacional formal, sistemas de control e incentivos, procesos, cultura organizacional y personal.
2. La rentabilidad superior de la empresa se basa en tres condiciones: los diferentes elementos de la estructura organizacional de una empresa deben ser consistentes de manera interna, la estructura organizacional debe coincidir con la estrategia de la empresa, y la estrategia y la estructura de la empresa deben ser congruentes con las condiciones competitivas que prevalecen en los mercados de la compañía.
3. La estructura organizacional implica tres cosas: la división formal de la organización en subunidades (diferenciación horizontal), la localización de las responsabilidades sobre las decisiones dentro de esa estructura (diferenciación vertical) y el establecimiento de mecanismos de integración.
4. Los sistemas de control son los indicadores con que se mide el desempeño de las subunidades y se juzga el trabajo de los administradores de ellas.
5. Los incentivos son los mecanismos que utilizan las empresas para recompensar la conducta de los empleados. Muchos de ellos reciben incentivos en forma de bonos anuales. Por lo regular, los incentivos están estrechamente ligados a los indicadores de desempeño de los controles de producción.
6. Los procesos se refieren a la forma de tomar decisiones y de realizar el trabajo. Los procesos se encuentran en muchos niveles de una organización. Con frecuencia, las competencias básicas o capacidades valiosas de una empresa están integradas en los procesos. Los procesos eficientes y eficaces contribuyen a reducir los costos de creación de valor y a agregar valor al producto.
7. La cultura organizacional se refiere a un sistema de valores y normas que comparten los empleados. Los valores y las normas se expresan como patrones de conducta o estilo de una organización que los compañeros exhortan para que los nuevos empleados adopten.
8. Las empresas que aplican diferentes estrategias deben adoptar una estructura diferente para aplicarlas en forma exitosa. Las empresas que siguen estrategias de localización, globales, internacionales y transnacionales deben adoptar una estructura organizacional que concuerde con su estrategia.
9. Si bien todas las organizaciones sufren de inercia, la complejidad y dispersión mundial de muchas empresas multinacionales puede hacer que sea en particular difícil para ellas cambiar su estrategia y estructura de modo que concuerden con la nueva realidad organizacional. Al mismo tiempo, la tendencia hacia la globalización en muchas industrias hace que sea más indispensable que nunca que muchas multinacionales hagan justamente eso.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. “La elección de la estrategia de una empresa multinacional debe depender de una comparación de los beneficios de esa estrategia (en términos de creación de valor) con los costos de instrumentarla (la estructura organizacional los define como necesarios para la instrumentación). Conforme a lo anterior, puede ser lógico que algunas empresas traten de aplicar una estrategia de localización, otras una estrategia global o internacional, y otras incluso una estrategia transnacional”. ¿Es correcta esta afirmación?
2. Comente el siguiente enunciado: “La comprensión de las causas y consecuencias del desempeño ambiguo es fundamental en relación con el diseño organizacional de las empresas multinacionales”.
3. Describa la estructura organizacional que una empresa trasnacional puede adoptar para reducir los costos de control.
4. ¿Cuál es la estructura organizacional más adecuada para una empresa que compite en una industria en la que lo más apropiado es una estrategia global?



5. Si una empresa cambia su estrategia de internacional a transnacional, ¿cuáles son los retos más importantes que quizás deba enfrentar debido a este cambio? ¿Cómo se superan estos retos?
6. Vuelva a leer la sección “Panorama administrativo” sobre la división internacional de Wal-Mart y responda las siguientes preguntas:
  - a) ¿Por qué la centralización de la toma de decisiones en la división internacional de Wal-Mart causó problemas para las distintas operaciones nacionales de la compañía? ¿La respuesta de Wal-Mart ha sido adecuada?
  - b) ¿Piensa usted que tener una división internacional es la mejor estructura para manejar las operaciones foráneas de Wal-Mart? ¿Qué problemas pueden surgir con esta estructura? ¿Qué otra estructura podría funcionar?
7. Vuelva a leer la sección “Panorama administrativo” sobre el auge y caída de la estructura matricial en Dow Chemical, y responda las siguientes preguntas:

## Proyecto de investigación



[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

### La organización de los negocios internacionales

Utilice la página de internet de globalEDGE™ para completar los siguientes ejercicios:

#### Ejercicio 1

La revista *Fortune* lleva a cabo una encuesta anual y publica las clasificaciones de las “Compañías más admiradas del mundo”. Localice la clasificación más reciente que esté disponible y enfóquese en la metodología que se utilizó para determinar cuáles son las compañías más admiradas. Prepare un resumen ejecutivo de los factores de éxito estratégico y organizacional involucrados en esta encuesta.

- a) ¿Por qué al principio Dow adoptó una estructura matricial? ¿Cuáles fueron los problemas con esta estructura? ¿Piensa usted que estos problemas son típicos de las estructuras matriciales?
- b) ¿Qué impulsó el alejamiento de la estructura matricial a finales de los noventa? En la actualidad, ¿tiene sentido la estructura de Dow, dada la naturaleza de sus negocios y el ambiente competitivo en el que se desempeña?
8. Vuelva a leer el “Panorama administrativo” sobre Lincoln Electric, y responda las siguientes preguntas:
  - a) ¿A qué grado la cultura organizacional y los sistemas de incentivos de Lincoln Electric están alineados con la estrategia de la compañía?
  - b) ¿Cómo era la cultura que Lincoln Electric creó y alimentó con el tiempo?
  - c) ¿Por qué la cultura y los sistemas de incentivos funcionan bien en Estados Unidos? ¿Por qué no lo hicieron en otras naciones?

#### Ejercicio 2

La globalización puede plantear muchos retos y oportunidades para las compañías, países y culturas. De hecho, el sitio web de globalEDGE incluye un blog que presenta discusiones actuales sobre la globalización. Localice este blog, y encuentre una publicación reciente que proporcione una visión con respecto a los retos y oportunidades que enfrentan las compañías en el proceso de globalización. Prepare una descripción sobre el tema elegido y su propia comprensión con respecto a cómo este fenómeno afecta las operaciones de una empresa global.

## CASO FINAL

### Una década de cambio organizacional en Unilever

Unilever es una de las multinacionales más antigua que lanza amplias ofertas de producto en el negocio de los detergentes, alimentos y cuidado personal. Genera ganancias anuales superiores a 50 000 millones de dólares y una gran variedad de productos en casi todos los países. Los detergentes, que representan más o menos 25% de los ingresos corporativos,

incluyen marcas reconocidas como Omo, que se vende en más de 50 países. Los productos de cuidado personal, que acumulan 15% de las ventas, incluyen los cosméticos Calvin Klein, las marcas de pasta dental Pepsodent, productos para el cuidado del cabello Faberge y las cremas Vaseline para la piel. Los productos alimenticios representan el resto (60%)



de las ventas e incluyen fuertes ofertas en margarina (en las que la participación de mercado de Unilever sobrepasa 70% en la mayoría de los países), té, helados, alimentos congelados y panadería.

Históricamente, la organización de Unilever era descentralizada. Las subsidiarias en cada uno de los mercados nacionales eran responsables de la fabricación, el marketing, ventas y distribución en ese mercado. En Europa occidental, por ejemplo, la empresa tenía 17 subsidiarias a principios de la década de 1990, cada una de las cuales se enfocaba en un mercado nacional diferente. Cada una es considerada como una unidad de negocios autónoma, responsable de su propio desempeño. Esta descentralización se veía como fortaleza. La estructura permitía que los administradores locales hicieran coincidir las ofertas de productos y la estrategia de marketing con los gustos y preferencias locales, y adaptar las estrategias de ventas y distribución a los sistemas prevalecientes de ventas al menudeo. Para impulsar la localización, Unilever contrató a administradores locales; la subsidiaria en Estados Unidos (*Lever Brothers*) se manejaba por estadounidenses, la de la India, por indios, y así sucesivamente.

A mediados de la década de 1990, esta estructura descentralizada mostraba un desfase en relación con un entorno competitivo cambiante. Sus competidores mundiales, como la empresa suiza Nestlé y la estadounidense Procter & Gamble, tenían más éxito que Unilever en varios frentes, pues forjaron marcas mundiales, redujeron su estructura de costos al consolidar las operaciones de fabricación en unas cuantas localidades selectas, y lanzaron productos de manera simultánea en varios mercados domésticos. La estructura descentralizada de Unilever obstaculizaba el posicionamiento de marcas mundiales y regionales. También significó gran cantidad de duplicidad, en especial en la manufactura, falta de economías de escala y una estructura de altos costos. También comprobó que perdía la carrera de llevar nuevos productos al mercado. En Europa, por ejemplo, mientras Nestlé y Procter & Gamble realizaban lanzamientos paneuropeos de productos, Unilever tardaba cuatro o cinco años en “convencer” a sus 17 filiales europeas de que adoptaran un producto nuevo.

Unilever empezó a cambiar todo esto a mediados de la década de 1990. En 1996 introdujo una nueva estructura basada en grupos regionales de negocios. Cada uno de éstos tenía varias divisiones, cada una enfocada en una categoría específica de productos. De esa manera, en el grupo de negocios europeo, una división se encargaba de los detergentes, otra de los helados y los alimentos congelados, y así sucesivamente. Estos grupos y divisiones coordinaban las actividades de las subsidiarias nacionales dentro de su región para reducir los costos de operación y acelerar el proceso de desarrollo e introducción de nuevos productos.

Por ejemplo, Lever Europe se estableció para consolidar las operaciones de detergentes de la empresa. Las 17 filiales europeas reportaban de manera directa a Lever Europe. Con

su poder organizacional de reciente descubrimiento, ésta consolidó su fabricación de detergentes en Europa en unas cuantas ubicaciones claves para reducir los costos y acelerar la introducción de nuevos productos. En este nuevo enfoque estaba implícito un convenio: las 17 empresas cedieron su autonomía en sus mercados tradicionales a cambio de oportunidades para desarrollar y ejecutar una estrategia paneuropea unificada. El número de plantas europeas que fabrican jabón se redujo de 10 a 2, y algunos productos nuevos se fabricaban en un solo lugar. El tamaño del producto y los envases se armonizaron para reducir los costos de adquisición y unificar y adecuar la publicidad paneuropea. Unilever calculó ahorros de hasta 400 millones de dólares al año en sus operaciones europeas con estas medidas.

Sin embargo, en 2000, Unilever todavía estaba a la zaga de sus competidores, por lo que emprendió otra reorganización. Esta vez la meta era disminuir las marcas que vendía, de 1600 a sólo 400, para comercializarlas en una escala regional o global. Por ello, la empresa planeó reducir sus fábricas en 2004, de 380 a 280. También estableció una nueva organización con base en dos divisiones de productos mundiales: de alimentos, y de cuidado personal y del hogar. Dentro de cada división, los grupos regionales de negocio se enfocaban en el desarrollo, fabricación y marketing ya sea de los productos alimenticios o de cuidado personal dentro de cierta región. Por ejemplo, Unilever Bestfoods Europa, con sede en Rotterdam, se encarga de la venta de las marcas de alimentos en Europa occidental y oriental, mientras que Unilever Home and Personal Care Europe hace lo propio con los productos para el hogar y cuidado personal. Una estructura similar se encuentra en Norteamérica, Latinoamérica y Asia. Por ello, Bestfoods North America, con sede en Nueva Jersey, tiene los mismos estatutos que Bestfoods Europe, pero para mantener las diferencias en cada historia local, muchas marcas de alimentos en Norteamérica son diferentes a las de Europa.<sup>42</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Por qué la estructura organizacional descentralizada de Unilever tenía sentido entre las décadas de 1950 a 1970? ¿Por qué esta estructura comenzó a causar problemas a la compañía en los ochenta?
2. ¿Qué trataba de hacer Unilever cuando introdujo una nueva estructura basada en unidades de negocios a mediados de los años noventa? ¿Por qué piensa que esta estructura no pudo eliminar los males de Unilever?
3. En la primera década de este siglo, Unilever ha cambiado a una estructura basada en divisiones globales de producto. ¿Cuál piensa que es el razonamiento que subyace a este cambio? ¿Tiene sentido esta estructura dada la naturaleza de la competencia en los negocios de alimentos y detergentes?



## Referencias

1. C. Busco *et al.*, "Integrating Global Organizations through Performance Measurement Systems", en *Strategic Finance*, enero de 2006, pp. 30-36; Peter Brabeck-Letmathe, discurso a los accionistas en el 139º Congreso General Anual, Lausanne, Suiza, abril de 2006.
2. D. Naidler, M. Gerstein y R. Shaw, *Organization Architecture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
3. G. Morgan, *Images of Organization*, Beverly Hills, California, Sage Publications, 1986.
4. "Unilever: A Networked Organization", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, p. 138.
5. El material de esta sección se basa en John Child, *Organizations*, Londres, Harper & Row, 1984.
6. Allan Cane, "Microsoft Reorganizes to Meet Market Challenges", en *Financial Times*, 16 de marzo de 1994, p. 1. Entrevistas de Charles Hill.
7. Fuentes: M. Troy, "Wal-Mart Braces for International Growth with Personnel Moves", en *DSN Retailing Today*, 9 de febrero de 2004, pp. 5-7; "Division Heads Let Numbers Do the Talking", en *DSN Retailing Today*, 21 de junio de 2004, pp. 26-28; y "The Division That Defines the Future", en *DSN Retailing Today*, junio de 2001, pp. 4-7.
8. Hay evidencias de investigación relacionadas con este tema en J. Birkinshaw, "Entrepreneurship in the Multinational Corporation: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", en *Strategic Management Journal* 18, 1997, pp. 207-229; J. Birkinshaw, N. Hood y S. Jonsson, "Building Firm Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiatives", en *Strategic Management Journal* 19, 1998, pp. 221-241; e I. Bjorkman, W. Barner-Rasussen y L. Li, "Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms", en *Journal of International Business* 35, 2004, pp. 443-460.
9. Para más detalles, vea S. M. Davis, "Managing and Organizing Multinational Corporations", en C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Transnational Management*, Homewood, Illinois, Richard D. Irvin, 1992. También vea J. Wolf y W. G. Egelhoff, "A Reexamination and Extension of International Strategy-Structure Theory", en *Strategic Management Journal* 23, 2002, pp. 181-189.
10. A. D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1962.
11. Davis, "Managing and Organizing Multinational Corporations".
12. J. M. Stopford y L. T. Wells, *Strategy and Structure of the Multinational Enterprise*, Nueva York, Basic Books, 1972.
13. C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing across Borders*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
14. Fuentes: "Dow Draws Its Matrix Again, and Again, and Again", en *The Economist*, 5 de agosto de 1989, pp. 55-56; "Dow Goes for Global Structure", en *Chemical Marketing Reporter*, 11 de diciembre de 1995, pp. 4-5; y R. M. Hodgetts, "Dow Chemical CEO William Stavropoulos on Structure y Decision Making", en *Academy of Management Executive*, noviembre de 1999, pp. 29-35.
15. Vea J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1977.
16. M. Goold y A. Campbell, "Structured Networks: Towards the Well Designed Matrix", en *Long Range Planning*, octubre de 2003, pp. 427-460.
17. Bartlett y Ghoshal, *Managing across Borders*; F. V. Guterl, "Goodbye, Old Matrix", en *Business Month*, febrero de 1989, pp. 32-38; y Bjorkman, Barner-Rasussen y Li, "Managing Knowledge Transfer in MNCs".
18. M. S. Granovetter, "The Strength of Weak Ties", en *American Journal of Sociology* 78, 1973, pp. 1360-1380.
19. A. K. Gupta y V. J. Govindarajan, "Knowledge Flows within Multinational Corporations", en *Strategic Management Journal* 21, núm. 4, 2000, pp. 473-496; V. J. Govindarajan y A. K. Gupta, *The Quest for Mundial Dominance*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001, y U. Andersson, M. Forsgren y U. Holm, "The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation", en *Strategic Management Journal* 23, 2002, pp. 979-996.
20. Para ejemplos, vea W. H. Davidow y M. S. Malone, *The Virtual Corporation*, Nueva York, HarperCollins, 1992.
21. W. G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans", en *Administrative Science Quarterly* 25, 1980, pp. 129-144.
22. Hay un trabajo empírico que habla sobre este tema en T. P. Murtha, S. A. Lenway y R. P. Bagozzi, "Global Mind Sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation", en *Strategic Management Journal* 19, 1998, pp. 97-114.
23. J. Welch y J. Byrne, *Jack: Straight from the Gut*, Warner Books, Nueva York, 2001.
24. C. W. L. Hill, M. E. Hitt y R. E. Hoskisson, "Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms", en *Organization Science* 3, 1992, pp. 501-521.
25. Murtha, Lenway y Bagozzi, "Global Mind Sets".
26. M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation*, Nueva York, Harper Business, 1993.
27. T. Kostova, "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", en *Academy of Management Review* 24, núm. 2, 1999, pp. 308-324.
28. Andersson, Forsgren y Holm, "The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation".
29. E. H. Schein, "What Is Culture?", en P. J. Frost *et al.*, *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, California, Sage, 1991.
30. E. H. Schein, *Organizational Culture y Leadership*, 2a. ed., San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
31. G. Morgan, *Images of Organization*, Beverly Hills, California, Sage, 1986.
32. R. Dore, *British Factory, Japanese Factory*, Londres, Allen & Unwin, 1973.
33. M. Dickson, "Back to the Future", en *Financial Times*, 30 de mayo de 1994, p. 7.
34. Vea J. P. Kotter y J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Nueva York, Free Press, 1992, y M. L. Tushman y



- C. A. O'Reilly, *Winning through Innovation*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
35. Kotter y Heskett, *Corporate Culture and Performance*.
36. Fuentes: J. O'Connell, "Lincoln Electric: Venturing Abroad", Harvard Business School, caso núm. 9-398-095, abril de 1998, y [www.lincolnelectric.com](http://www.lincolnelectric.com).
37. Los elogios clásicos corrieron a cargo de T. Peters y R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Nueva York, Harper & Row, 1982. De manera irónica, el descenso de IBM empezó poco después de publicarse el libro de Peters y Waterman.
38. Kotter y Heskett, *Corporate Culture and Performance*.
39. Bartlett y Ghoshal, *Managing across Borders*.
40. Vea F. J. Aguilar y M. Y. Yoshino, "The Philips Group: 1987", Howard Business School, caso núm. 388-050, 1987; "Philips Fights Flab", en *The Economist*, 7 de abril de 1990, pp. 73-74; y R. Van de Krol, "Philips Wins Back Old Friends", en *Financial Times*, 14 de julio de 1995, p. 14.
41. J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence within Organizations*, Boston, Harvard Business School Press, 1992.
42. H. Connan, "Unilever's Got the Nineties Licked", en *The Guardian*, 24 de mayo de 1998, p. 5; "Unilever: A Networked Organization", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, p. 138; C. Christensen y J. Zobel, "Unilever's Butter Beater: Innovation for Global Diversity", Harvard Business School, caso núm. 9-698-017, marzo de 1998; M. Mayer, A. Smith y R. Whittington, "Restructuring Roulette", en *Financial Times*, 8 de noviembre de 2002, p. 8; y la página web de Unilever en [www.unilever.com](http://www.unilever.com).



## Las alianzas estratégicas de General Electric

Solía suceder, en General Electric, que si usted deseaba entrar en un mercado extranjero, adquiría una empresa establecida en dicho mercado, o actuaba sólo estableciendo una subsidiaria *de novo* (nueva o "greenfield") en el mercado. GE casi nunca consideraba aliarse en coparticipación con una compañía local. La filosofía que prevalecía era que si usted no tenía el control completo, no había trato. Sin embargo, los tiempos han cambiado. Desde principios de la década de 2000, las empresas conjuntas (*joint ventures*) se han convertido en una de las más poderosas herramientas tácticas de GE. Por ejemplo, para entrar en el mercado surcoreano, GE Money, el brazo derecho de préstamos al consumidor del negocio de servicios financieros de GE, formó alianzas estratégicas con Hyundai con el fin de ofrecer préstamos para adquirir autos, hipotecas y tarjetas de créditos. GE tiene 43% de estas alianzas. En forma similar, formó varias alianzas en España con bancos locales para proporcionar préstamos al consumidor y tarjetas de crédito a los residentes españoles, y en América Central tiene una alianza estratégica con BAC-Credomatic, el banco más grande de la región.

Hay varias razones detrás de este cambio de estrategia. En primer lugar, GE solía ser capaz de financiar su camino para comprar participaciones mayoritarias en casi todos los negocios, pero los precios de las adquisiciones se han coti-

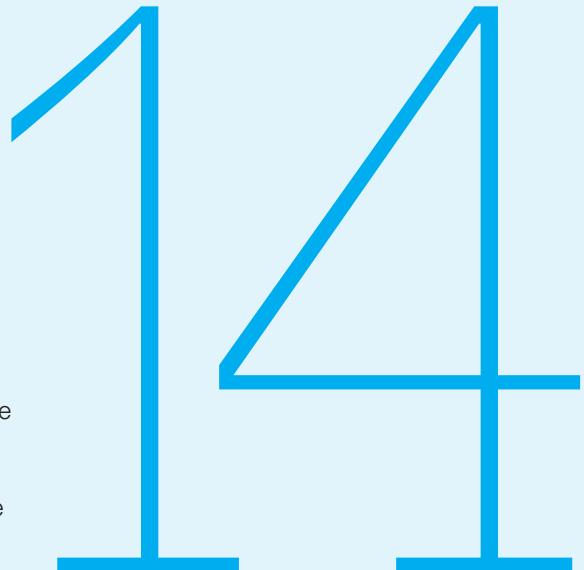
zado tan alto que la compañía se muestra renuente a adquirir por temor a pagar más. Es mejor formar una alianza en coparticipación, razona, que arriesgarse a pagar demasiado por una compañía que resulte estar en problemas que sólo se descubren después de cerrar el trato. Igualmente importante, GE contempla ahora las alianzas estratégicas como una excelente forma de meter su cuchara en aquellos mercados extranjeros de los cuales no posee conocimiento local. Aún más, en ciertas naciones, especialmente en China, las consideraciones económicas, políticas, legales y culturales hacen que las alianzas en coparticipación sean una mejor opción que las adquisiciones o las alianzas tipo *greenfield*. GE siente que a menudo puede beneficiarse de las relaciones de negocios que el socio local aporta al trato, por no mencionar el hecho de que en ciertos sectores de la economía china, y en algunas otras, las leyes locales prohíben otros modos de entrada. GE contempla también las *joint venture* como una buena forma de compartir el riesgo de construir un negocio en una nación de la cual no conoce sus gustos y costumbres. Finalmente, bajo el liderazgo de Jeffery Immelt, su director general, GE se ha fijado agresivas metas de crecimiento, y siente que entrar por medio de alianzas a naciones donde no tiene presencia es la única forma de lograrlas. Impulsado por su gran número de

# Estrategia de entrada y alianzas estratégicas

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Explicar las tres decisiones básicas que deben tomar las compañías que consideran expandirse al extranjero: a qué mercados entrar, cuándo entrar y a qué escala.
- OA<sup>2</sup>** Describir las ventajas y desventajas de las distintas formas que usan las compañías para entrar en los mercados extranjeros.
- OA<sup>3</sup>** Identificar los factores que influencian la forma de entrada que elige una compañía.
- OA<sup>4</sup>** Evaluar los pros y contras de las adquisiciones *versus* las nuevas alianzas como estrategias de entrada.
- OA<sup>5</sup>** Evaluar los pros y contras de entrar en alianzas estratégicas.



alianzas estratégicas, GE ha expandido rápidamente su presencia internacional en el transcurso de la última década. En 2007, y por primera vez, la compañía obtuvo la mayoría de sus ganancias de sus operaciones extranjeras.

Por supuesto, General Electric ha realizado alianzas estratégicas en el pasado. Por ejemplo, tiene una duradera alianza al 50-50 con la compañía francesa Snecma, con la cual fabrica motores para aeronaves comerciales; otra con Fanuc, de Japón, que manufactura controles para equipo eléctrico, y una tercera con Sea Containers, del Reino Unido, que se ha convertido en una de las compañías más importantes de renta de contenedores. Pero todas estas alianzas surgieron sólo después de que GE exploró otras formas de tener acceso a mercados o tecnologías en particular. GE solía ver a las empresas conjuntas como la última opción, pero ahora es, con frecuencia, su estrategia de entrada preferida.

Los gerentes de GE también notan que no hay escasez de posibles socios que deseen entrar en una alianza estratégica con la compañía, ya que ésta tiene una bien ganada reputación de ser buena socia para trabajar. Aún más, GE es bien conocida por sus innovadoras técnicas de administración y sus excelentes programas de desarrollo gerencial. Muchos socios se sienten felices de hacer equipo con GE para tener acceso

a este conocimiento. Por lo tanto, el flujo de conocimiento es de dos vías, con GE se obtiene acceso al conocimiento sobre los mercados locales, y sus socios aprenden técnicas administrativas de punta de GE que pueden usar para impulsar su propia productividad.

De todas maneras, las alianzas estratégicas no son la panacea. Normalmente, los acuerdos con GE otorgan incluso a los socios minoritarios el poder de veto sobre decisiones estratégicas importantes y temas de control que pueden arruinar algunas alianzas. Por ejemplo, en enero de 2007, GE anunció que se aliaría con la empresa británica Smiths Group para fabricar equipo aeroespacial. Sin embargo, en septiembre de ese mismo año, GE terminó las conversaciones encaminadas a establecer la alianza al declarar que no podían llegar a un acuerdo sobre la base de una coparticipación. GE ha descubierto también que aun cuando le gustaría mucho tener mayoría, o incluso una participación al 50-50, a veces debe conformarse con la parte minoritaria para poder acceder a un mercado extranjero. En 2003, cuando la compañía entró en una alianza estratégica con Hyundai Motors para ofrecer auto financiamiento, lo hizo como socio minoritario aun cuando hubiese preferido tener una posición de mayoría. Hyundai rehusó cederle el control a GE.<sup>1</sup>



## Introducción

Este capítulo aborda dos temas íntimamente relacionados: 1) elegir en cuál mercado extranjero se deberá ingresar, cuándo hacerlo y en qué escala, y 2) elegir la forma de entrada. Toda empresa que contemple una expansión extranjera primero debe reflexionar sobre los mercados extranjeros potenciales, cuándo ingresar en ellos y en qué escala. Esta elección debe determinarse por una valoración del crecimiento relativo de largo plazo y el potencial de ganancia.

La forma de entrar en un mercado extranjero es otra cuestión importante que se debe considerar. Los diversos modos de abastecer los mercados extranjeros son la exportación, concesión de licencias y franquicias a empresas del país anfitrión, establecimiento de empresas conjuntas con alguna empresa del país anfitrión y el establecimiento de una subsidiaria —de propiedad absoluta— en el país anfitrión, o adquirir una empresa establecida en el país anfitrión con la finalidad de abastecer su mercado. Cada opción tiene ventajas y desventajas. La magnitud de las ventajas y desventajas asociadas con cada modo de entrar se determina por una serie de factores, como costos de transporte, barreras arancelarias, riesgos políticos, riesgos económicos, riesgos empresariales, costos y la estrategia de la empresa. El modo óptimo de entrada varía de situación en situación según estos factores. Por lo tanto, mientras algunas empresas abastecen de mejor manera un mercado determinado mediante la exportación, otras lo hacen mediante una subsidiaria de propiedad absoluta, o al adquirir una empresa establecida.

Como se analizó en el “Caso inicial”, en años recientes, General Electric desarrolló una preferencia por ingresar a los mercados extranjeros por medio de *joint venture*. GE contempla estas alianzas como una ruta menos arriesgada para generar ganancias en una nación en donde no tiene presencia, en comparación con las adquisiciones de compañías locales o alianzas tipo *greenfield*. El razonamiento de GE es que puede obtener conocimiento local por medio de sus socios y compartir los costos de entrar en un mercado extranjero. Por otra parte, la compañía reconoce que a veces pueden surgir problemas de control que dañen las alianzas, donde incluso los socios minoritarios tienen poder de veto sobre las grandes decisiones estratégicas. Por esta razón, las compañías prefieren a veces optar por las adquisiciones o por alianzas *de novo*.



## Decisiones básicas de entrada

Hay tres decisiones básicas que una empresa, de frente a su expansión extranjera, debe tomar: el mercado, el momento de hacerlo y en qué escala.<sup>2</sup>

### ¿A QUÉ MERCADOS EXTRANJEROS?

Existen más de 200 naciones-estados en el mundo, pero no todas representan el mismo potencial de ganancia para una empresa que contempla una expansión extranjera. Al final, la elección debe basarse en una valoración del potencial de ganancia de largo plazo del país en cuestión. Este potencial es una función de diversos factores, muchos de los cuales ya estudiamos en capítulos anteriores. En el capítulo 2 analizamos con detalle los factores económicos y políticos que determinan la atracción potencial del mercado extranjero. En ese momento, observamos que el atractivo de un país como un mercado potencial para un negocio internacional depende del equilibrio de los beneficios, costos y riesgos asociados al practicar negocios en ese país.

En el capítulo 2 señalamos también que los beneficios económicos de largo plazo, asociados con la práctica de negocios en un país, son una función de factores, como el tamaño del mercado (desde el punto de vista demográfico), la riqueza presente (poder adquisitivo) de los consumidores en ese mercado y su probable riqueza futura, que depende de las tasas de crecimiento económico. Mientras algunos mercados son muy grandes cuando se miden por el número de consumidores (por ejemplo, China, India e Indonesia), se deben ponderar los niveles de vida y el crecimiento económico. A partir de esto, China, y en menor grado India, si bien son relativamente pobres, crecen tan rápido que son atractivos para la inversión hacia el interior. Por otra parte, el débil crecimiento indonesio implica que esta populosa nación sea un blanco mucho más atractivo para la inversión entrante. Como vimos en el capítulo 2, la probabilidad de tasas de crecimiento económico futuro parece



una función de un sistema de libre mercado y la capacidad de crecimiento de un país (que puede ser mayor en las naciones menos desarrolladas). También hablamos de que los costos y riesgos asociados a los negocios en un país extranjero suelen ser menores en las naciones desarrolladas y en las que cuentan con una democracia estable, y que son mayores en los países menos desarrollados y políticamente inestables.

El análisis del capítulo 2 sugiere que, en igualdad de condiciones, es más probable que el riesgo costo-beneficio del intercambio comercial sea más favorable en países desarrollados y con estabilidad política y sistemas de libre mercado, y donde no hay aumentos drásticos en las tasas de inflación ni en la deuda del sector privado. El comercio puede ser menos favorable en países en vías de desarrollo con inestabilidad política, con una economía mixta o dirigida, o en economías donde las burbujas financieras especulativas obliguen a pedir préstamos en exceso (vea el capítulo 2 para mayores detalles).

Otro factor importante es el valor que una empresa internacional crea en un mercado extranjero. Esto depende de la idoneidad de su oferta de producto en el mercado y de la competencia local.<sup>3</sup> Si la empresa internacional ofrece un producto que no ha estado disponible en ese mercado y atiende una necesidad no satisfecha hasta el momento, es probable que el valor de ese producto para los consumidores sea mucho mayor que si sólo ofrece el mismo tipo de producto que los competidores locales y otros participantes extranjeros. El mayor valor se traduce en una capacidad de cobrar mayores precios o de construir un volumen de ventas de manera más rápida. Al considerar tales factores, una empresa clasifica los países en términos de su atractivo y una rentabilidad potencial de largo plazo. Así, se da preferencia a los mercados que se clasifican con un alto potencial. Por ejemplo, Tesco, la gran cadena de abarrotes británica, ha expandido agresivamente sus operaciones foráneas en años recientes, principalmente enfocándose en mercados emergentes que carecen de fuertes competidores locales (vea el siguiente “Panorama administrativo”).

## MOMENTO DE ENTRADA

Una vez identificados los mercados atractivos, es importante considerar el **momento de entrada**. Decimos que la entrada es temprana cuando una empresa entra en un mercado extranjero antes de que lo hagan otras empresas internacionales, y tardía cuando una empresa entra después de que lo hicieron otras empresas extranjeras. Las ventajas que con frecuencia acompañan a la entrada temprana en un mercado se conocen como **ventajas del que actúa primero** o **ventajas del pionero**.<sup>4</sup> Una ventaja para el primero que actúa es la capacidad para apropiarse del mercado, por derecho de prioridad, y capturar la demanda mediante el establecimiento de un fuerte nombre de marca. Este deseo ha impulsado la rápida expansión de Tesco en naciones en desarrollo (vea el “Panorama administrativo”). Una segunda ventaja es la capacidad de construir un volumen de ventas en ese país y descender por la curva de experiencia, tomando ventaja sobre los rivales, lo que otorga al primero en actuar una ventaja de costos sobre los que entran después. Esta ventaja de costos permite reducir los precios al primero en entrar, en relación con una estructura de costos mayores de los participantes tardíos, lo que puede significar para éstos su salida del mercado. Una tercera ventaja es la capacidad de los primeros de crear costos cambiantes que aten a los clientes a sus productos o servicios. Tales costos cambiantes dificultan a los participantes tardíos obtener una participación en el negocio.

También puede haber desventajas asociadas al ingreso en un mercado extranjero antes de que lo hagan otros. Éstas por lo general se conocen como **desventajas del que actúa primero**.<sup>5</sup> Estas desventajas pueden dar lugar a **costos pioneros**, costos que debe asumir el primero en entrar y que un participante tardío puede evitar. Los costos pioneros surgen cuando el sistema de negocios de un país extranjero es diferente al que rige el mercado nacional de una empresa, por lo tanto, se debe dedicar esfuerzo, tiempo y costo considerables para aprender las reglas del juego. Los costos pioneros implican los costos del fracaso empresarial si la empresa, debido a su ignorancia sobre el contexto extranjero, comete errores graves. Existe un cierto riesgo asociado con ser un extranjero, y este riesgo es mayor para las empresas extranjeras que entran en un mercado nacional antes que nadie.<sup>6</sup> La investigación parece comprobar que la probabilidad de supervivencia se incrementa si un negocio internacional entra en un mercado nacional después de varias otras empresas extranjeras.<sup>7</sup> El participante tardío puede beneficiarse al observar y aprender de los errores de los primeros participantes.



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## La estrategia de crecimiento internacional de Tesco

Tesco es el mayor minorista de abarrotes en el Reino Unido, con una participación en el mercado local de 25%. En su mercado nacional, se supone que las fortalezas de la compañía provienen de sólidas competencias de marketing, de la ubicación, logística y administración de inventarios de las tiendas, y de sus ofertas de producto de marca propia. A principios de la década de 1990, estas competencias colocaron a la compañía en una posición dominante en el Reino Unido. Generaba fuertes flujos de efectivo y la dirección decidió cómo aprovecharlo. Optaron por la expansión hacia el extranjero. Al examinar los mercados internacionales, concluyeron que las mejores oportunidades no estaban en los mercados establecidos, como los de América del Norte y Europa occidental, en donde ya había fuertes competidores locales, sino en los mercados emergentes de Europa oriental y Asia, donde había pocos competidores capaces y visibles tendencias de crecimiento.

La primera incursión internacional de Tesco fue en Hungría, en 1994, cuando adquirió una participación inicial de 51% en Global una cadena de tiendas de abarrotes propiedad del Estado, con 43 tiendas. En 2004, Tesco fue el líder de mercado en Hungría, con cerca de 60 tiendas y una participación de 14%. En 1995, Tesco adquirió 31 tiendas en Polonia, de Stavia; un año después agregó 13 tiendas que le vendió Kmart en la

República Checa y Eslovaquia, y al año siguiente ingresó en Irlanda.

La expansión de Tesco en Asia comenzó en 1998, en Tailandia, cuando compró 75% de Lotus, minorista local de alimentos con 13 tiendas. A partir de aquí, para 2004, Tesco tenía 64 tiendas en Tailandia. En 1999 la compañía ingresó en Corea del Sur, cuando se asoció con Samsung para establecer una cadena de hipermercados. A esto le siguió la penetración en Taiwán en 2000, Malasia en 2002 y China en 2004. El ingreso en China sucedió después de tres años de cuidadosas investigaciones y pláticas con socios potenciales. Como muchas otras compañías occidentales, a Tesco le atrajo el mercado chino por su gran tamaño y rápido crecimiento. Al final, Tesco se decidió por una alianza estratégica 50/50 con Hymall, cadena de hipermercados controlada por Ting Hsin, grupo taiwanés que ha operado en China por 6 años. Hoy en día, Hymall tiene 25 tiendas en China y planea abrir otras 10 cada año. Ting Hsin es una empresa bien capitalizada por su propio derecho, e igualará las inversiones de Tesco, lo que reducirá el riesgo de esta última en China.

Como resultado de estos cambios, para 2007 Tesco tenía 800 tiendas fuera del Reino Unido, que generaban 76 mil millones de libras en ingresos anuales. En el Reino Unido, Tesco

Los costos pioneros pueden incluir costos de promoción y del establecimiento de una oferta de producto, así como los de la educación de los consumidores. Éstos pueden ser en particular significativos cuando el producto es uno que los consumidores locales no conocen. En contraste, los participantes tardíos podrán aprovechar las inversiones del primer participante en el aprendizaje y la educación al cliente mediante la observación de la forma como se comportó en el mercado, la elusión de los errores costosos del primer participante y la explotación del potencial de mercado creado por las inversiones del primer participante en la familiarización del cliente con el producto. Por ejemplo, KFC introdujo en China el estilo estadounidense de comida rápida, pero fue un participante posterior, McDonald's, fue el que aprovechó el mercado chino.

Un primer participante puede tener una grave desventaja, en relación con un participante posterior, si las regulaciones se modifican y provocan la disminución del valor de las inversiones del primer participante. Éste es un riesgo grave en muchas naciones en vías de desarrollo, donde las reglas de los negocios todavía se encuentran en evolución. Los primeros participantes pueden encontrarse en desventaja si un cambio subsecuente en las regulaciones invalida las suposiciones previas sobre el mejor modelo de negocio en ese país.

## ESCALA DE ENTRADA Y COMPROMISOS ESTRATÉGICOS

Otro concepto que una empresa internacional debe considerar al ingresar en un mercado es la escala de entrada. La entrada en gran escala en un mercado extranjero implica recursos significativos. La entrada en un mercado de gran escala significa una entrada rápida. Considere la entrada de la empresa aseguradora holandesa ING al mercado de seguros estadounidense en 1999. ING tenía que

tenía aproximadamente 1 900 tiendas que generaban 30 mil millones de libras al año. La adición de tiendas internacionales contribuyó a que Tesco ocupara la cuarta posición como una de las compañías más grande en el mercado global de abarrotes, después de Wal-Mart, Carrefour, de Francia, y Ahold, de Holanda. De los cuatro, sin embargo, Tesco puede ser la más exitosa internacionalmente. Para 2005, todas sus empresas extranjeras estaban ganando dinero.

Al explicar el éxito de la empresa, los directivos de Tesco manifiestan que varios aspectos son importantes. En primer lugar, la compañía dedica gran atención a la transferencia de sus capacidades básicas de menudeo a sus nuevas empresas. Al mismo tiempo, no envía ningún ejército de expatriados a dirigir los negocios locales, prefiere contratar gerentes del lugar y apoyarlos con unos cuantos expertos de operación del Reino Unido. En segundo lugar, la empresa cree que su estrategia de participación en Asia es un gran activo. Tesco se asoció con empresas que comprenden a cabalidad los mercados en los que participan, pero carecen de la fortaleza financiera y capacidades de venta al menudeo de Tesco. En consecuencia, tanto Tesco como sus socios obtienen buenos dividendos de sus alianzas, lo que aumenta su probabilidad de éxito. Conforme se afianza esta estrategia, Tesco suele in-

crementar su participación accionaria respecto de su socio. Así, conforme los planes vigentes, para 2011 Tesco poseerá 99% de Homeplus, su cadena de hipermercados surcoreana. Cuando se estableció la alianza, Tesco poseía 51%. En tercer lugar, la empresa se concentra en mercados con buen potencial de crecimiento y con pocos competidores locales fuertes, lo que le brinda a Tesco buenas oportunidades de expansión.

En marzo de 2006, Tesco llevó su estrategia de expansión internacional al siguiente nivel, al anunciar que entraría al poblado mercado estadounidense de abarrotes con su concepto Tesco Express. Presentes actualmente en cinco países, los locales Tesco Express son pequeñas tiendas de abarrotes de alta calidad, situadas en vecindarios, que ofrecen una gran selección de alimentos preparados y saludables. Tesco entrará primero a la Costa Oeste, con una inversión de cerca de 250 millones de libras esterlinas al año, y espera llegar a su punto de equilibrio al segundo año de operaciones. Aunque algunos cuestionan la sabiduría de esta iniciativa, otros señalan que Tesco ha superado consistentemente, en el Reino Unido, a la cadena ASDA, propiedad de Wal-Mart. Aún más, el formato Tesco Express es algo que no se encuentra en Estados Unidos.<sup>8</sup>

gastar varios miles de millones de dólares para adquirir sus operaciones estadounidenses. No todas las empresas cuentan con los recursos necesarios para ingresar en gran escala, e incluso algunas grandes empresas prefieren entrar en los mercados extranjeros en pequeña escala y crecer lentamente, junto con su familiarización con el mercado.

Las consecuencias de entrar en escala significativa se asocian al valor de los compromisos estratégicos resultantes.<sup>9</sup> Un compromiso estratégico es una decisión que tiene un efecto de largo plazo y es difícilmente reversible. La decisión de entrar en un mercado extranjero en gran escala es un compromiso estratégico mayor. Los compromisos estratégicos, como la entrada en gran escala en el mercado, pueden tener una influencia importante sobre la naturaleza de la competencia en un mercado. Por ejemplo, al entrar en el mercado de los servicios financieros en gran escala en Estados Unidos, ING estableció su compromiso con el mercado. Esto tendrá diversos efectos. Del lado positivo, facilitará la atracción de clientes y distribuidores (como los agentes de seguros). La escala de entrada da a los clientes y distribuidores una razón para creer que ING permanecerá en el mercado en el largo plazo. La escala de entrada también puede detener a otras instituciones extranjeras que consideran entrar en Estados Unidos; ahora deberán enfrentarse no sólo a las instituciones locales de Estados Unidos sino también a una institución europea agresiva y exitosa. Desde el punto de vista negativo, al comprometerse en gran medida con Estados Unidos, ING puede tener menos recursos disponibles para respaldar la expansión en otros mercados deseables, como Japón. El compromiso con Estados Unidos limita la flexibilidad estratégica de la compañía.

Como sugerimos en el ejemplo de ING, los compromisos estratégicos significativos no son inequívocamente buenos o malos. En cambio, tienden a modificar el campo de juego competitivo y a desatar una serie de cambios, algunos de los cuales pueden ser deseables y algunos no. Para una

empresa es importante pensar en las implicaciones de la entrada en gran escala en un mercado, y actuar en conformidad. De particular importancia es identificar la reacción de los competidores reales y potenciales ante una entrada en gran escala en el mercado. Asimismo, un participante en gran escala podrá, con mayor probabilidad que un participante cuya escala es pequeña, capturar ventajas del que actúa primero, como prioridad de la demanda, economías de escala y costos cambiantes.

El valor de los compromisos que fluyen a partir de una entrada en gran escala en un mercado extranjero debe sopesarse con los riesgos resultantes y la falta de flexibilidad de los compromisos significativos. Pero la inflexibilidad estratégica también puede tener valor. Un ejemplo famoso de la historia militar ilustra el valor de la inflexibilidad. Cuando Hernán Cortés llegó a México ordenó a sus hombres que, salvo uno, quemaran todos sus barcos. Cortés pensó que al eliminar su único método de retirada, sus hombres no tendrían más opción que combatir con vigor e imponer su victoria sobre los aztecas —y eventualmente, así lo hicieron.<sup>10</sup>

En contraposición con el valor y los riesgos de los compromisos asociados a una entrada en gran escala se encuentran los beneficios de una entrada en pequeña escala. Una entrada en pequeña escala le permite a la empresa aprender sobre un mercado extranjero al mismo tiempo que limita la exposición de la empresa a dicho mercado. La entrada en pequeña escala puede verse como una manera de reunir información sobre un mercado extranjero antes de decidir si entrar en escala significativa y determinar la mejor manera de hacerlo. Al dar a la empresa tiempo para reunir información, la entrada en pequeña escala reduce los riesgos asociados a una entrada subsecuente de gran escala. Pero la falta de compromiso asociada con una entrada en pequeña escala puede dificultar una participación de mercado posterior y capturar ventajas del primer actor. Una empresa con aversión al riesgo que ingresa en un mercado extranjero en pequeña escala limita sus pérdidas potenciales, pero también pierde la oportunidad de capturar ventajas del que actúa primero.

## RESUMEN

Aquí no hay decisiones “correctas” sino sólo decisiones que implican diferentes niveles de riesgo y recompensa. Entrar en una gran nación en desarrollo, como China o la India, antes que la mayoría de otras empresas internacionales, y hacerlo en grande, son decisiones que implican riesgos. En tales casos, el riesgo de ser extranjero se incrementa por la ausencia de participantes extranjeros previos, cuya experiencia puede ser una gran guía. Al mismo tiempo, son grandes las recompensas potenciales de largo plazo de tal estrategia. El primero en entrar en gran escala en una importante nación en desarrollo puede ser capaz de apropiarse de significativas ventajas que apuntalarán su posición en el largo plazo en el mercado.<sup>11</sup> En contraste, entrar en naciones desarrolladas, como Australia o Canadá, después de otras empresas internacionales, y hacerlo en pequeña escala para aprender primero sobre esos mercados, son decisiones que llevan mucho menos riesgo. Sin embargo, las recompensas potenciales de largo plazo también son menores, pues la empresa esencialmente renuncia a la oportunidad de capturar ventajas del primero en actuar, y por su falta de compromiso relativa a una entrada en pequeña escala, limita su potencial de crecimiento futuro.

Esta sección representa en gran medida la perspectiva de una empresa en un país desarrollado que considera entrar en mercados extranjeros. Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal señalan

la capacidad de las empresas de países en desarrollo de entrar en mercados extranjeros y convertirse en jugadores mundiales.<sup>12</sup> A pesar que tales empresas tienden a ser participantes tardíos en los mercados extranjeros, y aunque sus recursos sean escasos, Bartlett y Ghoshal argumentan que los que entran más tarde todavía pueden tener éxito en comparación con los competidores mundiales consolidados con las estrategias apropiadas. En particular, Bartlett y Ghoshal argumentan que las empresas de países en desarrollo deben utilizar la entrada de multinacionales extranjeras como una oportunidad para aprender de estos competidores al comparar sus operaciones y desempeño. Además, sugieren que las empresas locales puedan encontrar maneras para diferenciarse de las multinacionales extranjeras, por ejemplo, al enfocarse en los lugares, en el mercado de venta, que las multinacionales ignoran o no pueden prestarles servicio de manera efectiva si estandarizaron su oferta de producto mundial. Al mejorar su desempeño mediante el aprendizaje y la oferta de producto diferenciada, la empresa de un país en desarrollo puede entonces aplicar su propia



Ser la primera empresa en entrar en una nación en desarrollo como la India es riesgoso, pero potencialmente beneficioso.



estrategia de expansión internacional. Aunque la empresa sea un participante tardío en muchos países, al compararse y después diferenciarse de los participantes tempranos en los mercados mundiales, todavía puede construir una fuerte presencia. Un buen ejemplo de esto se presenta en la sección “Panorama administrativo” de Jollibee, una cadena de comida rápida con sede en Filipinas, que inició su presencia mundial en un mercado dominado por multinacionales estadounidenses, como McDonald’s y KFC.



## Formas de ingreso

Una vez que la empresa decide entrar en un mercado extranjero, la pregunta que sigue es con relación a la mejor manera de hacerlo. Las empresas utilizan seis formas básicas para entrar en los mercados extranjeros: exportación, proyectos “llave en mano”, licenciamientos, franquicias, empresas conjuntas o *joint ventures* con alguna compañía del país anfitrión y establecimiento de subsidiarias de propiedad absoluta en el país anfitrión. Cada forma tiene ventajas y desventajas. La alta gerencia necesita conocerlas con todo cuidado.<sup>13</sup>

### EXPORTACIONES

Muchas industrias inician su expansión mundial como exportadoras y después adoptan otra forma de abastecer al mercado extranjero. En el siguiente capítulo revisaremos atentamente la mecánica de la exportación. Aquí nos centraremos en las ventajas y desventajas de la exportación como forma de ingreso.

#### Ventajas

La **exportación** tiene dos ventajas. En primer lugar, evita los costos propios del establecimiento de operaciones de fabricación en el país anfitrión. En segundo lugar, la exportación contribuye a que las empresas logren economías de localización basadas en la curva de experiencia (vea el capítulo 11). Al fabricar el producto en una ubicación centralizada y exportarlo a otros mercados nacionales, la empresa puede construir sustanciales economías de escala a partir de su volumen de ventas mundiales. Así fue como Sony dominó el mercado mundial de televisiones, Matsushita lo hizo con el de videocaseteras, muchas empresas japonesas automotrices se abrieron paso en el mercado estadounidense, y las empresas de Corea del Sur, como Samsung, cobraron participación en el mercado de chips de memoria de computadoras.

#### Desventajas

La exportación tiene una serie de inconvenientes. En primer lugar, la exportación desde la sede de la empresa puede no ser apropiada si existen ubicaciones de costos menores para la fabricación del producto en el extranjero (por ejemplo, si la empresa puede construir economías de localización mediante el desplazamiento de la producción a otro lugar). Así, en particular para las empresas que adoptan estrategias globales o transnacionales, puede ser preferible fabricar en un sitio en el que las condiciones sean más favorables para la creación de valor, y exportar al resto del mundo a partir de allí. Este no es tanto un argumento en contra de la exportación como uno en contra de la exportación desde el país de origen de la empresa. Muchas empresas estadounidenses de productos electrónicos desplazan parte de su fabricación al Lejano Oriente por la disponibilidad de mano de obra barata y muy calificada. Así, a partir de allí se exporta al resto del mundo, incluso Estados Unidos.

Un segundo inconveniente para la exportación consiste en que los costos elevados de transporte pueden restarle rentabilidad, sobre todo en los productos a granel. Una forma de evitar esto es fabricar este tipo de productos regionalmente. Esta estrategia permite a la empresa construir ciertas economías a partir de la producción en gran escala y, al mismo tiempo, disminuir sus costos de transporte. Por ejemplo, muchas multinacionales de productos químicos los fabrican regionalmente y abastecen a diversos países desde una sola planta.

Otro inconveniente es que las barreras arancelarias también restan rentabilidad; la amenaza de las barreras arancelarias del gobierno del país anfitrión añade riesgos a la exportación. Un cuarto inconveniente surge cuando, en cada país en el que hacen negocios, la empresa delega su marketing, ventas y servicios a un agente local. Esto es común para las empresas que apenas empiezan



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## El fenómeno Jollibee: una multinacional filipina

Jollibee es una historia exitosa de Filipinas. Jollibee, que significa "Jolly Bee" (abeja feliz), inició sus operaciones en 1975 como una nevería con dos sucursales. Después aumentó su menú con sándwiches calientes y otros alimentos. Animados por su éxito inicial, se integró Jollibee Foods Corporation en 1978, con una red que creció a siete tiendas de distribución. En 1981, cuando Jollibee tenía 11 tiendas, McDonald's ya había abierto tiendas en Manila. Muchos observadores pensaron que Jollibee tendría problemas al competir contra McDonald's. Sin embargo, Jollibee vio aquí una oportunidad para aprender de un competidor mundial muy exitoso. Jollibee comparó su desempeño con el de McDonald's y adoptó sistemas operativos similares para controlar la calidad, costo y servicio en sus tiendas. Así Jollibee mejoró su desempeño.

Conforme entendía mejor los mecanismos comerciales de McDonald's, Jollibee buscó una debilidad en su estrategia global. Los ejecutivos de Jollibee concluyeron que el menú de McDonald's estaba demasiado estandarizado para el gusto local, y que podrían ganar participación al personalizar ellos su menú. Las hamburguesas de Jollibee se distinguían por una mezcla secreta de especias combinada con carne molida para hacerlas más dulces que las de McDonald's, más acorde con los gustos filipinos. También ofrecía varios platillos locales, como distintos tipos de arroz, hamburguesas con piña, y postres como *langka* de plátano, y pasteles de durazno y mango. Con esta estrategia, Jollibee mantuvo su posición de

liderazgo sobre el gigante mundial. Para 2008, Jollibee tenía más de 540 tiendas en las Filipinas, una participación de más de 60% e ingresos superiores a 600 millones de dólares. En contraste, McDonald's tenía 250 tiendas.

A mediados de la década de 1980, Jollibee había ganado la suficiente confianza para expandirse de manera internacional. Sus primeras incursiones fueron hacia sus vecinos, como Indonesia, donde aplicó su estrategia de adaptarse a los gustos locales, y así diferenciarse de McDonald's. En 1987 Jollibee entró en el Medio Oriente, donde un gran contingente de trabajadores filipinos expatriados facilitó un mercado hecho a la medida de la empresa. La estrategia de enfocarse en expatriados funcionó tan bien que para finales de la década de 1990 Jollibee decidió probar suerte en otro mercado extranjero, Estados Unidos, donde había una gran población filipina. Entre 1999 y 2008, Jollibee abrió 11 tiendas en Estados Unidos, en California y Nueva York. Aunque muchos creían que el mercado de comida rápida de Estados Unidos estaba saturado, las tiendas funcionaron bien. Si bien la clientela inicial era muy prejuiciosa hacia la comunidad expatriada filipina, donde la conciencia de marca de Jollibee era alta, los no filipinos iban con mayor frecuencia al restaurante. En la tienda de San Francisco, la más antigua, menos de la mitad de sus clientes son filipinos. Hoy en día, Jollibee tiene 37 tiendas internacionales y un potencial como jugador clave en un mercado que de manera histórica había sido dominado por multinacionales estadounidenses.

a expandirse de manera internacional. La otra empresa podrá ser un agente local o cualquier otra multinacional con extensas operaciones de distribución internacional. Los agentes locales con frecuencia impulsan los productos de empresas que compiten entre sí y, por lo tanto, tienen una lealtad dividida. En tales casos, un agente local puede no hacer un trabajo tan eficiente como el que haría una empresa si administrara por sí misma su marketing. Problemas similares ocurren cuando otra multinacional se hace cargo de la distribución.

Una manera de sortear tales problemas es establecer una subsidiaria de propiedad absoluta en el país para administrar el marketing local, las ventas y el servicio. Al hacerlo, la empresa ejerce un fuerte control sobre el marketing y ventas en el país, mientras cosecha las ventajas de costo desprendidas de la fabricación de un producto en una sola ubicación o en ciertas ubicaciones escogidas.

## PROYECTOS "LLAVE EN MANO"

Las empresas que se especializan en el diseño, construcción y arranque de plantas *llave en mano* son comunes en algunas industrias. En un **proyecto llave en mano**, el contratista accede a entregar cada detalle del proyecto a un cliente extranjero, incluso la capacitación del personal operativo. Al completarse el contrato, el cliente extranjero recibe la "llave" de una planta lista para su funcionamiento total; de aquí el término *llave en mano*. Ésta es una forma de exportar tecnología de proceso a otros

Recientemente, Jollibee ha enfocado su atención en dos mercados internacionales: China continental y la India. Ya tiene más de 100 tiendas en China, que operan bajo el nombre de Yonghe (y sirven comida rápida al estilo chino). Aunque todavía no tiene presencia en la India, se ha informado que la compa-

ñía está considerando sus opciones para entrar en dicha nación, y por primera vez se sabe que evalúa la adquisición de una cadena india de comida rápida, aunque con tantas empresas, Jollibee desaceleró su estrategia de expansión ante la crisis financiera global de 2008-2009.<sup>14</sup>



Jollibee puede estar por llegar a su país. A diferencia de la mayoría de las cadenas de comida rápida de Estados Unidos, la cadena Jollibee proviene de las Filipinas, con McDonald's como modelo.

países. Los proyectos *llave en mano* son muy comunes en las industrias química y farmacéutica, en la del refinamiento del petróleo y del metal, las cuales utilizan tecnologías complejas y de producción con altos costos.

### Ventajas

El conocimiento para iniciar la operación de un proceso tecnológicamente complejo, como el refinamiento del petróleo o del acero, es un activo valioso. Los proyectos *llave en mano* son una manera de ganar grandes rendimientos económicos a partir de este activo. La estrategia es muy útil cuando la IED se ve limitada por las regulaciones del gobierno anfitrión. Por ejemplo, los gobiernos de muchos países ricos en petróleo construyen sus propias industrias de refinamiento de petróleo, y restringen la IED en sus sectores de petróleo y refinamiento. Pero debido a que muchos de estos países carecen de una tecnología concerniente al refinamiento del petróleo, la adquieren mediante proyectos *llave en mano* con empresas extranjeras que poseen la tecnología. Tales convenios son con frecuencia atractivos para la empresa que vende su conocimiento, porque sin ellos no tendrían manera de obtener una ganancia a partir de su valioso activo en ese país. Una estrategia de *llave en mano* también es menos riesgosa que la IED convencional. En un país con un entorno político y económico inestable, una inversión de mayor plazo puede exponer a la empresa a riesgos políticos o económicos inaceptables (por ejemplo, el riesgo de la nacionalización o de un colapso económico).

### Desventajas

Tres inconvenientes importantes se asocian con la estrategia de *llave en mano*. En primer lugar, la empresa que entra en un convenio de este tipo ya no tendrá un negocio de largo plazo en el país extranjero. Esto puede ser una desventaja si el país en cuestión demuestra después ser un mercado principal para la producción del proceso que se exportó. Una manera de evitar esto consiste en establecer un interés de capital minoritario en la operación. En segundo lugar, la empresa que participa en un proyecto de *llave en mano* con una empresa extranjera puede, de manera inadvertida, crear un competidor. Por ejemplo, muchas empresas occidentales que vendieron tecnología de refinamiento petrolero a las empresas de Arabia Saudita, Kuwait y otros países del Golfo ahora compiten con ellas en el mercado mundial del petróleo. En tercer lugar, si la tecnología de la empresa es una fuente de ventaja competitiva, entonces la venta de esta tecnología mediante un proyecto de *llave en mano* también es la venta de ventaja competitiva a competidores potenciales o actuales.

## LICENCIAMIENTO

Un **acuerdo de licenciamiento** ocurre cuando un licenciatario concede los derechos de cierta propiedad intangible a otra entidad (el licenciatario) durante un periodo específico; a cambio, el licenciatario otorga una regalía al licenciante.<sup>15</sup> La propiedad intangible incluye patentes, invenciones, fórmulas, procesos, diseños, derechos de autor (*copyright*) y marcas registradas. Por ejemplo, para entrar en el mercado japonés, Xerox, inventor de la fotocopiadora, estableció una empresa conjunta con Fuji Photo, que se conoce como Fuji Xerox. Xerox dio la licencia de su conocimiento xerográfico a Fuji Xerox. A cambio, Fuji Xerox pagó a Xerox una regalía de 5% del ingreso por ventas netas que obtuvo de la venta de fotocopiadoras basadas en el conocimiento patentado de Xerox. En el caso de Fuji Xerox, la licencia se concedió originalmente por 10 años, y ha sido renegociada y extendida varias veces desde entonces. El acuerdo de licenciamiento entre Xerox y Fuji Xerox también limita las ventas directas de Fuji Xerox a la región Asia-Pacífico (aunque Fuji Xerox abastece a Xerox con fotocopiadoras que se venden en Norteamérica con la etiqueta de Xerox).<sup>16</sup>

### Ventajas

En el típico convenio de licenciamiento internacional, el licenciatario pone la mayor parte del capital necesario para iniciar la operación en el extranjero. De esta manera, una primera ventaja del licenciamiento consiste en que la empresa no asume los costos y riesgos de desarrollo propios de la apertura de un mercado extranjero. El licenciamiento es muy atractivo para las empresas que carecen de capital para desarrollar operaciones en el extranjero. Además, el licenciamiento puede ser atractivo cuando una empresa no está dispuesta a destinar recursos financieros importantes a un mercado extranjero desconocido o políticamente volátil. El licenciamiento también es frecuente cuando una empresa desea participar en un mercado extranjero pero no puede hacerlo por la existencia de barreras a la inversión. Ésta fue una de las razones originales para la formación de la empresa en coparticipación Fuji Xerox en 1962. Xerox quería participar en el mercado japonés, pero no podía establecer una subsidiaria de propiedad absoluta, pues el gobierno japonés lo prohibía. Así, Xerox estableció una empresa conjunta con Fuji y le concedió una licencia de su conocimiento.

Por último, el licenciamiento con frecuencia se utiliza cuando una empresa posee cierta propiedad intangible que puede aplicarse a los negocios pero que la empresa no quiere desarrollar por sí misma. Por ejemplo, Bell Laboratories en AT&T originalmente inventó el circuito de transistores en la década de 1950, pero AT&T decidió que no quería producir transistores, así que vendió su tecnología a otras compañías, como Texas Instruments. De manera similar, Coca-Cola concedió la licencia de su famosa marca a fabricantes de ropa, que incorporaron el diseño a la ropa.

### Desventajas

El licenciamiento tiene tres graves inconvenientes. En primer lugar, no concede a la empresa un control estricto sobre la fabricación, marketing y estrategia para construir economías de localización basadas en la curva de experiencia. El licenciamiento suele implicar que cada licenciatario establezca sus propias operaciones de producción. Esto limita mucho la capacidad de la empresa para construir economías de localización basadas en la curva de experiencia mediante la producción de su mercancía en una ubicación centralizada. Cuando estas economías son importantes, el licenciamiento puede no ser la mejor manera de expandirse al extranjero.



En segundo lugar, competir en un mercado global puede requerir que la empresa coordine movimientos estratégicos en cada país a partir de los ingresos obtenidos en uno con el fin de respaldar los ataques competitivos en otro. Por su misma naturaleza, el licenciamiento limita la capacidad de una empresa para hacer esto. Un licenciatario difícilmente permitirá a una empresa multinacional utilizar sus ingresos (más de los que se deben en regalías) para respaldar a otro licenciatario cuyas operaciones se encuentren en otro país.

Un tercer problema con el licenciamiento es el que vimos en el capítulo 7, cuando revisamos la teoría económica de la IED. Se trata del riesgo de la concesión de licencias de conocimiento tecnológico a las compañías extranjeras. El conocimiento tecnológico constituye la base de la ventaja competitiva de muchas empresas multinacionales. La mayoría de las empresas desea mantener el control sobre su conocimiento, y una empresa lo pierde con rapidez al otorgar una licencia de este tipo. Muchas empresas cometen el error de pensar que pueden mantener el control sobre su conocimiento dentro del marco de un acuerdo de licenciamiento. RCA Corporation, por ejemplo, alguna vez otorgó una licencia sobre su tecnología de televisión a color a empresas japonesas, incluyendo a Matsushita y a Sony. Las empresas japonesas rápidamente asimilaron la tecnología, la mejoraron y con ella entraron en el mercado estadounidense. Ahora las empresas japonesas tienen una mayor participación en el mercado estadounidense que la marca RCA.

Existen formas de reducir estos peligros potenciales, una de las cuales consiste en un acuerdo de licenciamiento cruzado con una empresa extranjera. Con un acuerdo de licenciamiento cruzado, una empresa otorga una licencia sobre una valiosa propiedad intangible a un socio extranjero, pero, además del pago de regalías, la empresa solicita que el socio extranjero otorgue una licencia sobre una parte de su valioso conocimiento. Se supone que tales acuerdos reducen los riesgos del licenciamiento de conocimiento tecnológico, pues el licenciatario cobra conciencia que si transgrede el contrato de licenciamiento (y con el conocimiento obtenido compite directamente con el licenciante), el licenciante puede actuar de la misma manera. Los acuerdos de licenciamiento cruzado permiten a las empresas tenerse entre sí como rehenes, lo que reduce la probabilidad de un comportamiento oportunista.<sup>17</sup> Tales acuerdos de licenciamiento cruzado son cada vez más comunes en las industrias de alta tecnología. Por ejemplo, la empresa estadounidense de biotecnología Amgen otorgó una licencia sobre uno de sus medicamentos básicos, Nuprogen, a Kirin, una compañía farmacéutica japonesa. La licencia dio a Kirin el derecho de vender Nuprogen en Japón. A cambio, Amgen recibe un pago de regalías y, además, por el acuerdo de licenciamiento, el derecho de vender algunos productos de Kirin en Estados Unidos.

Otra forma de reducir el riesgo del licenciamiento es seguir el modelo de Fuji Xerox y vincular un acuerdo de licenciamiento de conocimiento a la formación de una empresa conjunta en la que el licenciante y el licenciatario tengan un importante interés en el capital. Tal aproximación alinea los intereses del licenciante y el licenciatario, pues ambos tienen un interés en garantizar que la empresa sea exitosa. Por lo tanto, el riesgo de que Fuji Photo pueda apropiarse del conocimiento tecnológico de Xerox, y después competir directamente con esta empresa en el mercado mundial de las fotocopiadoras, se redujo mediante el establecimiento de una *joint venture* en la que tanto Xerox como Fuji Photo tengan un importante interés.

## FRANQUICIAMIENTO

El franquiciamiento es similar al licenciamiento, aunque el primero tiende a implicar compromisos de mayor plazo. El **franquiciamiento** es básicamente una forma especializada de licenciamiento en la que el franquiciatario no sólo vende propiedad intangible (por lo general, una marca registrada) al franquiciante, sino también insiste en que cumpla una serie de reglas estrictas para dirigir el negocio. El franquiciante con frecuencia también asiste al franquiciatario en el manejo del negocio durante un periodo extenso. Como con el licenciamiento, el franquiciante suele recibir un pago de regalías que corresponde a cierto porcentaje de los ingresos del franquiciatario. Mientras los acuerdos de licenciamiento se ejecutan sobre todo por compañías productoras, los de franquiciamiento se emplean más que nada por empresas de servicios.<sup>18</sup> McDonald's es un buen ejemplo de una empresa que creció con una estrategia de franquiciamiento. McDonald's cuenta con una serie de reglas estrictas relativas a la manera en que los franquiciatarios deben manejar un restaurante. Estas reglas se extienden para controlar el menú, los métodos de cocina, las políticas de personal, y el diseño y ubicación de



En 2006, la revista *Entrepreneur* clasificó a Ace Hardware en el lugar número 6 de su lista anual de las 500 franquicias más importantes del mundo.

un restaurante. McDonald's también organiza la cadena de abastecimiento para sus franquiciatarios y proporciona capacitación administrativa y asesoría financiera.<sup>19</sup>

### Ventajas

Las ventajas del franquiciamiento como forma de entrada son muy similares a las de licenciamiento. La empresa se libera de muchos costos y riesgos relativos a la apertura de un mercado extranjero por su cuenta. Esto crea un buen incentivo para la rápida consolidación, por parte del franquiciatario, de una operación rentable. De esta manera, con una estrategia de franquiciamiento, una empresa de servicios construye una presencia mundial rápidamente y con costos y riesgos relativamente bajos, como McDonald's.

### Desventajas

Las desventajas son menos pronunciadas que en el licenciamiento. Puesto que el franquiciamiento con frecuencia se utiliza por compañías de servicios, no existe razón para considerar la necesidad de coordinación de manufactura para alcanzar economías de localización y curva de experiencia. Pero el franquiciamiento puede inhibir la capacidad de la empresa para utilizar los ingresos obtenidos en un país para respaldar los ataques competitivos en otro. Una desventaja más significativa del franquiciamiento es el control de calidad. La base de los acuerdos de franquiciamiento consiste en que el nombre de la empresa mantenga el mensaje a los consumidores sobre la calidad del producto. De esta manera, un viajero de negocios que se registre en el hotel *Four Seasons International* en Hong Kong puede esperar, con razón, la misma calidad en las habitaciones, comida y servicio que recibiría en el mismo hotel en Nueva York. El nombre *Four Seasons* debe garantizar una calidad consistente de producto. Esto presenta un problema, pues quizás los franquiciatarios extranjeros no estén tan preocupados sobre la calidad como supuestamente deberían, y el resultado de una mala calidad puede extenderse más allá de pérdida de ventas en un mercado extranjero vulnerable al declive de la reputación mundial de la empresa. Por ejemplo, si el viajero de negocios tuvo una mala experiencia en el *Four Seasons* de Hong Kong, quizás nunca acuda a otro hotel *Four Seasons* e incite a sus colegas a hacer lo mismo. La distancia geográfica entre la empresa y sus franquiciatarios extranjeros puede dificultar la detección de una mala calidad. Además, la cantidad de franquiciatarios —en el caso de McDonald's, decenas de miles— puede hacer difícil el control de calidad. Debido a estos factores, los problemas concernientes a la calidad pueden persistir.

Una manera de evitar esta desventaja es establecer una subsidiaria en cada país en el que la empresa se expanda. La subsidiaria puede ser propiedad absoluta de la compañía o una *joint venture* con una compañía extranjera. La subsidiaria asume los derechos y obligaciones para establecer franquicias por el país o región particular. McDonald's, por ejemplo, establece una franquicia maestra en muchos países. Esta franquicia maestra suele ser una empresa en coparticipación entre McDonald's y una empresa local. La proximidad y la cantidad reducida de franquicias por vigilar son factores que reducen el desafío del control de calidad. Además, debido a que la subsidiaria (o franquicia maestra) es, al menos en parte, propiedad de la empresa, ésta puede asignar a sus propios administradores para garantizar que la subsidiaria haga un buen trabajo de supervisión de las demás franquicias. Este arreglo organizacional ha demostrado ser muy satisfactorio para McDonald's, Kentucky Fried Chicken y otras empresas.

## EMPRESAS CONJUNTAS O *JOINT VENTURES*

Una **empresa conjunta** (*joint venture*) significa establecer una empresa que sea propiedad colectiva de dos o más empresas independientes. Fuji Xerox, por ejemplo, se estableció como empresa conjunta entre Xerox y Fuji Photo. Establecer una empresa conjunta con una empresa extranjera ha sido, durante largo tiempo, una forma común de entrar en un nuevo mercado. Como vimos en el “Caso inicial”, General Electric utilizó en años recientes a las *joint ventures* para expandirse a los mercados extranjeros. La *joint venture* más común es una de tipo 50/50, en la que existen dos partes que poseen, cada una, 50% y contribuyen con un equipo de administradores para compartir el control operativo (como la empresa en coparticipación de Fuji Xerox hasta 2001; ahora es de 25/75, donde Xerox tiene 25% del control). Algunas empresas, sin embargo, buscan empresas en coparticipación en las que tienen un interés mayoritario y, por lo tanto, un mayor control.<sup>20</sup>



## Ventajas

Las empresas conjuntas tienen una serie de ventajas. En primer lugar, una empresa se beneficia del conocimiento del socio local sobre las condiciones competitivas, cultura, idioma, sistemas políticos y sistemas de negocios del país anfitrión. Así, para muchas empresas estadounidenses, las empresas conjuntas han implicado que la compañía estadounidense provea conocimiento tecnológico y productos, y que el socio local provea un conocimiento relativo al marketing y el conocimiento locales necesarios para competir en ese país. En segundo lugar, cuando los costos de desarrollo o riesgos de apertura de mercado extranjero son elevados, una empresa puede ganar al compartir estos costos o riesgos con un socio local. En tercer lugar, en muchos países, las consideraciones políticas pueden hacer de las empresas en coparticipación el único modo factible de entrada al mercado. La investigación sugiere que las *joint ventures* con socios locales corren un mínimo riesgo de nacionalización u otras formas adversas de interferencia gubernamental.<sup>21</sup> Esto al parecer se debe a que los socios locales de capital, que pueden tener cierta influencia sobre la política del gobierno anfitrión, tienen un interés creado en dar su opinión en contra de la nacionalización u otra forma de interferencia gubernamental.

## Desventajas

A pesar de estas ventajas, existen importantes desventajas en relación con las empresas conjuntas. En primer lugar, como con el licenciamiento, una empresa que participa en una empresa en coparticipación se arriesga a ceder el control de su tecnología a su socio. Por lo tanto, la empresa en coparticipación entre Boeing y Mitsubishi Heavy Industries, en 2002, para fabricar el nuevo jet de fuselaje ancho (el 787), suscitó el temor de que Boeing otorgaba inconscientemente su tecnología de aviones comerciales a los japoneses. Sin embargo, los acuerdos de las empresas en coparticipación pueden establecerse de forma que minimicen este riesgo. Una opción es mantener una propiedad mayoritaria en la empresa. Esto permite al socio dominante ejercer un mayor control sobre su tecnología. El inconveniente es que puede ser difícil encontrar a un socio extranjero dispuesto a ser un propietario minoritario en una empresa. Otra opción consiste en una separación de un socio tecnológico central para la competencia básica de la empresa mientras comparten otra tecnología.

Una segunda desventaja es que una empresa en coparticipación no da a la empresa un control estricto sobre las subsidiarias para construir economías de localización o basadas en la curva de experiencia. Tampoco otorga a la empresa el control requerido para participar en ataques mundiales coordinados en contra de sus rivales sobre la subsidiaria extranjera. Consideremos la entrada de Texas Instruments (TI) en el mercado japonés de los semiconductores. Cuando TI estableció sus fábricas de semiconductores en Japón, lo hizo con el doble objetivo de verificar la participación en el mercado de los fabricantes japoneses y de limitar su efectivo disponible para invadir el mercado mundial de TI. En otras palabras, TI participaba en una coordinación mundial estratégica. Para implementar esta estrategia, la subsidiaria de TI en Japón debía estar preparada para recibir instrucciones de la sede corporativa en relación con la estrategia competitiva. La estrategia también requería que la subsidiaria japonesa operara con pérdidas en caso de ser necesario. Pocos socios potenciales, si no es que ninguno, habrían estado dispuestos a aceptar tales condiciones, pues habría significado aceptar un rendimiento negativo sobre su inversión. De hecho, muchas empresas conjuntas establecen un grado de autonomía que podría imposibilitar tal control directo sobre las decisiones estratégicas.<sup>22</sup> Así, para llevar a cabo esta estrategia, TI estableció una subsidiaria de propiedad absoluta en Japón.

Una tercera desventaja de las empresas en coparticipación consiste en que un acuerdo de propiedad compartida puede conducir a conflictos y luchas por el control entre las empresas inversionistas, si sus objetivos cambian o si tienen distintas visiones sobre la estrategia adecuada. Aparentemente, éste fue el caso para la *joint venture* Fuji Xerox. De acuerdo con Yotaro Kobayashi, director general de Fuji Xerox, una razón importante es que tanto Xerox como Fuji Photo adoptaron una relación realista con Fuji Xerox, al dar a la administración de la empresa una libertad considerable para determinar su propia estrategia.<sup>23</sup> Sin embargo, la mayor parte de la investigación indica que con frecuencia surgen, en las empresas conjuntas, conflictos de interés sobre la estrategia y los objetivos. Estos conflictos tienden a ser mayores cuando la coparticipación se establece entre empresas de distintas nacionalidades y que suelen terminar en la disolución del vínculo.<sup>24</sup> Tales conflictos tienden a detonarse por cambios en el poder de negociación de los socios de la coparticipación. Por ejemplo, en el caso de una *joint venture* extranjera y una local, conforme el socio aumenta su conocimiento

sobre las condiciones locales del mercado, dependerá menos de la experiencia del socio local. Esto incrementa el poder de negociación del socio extranjero, lo que a la larga crea conflictos sobre el control de la estrategia y los objetivos de la empresa conjunta.<sup>25</sup> Algunas compañías pretenden limitar tales problemas al formar empresas en coparticipación en donde un socio tenga el total de la participación.

## SUBSIDIARIAS CON PROPIEDAD ABSOLUTA

En una **subsidiaria con propiedad absoluta**, la empresa posee 100% del capital. Hay dos formas de establecer una subsidiaria de propiedad absoluta en un mercado extranjero. La empresa puede llegar como una nueva operación en ese país, que por lo común se conoce como empresa *greenfield* (que se establece a partir de cero en el país), o puede adquirir una empresa establecida en el país anfitrión para promover sus productos.<sup>26</sup> Por ejemplo, la estrategia de ING para entrar en el mercado estadounidense fue adquirir una empresa establecida más que tratar de construir una operación desde sus cimientos.

### Ventajas

Existen varias ventajas evidentes en relación con las subsidiarias de propiedad absoluta. En primer lugar, cuando la ventaja competitiva de una empresa se basa en la competencia tecnológica, una subsidiaria de propiedad absoluta suele ser la forma preferida de entrada, porque reduce el riesgo de perder el control sobre esa competencia (vea el capítulo 7 para más detalles). Muchas empresas de alta tecnología prefieren este modo de entrada para la expansión en el extranjero (por ejemplo, empresa de semiconductores, electrónica y farmacéutica). En segundo lugar, una subsidiaria de propiedad absoluta da a la empresa un fuerte control sobre las operaciones en los diferentes países. Esto es necesario para participar en el mercado con una coordinación estratégica global (es decir, utilizar los ingresos de un país para respaldar los ataques competitivos en otro).

En tercer lugar, una subsidiaria de propiedad absoluta puede requerirse si una empresa intenta construir economías de localización o de curva de experiencia (como las empresas que adoptan estrategias mundiales y transnacionales). Como vimos en el capítulo 10, cuando las presiones de costo son intensas, puede convenir a una empresa configurar su cadena de valor de forma que se maximice el valor agregado en cada etapa. De esta manera, una subsidiaria nacional puede especializarse en la fabricación de una parte de la línea de producción o de ciertos componentes del producto final, intercambiando partes y productos con otras subsidiarias en el sistema global de la empresa. Tal sistema global de producción requiere un gran control sobre las operaciones de cada afiliado. Las diversas operaciones deben prepararse para aceptar decisiones centralizadas sobre cómo y cuánto producirán, así como sobre la forma de establecer los precios de su producción para la transferencia a la siguiente operación. Puesto que los licenciatarios o los socios de las empresas en coparticipación no son propensos a aceptar tal subordinación, puede ser necesario establecer subsidiarias de propiedad absoluta. Por último, una subsidiaria de propiedad absoluta da a la empresa 100% de la participación en los ingresos generados en el mercado extranjero.

### Desventajas

Una subsidiaria de propiedad absoluta suele ser el método más costoso de abastecer un mercado extranjero desde el punto de vista de inversión de capital. Las empresas que hacen esto deben asumir los costos y riesgos totales propios de comercializar en el extranjero. Los riesgos del aprendizaje del modo de comercializar en una nueva cultura es menor si la empresa adquiere una empresa ya establecida en el país anfitrión. Sin embargo, las adquisiciones suscitan problemas adicionales, como aquellos asociados con el intento de emparentar culturas corporativas divergentes. Estos problemas pueden ser más que compensar cualquier beneficio derivado de la adquisición de una operación establecida. Debido a que la elección entre las empresas *greenfield* y las adquisiciones de tales empresas es tan importante, que lo discutiremos con detalle más adelante en este capítulo.



## Selección de la forma de entrada

Como ya expusimos, existen ventajas y desventajas asociadas con todas las formas de entrada al mercado, y se resumen en la tabla 14.1. Debido a estas ventajas y desventajas, los balances son inevitables al seleccionar una de ellas. Por ejemplo, al considerar la entrada en un país desconocido



Forma de entrada	Ventajas	Desventajas
Exportación	Capacidad de realizar las economías de locación y curva de experiencia.	Altos costos de transporte. Barreras arancelarias. Problemas con los agentes de mercado local.
Contratos de llave en mano	Capacidad para aprovechar las habilidades de procesos tecnológicos en países donde se encuentra la IED.	Creación de competidores eficientes. Falta de presencia en el mercado en el largo plazo.
Licenciamiento	Bajo desarrollo de costos y riesgos.	Falta de control sobre la tecnología. Incapacidad para realizar economías de locación y curva de experiencia. Incapacidad para emplear una coordinación estratégica mundial.
Franquiciamiento	Bajo desarrollo de costos y riesgos.	Falta de control de calidad. Incapacidad para emplear la coordinación estratégica global.
Empresas conjuntas	Acceso al conocimiento de los socios locales. Compartir el desarrollo de los costos y riesgos.	Falta de control de la tecnología. Incapacidad para emplear la coordinación estratégica mundial. Incapacidad para emplear economías de locación y curva de experiencia.
Subsidiarias con propiedad absoluta	Protección de la tecnología. Capacidad para emplear una coordinación estratégica global. Capacidad para emplear economías de locación y curva de experiencia.	Altos costos y riesgos.

**TABLA 14.1**

Ventajas y desventajas de las formas de entrada

con una historia de discriminación contra las empresas extranjeras al otorgar contratos gubernamentales, una empresa puede favorecer la formación de una empresa conjunta con una compañía local. Su lógica puede ser que el socio local la ayudará a establecer operaciones en un ambiente desconocido y, si es necesario, ayudará a la empresa a ganar contratos gubernamentales. Sin embargo, si la competencia clave de la organización se basa en tecnología de propiedad, participar en una *joint venture* puede arriesgar la perdida de control de esa tecnología en favor del socio, en cuyo caso la estrategia puede parecer poco atractiva. A pesar de tales balances, es posible hacer algunas generalizaciones sobre la elección óptima del modo de entrada.<sup>27</sup>

## COMPETENCIAS BÁSICAS Y FORMA DE ENTRADA

En el capítulo 11 vimos que las empresas con frecuencia se expanden internacionalmente para ganar mayores rendimientos a partir de sus competencias básicas, al transferir las capacidades y productos derivados de estas competencias a los mercados extranjeros en donde los competidores locales carecen de ellas. El modo de entrada óptimo para estas empresas depende en cierto grado de la naturaleza de sus competencias básicas. Cabe distinguir entre las empresas cuya competencia básica radica en el conocimiento tecnológico y aquellas cuya competencia radica en el conocimiento administrativo.

### Conocimiento tecnológico

Como observamos en el capítulo 7, si la ventaja competitiva de una empresa (su competencia básica) se basa en un control sobre la propiedad de su conocimiento tecnológico, deben evitarse los acuerdos

de licenciamiento y las empresas conjuntas si es posible, con el fin de reducir el riesgo de perder el control sobre la tecnología. Así, si una empresa de alta tecnología establece operaciones en un país extranjero para aprovechar una competencia básica en el conocimiento tecnológico, quizás lo haga mediante una subsidiaria de propiedad absoluta. Sin embargo, esta regla no debe ser estricta. Una excepción se da cuando un acuerdo de licenciamiento o *joint venture* puede estructurarse de forma que se reduzcan los riesgos de expropiación del conocimiento tecnológico por parte de los licenciatarios o de los socios de las empresas en coparticipación. Existe otra excepción cuando una empresa percibe su ventaja tecnológica como transitoria, cuando espera una rápida imitación de su tecnología básica por parte de sus competidores. En tales casos, la empresa quizás quiera otorgar una licencia sobre su tecnología tan rápidamente como sea posible a las empresas extranjeras para ganar la aceptación mundial por su tecnología antes de que **ocurra** la imitación.<sup>28</sup> Tal estrategia tiene algunas ventajas. Al licenciar su tecnología a los competidores, la empresa puede disuadirlos de desarrollar una propia, posiblemente superior. Además, al licenciar su tecnología, la empresa puede establecer su tecnología como el diseño dominante en la industria (por ejemplo como Matsushita, con su formato VHS para videocaseteras). Esto puede asegurar un flujo constante de regalías. Sin embargo, los rasgos atractivos del licenciamiento tal vez sean excedidos por los de la pérdida de control sobre la tecnología, y, de ser así, debe evitarse el licenciamiento.

### **Conocimiento administrativo**

La ventaja competitiva de muchas empresas de servicios se basa en un conocimiento administrativo (como McDonald's). Para tales empresas, el riesgo de perder el control sobre sus capacidades administrativas en beneficio de los franquiciatarios o socios de empresas conjuntas es muy significativo. El gran valor del activo de estas empresas es su marca, generalmente protegidos por leyes internacionales especiales. Por esto, muchas cuestiones de conocimiento tecnológico son de menos interés aquí. Como resultado, muchas empresas de servicio favorecen una combinación de franquiciamiento y subsidiarias para controlar las franquicias dentro de países o regiones particulares. Las subsidiarias pueden ser de propiedad absoluta o empresas conjuntas, pero la mayoría de las compañías de servicios ha descubierto que las *joint ventures* con socios locales funcionan mejor para controlar las subsidiarias. Una alianza estratégica es con frecuencia políticamente más aceptable y ofrece conocimiento local a la subsidiaria.

## **PRESIONES PARA REDUCIR LOS COSTOS Y LA FORMA DE ENTRADA**

Entre mayores sean las presiones para la reducción de costos, mayor será la probabilidad de adoptar una combinación de exportación y subsidiarias de propiedad absoluta. Al fabricar en un país donde las condiciones son óptimas y después exportar al resto del mundo, una empresa construye economías sustanciales de localización o basadas en la curva de experiencia. La empresa entonces puede exportar el producto terminado a las subsidiarias comercializadoras establecidas en los distintos países. Estas subsidiarias suelen ser de propiedad absoluta y tienen la responsabilidad de vigilar la distribución en sus propios países. Son preferibles las subsidiarias comercializadoras de propiedad absoluta que las empresas conjuntas, así como a los agentes extranjeros de marketing, porque esto da a la compañía un firme control sobre esta función, el cual es necesario para coordinar una cadena de valor dispersa mundialmente. También da a la empresa la capacidad de utilizar los ingresos generados en un mercado para mejorar su posición competitiva en otro. En otras palabras, las empresas que adoptan estrategias globales o transnacionales tienden a preferir subsidiarias de propiedad absoluta.



### **¿Empresa greenfield o adquisición?**

Una empresa puede establecer una subsidiaria de propiedad absoluta en un país al construir una subsidiaria desde cero, la estrategia llamada *greenfield*, o al adquirir una empresa en el mercado objetivo.<sup>29</sup> El volumen de las adquisiciones internacionales aumenta con una tasa rápida desde hace dos décadas. En la última, entre 50 y 90% de todo el flujo de IED adoptó la forma de fusiones y adquisiciones. Por ejemplo, en 2001 las fusiones y adquisiciones representaron 80% de toda la IED.



En 2004 la cifra fue de 51%, alrededor de 381 miles de millones de dólares. En 2007, la cifra alcanzó 89%, o cerca de 1 637 mil millones.<sup>30</sup>

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ADQUISICIONES

Las adquisiciones tienen tres puntos importantes en su favor. En primer lugar, son fáciles de ejecutar. Al adquirir una compañía establecida, la empresa edifica su presencia en el mercado extranjero. Cuando la empresa alemana automotriz Daimler-Benz decidió que necesitaba una mayor presencia en el mercado automotriz estadounidense, no construyó nuevas fábricas en Estados Unidos, proceso que podría haber tardado años. En cambio, adquirió la tercera empresa automotriz estadounidense, Chrysler, y fusionó las dos operaciones para formar DaimlerChrysler (Daimler vendió su parte de Chrysler a una entidad privada en 2007). Cuando el proveedor de servicio de telefonía española Telefónica quería prestar servicios en Latinoamérica, lo hizo por medio de una serie de adquisiciones de empresas de telefonía en Brasil y Argentina. En estos casos se hicieron las adquisiciones porque era la forma más rápida de establecer una considerable presencia en el mercado deseado.

En segundo lugar, en muchos casos las empresas hacen adquisiciones para invalidar a sus competidores. La necesidad de invalidar es muy importante en los mercados que se globalizan rápidamente, como en las telecomunicaciones, donde la combinación de desregulación dentro de las naciones y la liberación de regulaciones que gobiernan la inversión extranjera directa facilitan entrar en los mercados extranjeros por medio de adquisiciones. Tales mercados ven oleadas concentradas de adquisiciones conforme las empresas compiten para lograr obtener una escala mundial. En la industria de telecomunicaciones, por ejemplo, los cambios regulatorios provocan una especie de frenesí de empresas entrando en el mercado de las demás por medio de adquisiciones para establecer una presencia mundial. Tal es el caso de la adquisición de 60 mil millones de dólares de Air Touch Communications en Estados Unidos por parte de la británica Vodafone, la adquisición más grande hasta el momento; la adquisición de 13 mil millones de dólares de One 2 One en Gran Bretaña por la empresa alemana Deutsche Telekom; y la adquisición de 6.4 mil millones de dólares de Excel Communications en Estados Unidos por Teleglobe de Canadá, entre 1998 y 1999.<sup>31</sup> Una oleada similar de adquisiciones internacionales ocurrió en la industria automotriz mundial durante la misma época, cuando Daimler adquirió Chrysler, Ford adquirió Volvo, y Renault adquirió Nissan.

En tercer lugar, los administradores pueden creer que las adquisiciones son menos riesgosas que las empresas *greenfield*. Cuando una empresa realiza una adquisición, ésta compra un conjunto de activos que producen un ingreso y flujo de rentabilidad ya conocidos. En contraste, el flujo de ingresos y ganancias que una empresa *greenfield* genera es incierto debido a que todavía no existe. Cuando una empresa hace una adquisición en un mercado extranjero, no sólo adquiere un conjunto de activos tangibles, como fábricas, sistemas de logística, sistemas de servicios al cliente, etc., también adquiere un activo intangible valioso, como el nombre de la marca local y el conocimiento de los administradores sobre el entorno del negocio en el país. Tal conocimiento reduce el riesgo de errores causados por la falta de conocimiento de la cultura nacional.

A pesar de los argumentos en favor de las adquisiciones, con frecuencia producen resultados decepcionantes.<sup>32</sup> Por ejemplo, un estudio de Mercer Management Consulting analizó 150 adquisiciones que valían más de 500 millones de dólares cada una, entre enero de 1990 y julio de 1995.<sup>33</sup> El estudio de Mercer concluyó que 50% de estas adquisiciones erosionó el valor para los accionistas, mientras que otro 33% creó rendimientos marginales. Sólo 17% se juzgó exitoso. De manera similar, un estudio realizado por KPMG, empresa de consultoría de contabilidad y administración, estudió 700 adquisiciones grandes entre 1996 y 1998. El estudio encontró que mientras 30% en realidad creó valor para la empresa adquirida, 31% destruyó el valor y el restante tuvo poco impacto.<sup>34</sup> Un estudio similar hecho por McKenzie & Co., estima que 70% de las fusiones y adquisiciones no logró sinergias de ingresos.<sup>35</sup> En un estudio seminal del desempeño después de la adquisición de empresas, David Ravenscraft y Mike Scherer concluyeron que en promedio los ingresos y ventas de las adquisiciones bajó después de su adquisición.<sup>36</sup> También observaron que un pequeño pero sustancial subconjunto de esas empresas experimentó dificultades traumáticas, las cuales a fin de cuentas causaron la venta por la empresa que los adquirió. La evidencia de Ravenscraft y Scherer sugiere que muchas adquisiciones destruyen valor y no lo crean. Mientras la mayoría de estas investigaciones analizó las adquisiciones domésticas, es probable que los resultados también apliquen a las adquisiciones internacionales.<sup>37</sup>

### ¿Por qué fallan las adquisiciones?

Las adquisiciones fallan por varias razones. En primer lugar, con frecuencia se paga demasiado por los activos de las empresas adquiridas. El precio puede aumentar si hay más de una oferta, lo cual sucede con frecuencia. Además, la administración a menudo es demasiado optimista sobre el valor que pueda crearse por medio de la adquisición, y por lo tanto están dispuestos a pagar una prima significativa sobre la capitalización bursátil de la empresa. Esto se llama “hipótesis de arrogancia”. La hipótesis de arrogancia postula que los altos ejecutivos suelen sobreestimar su capacidad para crear valor de una adquisición, sobre todo porque llegar a la cima de la empresa les da un exagerado sentido de sus propias capacidades.<sup>38</sup> Por ejemplo, Daimler adquirió Chrysler en 1998 por 40 mil millones de dólares, una prima de 40% sobre el valor de mercado de Chrysler antes de la oferta pública de adquisición. Daimler pagó esa cantidad porque consideró que podría utilizar a Chrysler para aumentar la participación en el mercado estadounidense. En ese momento, los administradores de Daimler publicaron notificaciones atrevidas sobre la “sinergia” que se crearía al combinar las operaciones de ambas empresas. Los ejecutivos creían que alcanzarían economías de gran escala a partir de la presencia mundial, al eliminar los costos de las operaciones alemanas y estadounidenses e impulsar la rentabilidad de la entidad permutada. Sin embargo, al cabo de un año de la adquisición, la administración alemana de Daimler enfrentaba una crisis en Chrysler, que repentinamente perdía dinero debido a sus frágiles ventas en Estados Unidos. En retrospectiva, la administración de Daimler fue demasiado optimista sobre el potencial de una demanda futura en el mercado automotriz de Estados Unidos y sobre las oportunidades para crear valor de las sinergias. En los últimos años de auge en las ventas de automóviles estadounidenses, Daimler adquirió Chrysler, y pagó una prima alta sobre el valor de mercado de dicha empresa poco antes que la demanda de automóviles cayera abruptamente (y en 2007, en una admisión de su fracaso, Daimler vendió su unidad Chrysler a una empresa privada).<sup>39</sup>

En segundo lugar, muchas adquisiciones fracasan por el choque entre las culturas de la empresa que va a adquirir y la adquirida. Después de una adquisición, muchas empresas experimentan una rotación de alta administración, quizás debido a que a sus empleados no les gusta la forma de hacer las cosas de la empresa que los adquirió.<sup>40</sup> Esto sucedió en DaimlerChrysler: muchos ejecutivos abandonaron Chrysler al año de la fusión. Parece que a los ejecutivos de Chrysler no les gustó el control en la toma de decisiones por parte de los gerentes alemanes de Daimler, mientras que los alemanes resentían que los gerentes estadounidenses de Chrysler ganaran dos a tres veces más el salario de sus contrapartes alemanas. Estas diferencias culturales crearon tensiones, las cuales a fin de cuentas mostraron una rotación en la dirección de Chrysler.<sup>41</sup> La pérdida de talento y experiencia administrativa puede dañar el desempeño de la unidad adquirida.<sup>42</sup> Esto puede ser en particular problemático en un negocio internacional, donde la administración de la unidad adquirida posee un conocimiento valioso, difícil de reemplazar.

En tercer lugar, muchas adquisiciones fallan porque los intentos de realizar sinergias con ambas entidades en ocasiones se topán con obstáculos y tardan más de lo previsto. Las diferencias en la filosofía administrativa y la cultura empresarial desaceleran la integración de las operaciones. Las diferencias de las culturas nacionales exacerbaban estos problemas. La negociación burocrática entre los gerentes también complica los procesos. Nuevamente, esto supuestamente sucedió en DaimlerChrysler, donde los grandes planes para integrar las operaciones de ambas empresas se retrasaron por interminables juntas de comités y por simples consideraciones de logística, como la diferencia de seis horas entre Detroit y Alemania. Para cuando se formuló un plan de integración, Chrysler perdía dinero y los gerentes alemanes de Daimler de buenas a primeras se encontraron con una crisis en sus manos.

Por último, muchas adquisiciones fallan por filtros inadecuados antes de la adquisición.<sup>43</sup> Muchas empresas deciden adquirir otras sin un análisis completo de los beneficios y costos potenciales. Con frecuencia se mueven con prisa indebida para ejecutar una adquisición, quizás porque temen que otro competidor se les adelante. Sin embargo, después de la adquisición, muchas empresas descubren que en vez de comprar un negocio bien administrado, adquirieron una organización problemática. Esto puede ser un problema específico de las adquisiciones internacionales debido a que la empresa no comprendió del todo la cultura y el sistema empresarial locales.



## Reducción de los riesgos de fracaso

Estos problemas se evitan si la empresa es cuidadosa en su estrategia de adquisición.<sup>44</sup> Conocer la empresa extranjera que se va a adquirir, con una auditoría detallada de sus operaciones, posición financiera y cultura administrativa, contribuye a asegurarse de que 1) no se está pagando demasiado, 2) no hay ninguna sorpresa desagradable después de la adquisición y 3) adquiere una empresa cuya cultura organizacional no se opone a la propia. También es importante que la empresa que adquiere aclare cualquier preocupación que la administración de la otra empresa pueda tener. El objetivo es reducir cualquier roce administrativo no deseado después de la adquisición. Finalmente, los administradores deben moverse de manera rápida después de una adquisición para establecer un plan de integración y apegarse a él. Algunos sectores en ambas unidades tratarán de detener cualquier esfuerzo de integración, en especial cuando existe la posibilidad de perder empleos o poder administrativo, y los administradores deben tener un plan para tales impedimentos antes de que surjan.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS GREENFIELD

La gran ventaja de una empresa *greenfield* en un país extranjero es que proporciona una mayor capacidad para construir el tipo de subsidiaria que se desea. Por ejemplo, es más fácil construir una cultura organizacional desde cero que cambiar la cultura de una unidad adquirida. De manera similar, es mucho más fácil establecer un conjunto de rutinas operativas en una nueva subsidiaria que transformar las rutinas de una empresa. Ésta es una gran ventaja para muchas empresas internacionales, donde la transferencia de productos, competencias, habilidades y el conocimiento de las operaciones ya establecidas de la empresa a la subsidiaria son las formas principales de crear valor. Por ejemplo, cuando Lincoln Electric, productora estadounidense de equipo de soldadura por arco, por primera vez se aventuró al extranjero, lo hizo por medio de la adquisición de empresas de soldadura por arco en Europa. Sin embargo, la ventaja competitiva de Lincoln en Estados Unidos se basaba en una cultura organizacional fuerte y en un conjunto de incentivos únicos que estimulaban a sus empleados a hacer lo posible por aumentar la productividad. Lincoln aprendió de manera amarga que era casi imposible transferir su cultura organizacional e incentivos a las empresas adquiridas, las cuales tenían su propia cultura organizacional y de incentivos. Como resultado, la empresa cambió su estrategia de entrada e ingresó en los países extranjeros con empresas *greenfield*, desde cero. Aunque esta estrategia tarda más tiempo, Lincoln encontró que produce mayores rendimientos de largo plazo que los de una estrategia de adquisición.

Entre las desventajas de iniciar una empresa *greenfield* está la lentitud de su establecimiento. Asimismo, como con toda nueva empresa, hay cierto grado de incertidumbre respecto de los futuros ingresos y las ganancias prospectadas. Sin embargo, si la empresa ha tenido éxito en otros mercados extranjeros y entiende lo que lleva hacer negocios con otros países, estos riesgos pueden no ser tan grandes. Por ejemplo, al adquirir conocimiento sobre las operaciones internacionales, el riesgo de McDonald's de entrar en otro país quizás no sea tan grande. Además, las empresas *greenfield* son menos riesgosas que las adquisiciones en el sentido en que pueden tener menos sorpresas desagradables. Una desventaja final es la posibilidad de ser invalidadas por competidores mundiales más agresivos que entran por medio de adquisiciones y construyen una gran presencia en el mercado la cual limite el potencial de mercado para una alianza tipo *greenfield*.

## ¿GREENFIELD O ADQUISICIÓN?

No es fácil escoger entre las adquisiciones y las empresas *greenfield*. Ambas formas tienen sus ventajas y desventajas. En general, la opción dependerá de las circunstancias. Si se pretende entrar en un mercado donde ya existen empresas titulares bien establecidas, y donde los competidores mundiales también están interesados en colocarse, puede costarle a la empresa entrar por medio de una adquisición. En tales circunstancias, una empresa *greenfield* puede no ser tan lenta en establecer una presencia sólida. Sin embargo, si la empresa va a realizar una adquisición, su administración debe conocer los riesgos de las adquisiciones que acabamos de analizar, y considerarlos cuando decida qué empresas comprar. Puede ser mejor entrar por la ruta más lenta de una empresa *greenfield* que hacer una mala adquisición.

Si se considera entrar en un país donde no hay empresas competidoras para ser adquiridas, la empresa *greenfield* puede ser la única forma. Aunque haya competidores, si la ventaja competitiva de la empresa se basa en la transferencia de competencias, habilidades, rutinas y cultura organizacional integrada, puede ser preferible entrar por medio de una empresa *greenfield*. Es más fácil incluir aspectos como habilidades y cultura organizacional, que se basan en un conocimiento significativo difícil de articular y codificar, en una nueva empresa que en una entidad adquirida, cuyas rutinas y cultura establecidas habrá que modificar. Así, como sugieren nuestros ejemplos, las empresas como McDonald's y Lincoln Electric prefieren entrar en mercados extranjeros estableciendo alianzas *greenfield*.<sup>45</sup>



## Alianzas estratégicas

Las **alianzas estratégicas** se refieren a los acuerdos cooperativos entre competidores potenciales o actuales. En esta sección estudiaremos las alianzas estratégicas entre empresas de distintos países. Las alianzas estratégicas van desde las formales, en la que dos o más empresas tienen intereses en el capital (por ejemplo, Fuji Xerox), hasta los acuerdos contractuales de corto plazo, en los que dos compañías acuerdan cooperar en una tarea particular (como el desarrollo de un nuevo producto). La colaboración entre competidores está de moda; las últimas décadas atestiguaron una explosión de alianzas estratégicas.

### VENTAJAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las empresas se unen con los competidores actuales y potenciales por varias razones estratégicas.<sup>45</sup> En primer lugar, las alianzas estratégicas facilitan la entrada en un mercado extranjero. Por ejemplo, las empresas consideran que si entran exitosamente al mercado chino, necesitan un socio local que entienda las condiciones del negocio y que tengan buenas conexiones (*guanxi*; vea el capítulo 3). Así, en 2004, Warner Brothers entró en una empresa conjunta con dos socios chinos para producir y distribuir películas en China. Como empresa de películas extranjeras, Warner encontró que si querían producir películas propias para el mercado chino, tenía que pasar por un proceso de aceptación complejo para cada película y tendría que conferir la distribución a la empresa local, lo que dificultaba mucho los negocios en China. Sin embargo, debido a la participación de las empresas chinas, las películas de la empresa en coparticipación pasaban por un agilizado proceso de aceptación y podía distribuir cualquier película que produjera. Además, la empresa conjunta podría producir películas para la televisión china, algo que las empresas extranjeras no tenían autorización de hacer.<sup>46</sup>

Las alianzas estratégicas también permiten compartir los costos fijos (y riesgos asociados) de desarrollar nuevos productos o procesos. Una alianza entre Boeing y varias empresas japonesas para construir los más recientes aviones comerciales, 787, fue motivada por el deseo de Boeing de compartir una inversión de 8 mil millones de dólares requeridos para desarrollar la aeronave. Hay otro ejemplo en la sección “Panorama administrativo” que habla sobre las alianzas estratégicas entre Cisco y Fujitsu.

En tercer lugar, una alianza es la forma de reunir capacidades complementarias y activos que una empresa no podría desarrollar por sí sola.<sup>47</sup> Por ejemplo, en 2003, Microsoft y Toshiba establecieron una alianza para desarrollar microprocesadores integrados (computadoras diminutas) que desempeñaran diversas funciones de entretenimiento en un automóvil (por ejemplo, un DVD en el asiento trasero o una conexión inalámbrica de internet). Los procesadores manejarían una versión del sistema operativo Windows CE, de Microsoft. Microsoft llevó sus habilidades de ingeniería de software a la alianza, y Toshiba, de desarrollo de microprocesadores.<sup>48</sup> La alianza entre Cisco y Fujitsu se formó también para compartir conocimientos (vea el próximo “Panorama administrativo”).

En cuarto lugar, es sensato formar una alianza para alcanzar los estándares tecnológicos de la industria. Por ejemplo, en 1999, Palm Computer, el líder productor de asistentes personales electrónicos (PDA, por sus siglas en inglés), se alió con Sony, y Sony accedió a licenciar y utilizar el sistema operativo de Palm en su PDA. La motivación fue en parte establecer el sistema operativo de Palm como industria estándar para PDA, a diferencia de su sistema operativo rival con base en Windows de Microsoft.<sup>49</sup>



## DESVENTAJAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las ventajas de las que hablamos pueden ser muy significativas. A pesar de esto, algunos analistas critican las alianzas estratégicas porque dan a los competidores una ruta de bajo costo para nueva tecnología y mercados.<sup>50</sup> Por ejemplo, hace unos años se argumentó que muchas alianzas estratégicas entre empresas estadounidenses y japonesas eran parte de una estrategia japonesa implícita para mantener los trabajos bien remunerados y con valor agregado en Japón mientras adquirían habilidades para proyectos de ingeniería y procesos de producción propios del éxito competitivo de muchas empresas estadounidenses.<sup>51</sup> Se sostiene que el éxito japonés en las industrias de herramientas y semiconductores se erigió con tecnología estadounidense proveniente de alianzas estratégicas, y que los administradores estadounidenses ayudaban a los japoneses con alianzas que canalizan nuevos inventos a Japón y con ventas y distribución de sus productos en Estados Unidos. Aunque este tipo de tratos pueden generar ingresos a corto plazo, el argumento dice que, a final de cuentas, el resultado es “vaciar” las empresas estadounidenses, dejándolas sin ninguna ventaja competitiva en el mercado mundial.

Estos críticos aciertan en algo; las alianzas tienen riesgos. A menos que la empresa tenga cuidado, puede dar más de lo que recibe. Pero hay tantos ejemplos de alianzas aparentemente exitosas, incluso entre empresas estadounidenses y japonesas, que su posición parece extrema. Es difícil ver que la alianza Microsoft-Toshiba, Boeing-Mitsubishi para el 787 o Fuji-Xerox se ajusten a la tesis de los críticos. En estos casos, ambos socios parecen haberse beneficiado con la alianza. ¿Por qué algunas alianzas benefician a ambas empresas mientras que otras benefician a una y dañan a la otra? La siguiente sección ofrece la respuesta.

## HACER QUE LAS ALIANZAS FUNCIONEN

El porcentaje de fracaso de las alianzas estratégicas parece muy elevado. Por ejemplo, un estudio de 49 alianzas estratégicas internacionales descubrió que dos terceras partes sufren conflictos administrativos y financieros graves durante los dos primeros años de su formación, y aunque muchos de estos problemas se resuelven, 33% de las alianzas se considera, para las partes involucradas, un fracaso.<sup>52</sup> El éxito de una alianza parece basarse en tres factores importantes: la elección de los socios, la estructura de la alianza y la forma de administrarla.

### Elección de socios

Una clave para que una alianza estratégica funcione consiste en elegir un aliado adecuado. Un buen aliado, o socio, tiene tres características principales. En primer Lugar, un buen socio ayuda a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos, ya sean acceder al mercado, compartir los costos y riesgos del desarrollo de un nuevo producto o ganar acceso a competencias básicas. El socio debe tener las capacidades de las que la empresa carece y valora. En segundo lugar, un buen socio comparte la visión de la empresa en cuanto al objetivo de la alianza. Si dos empresas se acercan a una alianza con planes radicalmente diferentes, las probabilidades de que las relaciones no sean armónicas, no prosperen y terminen en divorcio son elevadas. En tercer lugar, un buen socio no intentará de manera oportunista explotar la alianza para lograr sus propios objetivos; es decir, expropiar el conocimiento tecnológico de la empresa y dar poco a cambio. Al respecto, las empresas con reputaciones como “jugadores limpios” quizás sean el mejor aliado. Por ejemplo, compañías como General Electric participan en tantas alianzas estratégicas que no será conveniente para las empresas arrollar a sus socios.<sup>53</sup> Esto ensombrecería la reputación de GE como buen aliado, lo que por ende dificultaría la atracción de nuevos socios. Puesto que IBM confiere gran importancia a estas alianzas, es poco probable que manifiesten este tipo de comportamiento oportunista que los críticos resaltan. De manera similar, sus reputaciones hacen menos probable (aunque no imposible) que compañías japonesas como Sony, Toshiba y Fuji, con historias de alianzas con empresas no japonesas, participen en una explotación oportunista del socio de la alianza.

Para elegir un socio con estas tres características, la empresa necesita una investigación extensa sobre los candidatos potenciales. Para incrementar la probabilidad de elegir un buen socio, la empresa debe:



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Cisco y Fujitsu

A finales de 2004, Cisco Systems, el mayor fabricante mundial de *routers* de internet, se alió con la empresa japonesa Fujitsu, fabricante de computadoras, aparatos electrónicos y equipo de telecomunicaciones. El propósito declarado de la alianza era desarrollar conjuntamente *routers* mejorados de nueva generación para venderlos en Japón. Los *routers* son los *switches* que están en el corazón de internet y dirigen el tráfico; de hecho, son los agentes de tránsito de internet. Aun cuando Cisco ha ocupado desde hace mucho el liderazgo en el mercado de los *routers* (de hecho, fue pionera en la tecnología original), enfrenta una creciente competencia de otras empresas como Juniper Technologies y la empresa china de rápido crecimiento Huawei Technologies. Al mismo tiempo, la demanda en el mercado está cambiando a medida que más y más compañías de telecomunicaciones adoptan los servicios que ofrece internet en este renglón. Si bien la presencia global de Cisco ha sido fuerte desde hace mucho tiempo, la gerencia consideró que la compañía necesitaba mejorar su posicionamiento en Japón, que está cambiando velozmente a redes de telecomunicación en internet de alta velocidad y segunda generación.

Al entrar en una alianza con Fujitsu, Cisco creía que podía lograr varios objetivos. Primero, ambas empresas podían unir sus esfuerzos de investigación y desarrollo, lo que les permitiría compartir más rápidamente tecnología complementaria y desarrollo de productos, obteniendo por lo tanto una ventaja sobre sus competidores. Segundo, al combinar la tecnología de punta de los *routers* de Cisco con la experiencia de produc-

ción de Fujitsu, las compañías consideraban que podrían generar productos más confiables que los que se ofrecían en ese momento en el mercado. Tercero, Fujitsu daría a Cisco una presencia de ventas más fuerte en Japón. Fujitsu tiene buenos nexos con compañías japonesas de telecomunicaciones, y una bien ganada reputación de confiabilidad. Esta empresa utilizaría estos activos para vender los routers producidos por la alianza, que llevarían la marca conjunta de Fujitsu-Cisco. Cuarto, sería posible elevar las ventas agrupando los routers de marca conjunta con otros equipos de telecomunicaciones que vende Fujitsu y comercializar entre los clientes una solución completa. Fujitsu vendía muchos productos de telecomunicaciones, pero no contaba con una presencia fuerte en cuanto a los routers. Cisco sí la tenía, pero carecía de ofertas sólidas en el resto del mundo. La combinación de los productos de ambas compañías permitiría a Fujitsu ofrecer soluciones de comunicación “de punta a punta” a las compañías japonesas de telecomunicaciones. Como la mayoría de las empresas prefiere comprar su equipo a un solo proveedor, esto debería impulsar las ventas.

La alianza introdujo sus primeros productos en mayo del 2006. Si tiene éxito, ambas empresas se beneficiarán. Los costos de desarrollo serán más bajos que si no existiera cooperación entre ellas. Las ventas de Cisco en Japón crecerán, y Fujitsu podrá utilizar los *routers* de marca conjunta para llenar su línea de productos y vender más “bundles”, o grupos de productos, a las compañías japonesas de telecomunicaciones.<sup>54</sup>

1. Recabar la mayor información pública disponible sobre los aliados potenciales.
2. Recabar datos a partir de terceras partes bien informadas, como empresas que han tenido alianzas con los socios potenciales, banqueros que han tenido convenios con ellos y antiguos empleados.
3. Conocer al socio potencial tan bien como sea posible antes de comprometerse en una alianza. Esto debe incluir reuniones personales entre gerentes de primer nivel (y tal vez gerentes de nivel medio) para garantizar una buena “química”.

## Estructura de la alianza

Después de elegir a un socio, la alianza debe estructurarse en forma que los riesgos de la empresa, relativos a ceder demasiado al socio, se reduzcan a un nivel aceptable. En primer lugar, las alianzas pueden diseñarse para dificultar (o imposibilitar) la transferencia de tecnología no destinada a transferirse. El diseño, desarrollo, fabricación y servicio de un producto de una alianza pueden estructurarse de forma que separen las tecnologías vulnerables e impidan una filtración al otro participante. En la larga alianza entre General Electric y Snecma para construir motores de aviones comerciales, por ejemplo, GE redujo el riesgo de una transferencia excesiva mediante la separación de ciertas secciones del proceso de producción. El establecimiento de modularización impidió de manera eficaz la transferencia de lo que GE consideraba tecnología competitiva clave, y al mismo tiempo permitió



a Snecma el acceso al ensamblaje final. Formada en 1974, la alianza ha sido notablemente exitosa, y actualmente domina el mercado de los motores para avión utilizado en el Boeing 737 y en el Airbus 320.<sup>55</sup> De manera similar, en la alianza entre Boeing y los japoneses para construir el 767, Boeing separó las funciones de investigación, diseño y marketing consideradas vitales para su posición competitiva, pero permitió a los japoneses participar en la tecnología de producción. Boeing también separó nuevas tecnologías no requeridas para la producción del 767.<sup>56</sup>

En segundo lugar, las salvaguardas contractuales sirven como protección ante el oportunismo por parte del socio. (El oportunismo incluye el robo de tecnología o de mercados.) Por ejemplo, TRW, Inc., tiene tres alianzas estratégicas con tres importantes productores japoneses de componentes de automóviles para producir cinturones de seguridad, válvulas de motor y mecanismos de dirección para la venta en plantas japonesas de ensamblaje automotor, establecidas en Estados Unidos. TRW tiene cláusulas que prohíben la competencia de empresas japonesas en cuanto al suministro de componentes a las compañías automotrices estadounidenses. Al hacer esto, TRW se protege de la posibilidad que las compañías japonesas participen en alianzas sólo para obtener acceso al mercado estadounidense y competir con TRW en su mercado nacional.

En tercer lugar, ambas partes de la alianza pueden acordar por adelantado el intercambio de las competencias y tecnologías que pretenden, y asegurar así la posibilidad de obtener una ganancia equitativa. Los acuerdos de licenciamiento cruzado son una forma de lograr este objetivo. En cuarto lugar, el riesgo de oportunismo se reduce si de antemano la empresa obtiene un importante y veraz compromiso con su socio. La alianza de largo plazo entre Xerox y Fuji para fabricar fotocopiadoras para el mercado asiático quizás sea el mejor ejemplo de esto. En lugar de participar en un acuerdo informal o de licenciamiento (lo que Fuji Photo inicialmente quería), Xerox insistió en que Fuji invirtiera en una empresa conjunta 50/50 para abastecer a Japón y el este de Asia. Esta empresa representó una inversión tan significativa —en personal, equipo y plantas— que Fuji Photo se comprometió desde el principio a hacer funcionar la alianza para obtener un rédito a partir de su inversión. Al decidir participar en una *joint venture*, Fuji esencialmente estableció un compromiso verosímil con la alianza. Con esto, Xerox se sintió seguro para transferir su tecnología de fotocopiadora a Fuji.<sup>57</sup>

## Administración de la alianza

Una vez elegido un socio y acordada una estructura adecuada, la tarea consiste en maximizar los beneficios. Como en todo convenio internacional, un factor importante es la sensibilidad a las diferencias culturales (vea el capítulo 3). Muchas diferencias en el estilo administrativo son atribuibles a diferencias culturales, y los administradores necesitan considerarlas al hacer tratos con su socio. Más allá de esto, la maximización de los beneficios a partir de la alianza parece implicar la construcción de confianza entre socios y el aprendizaje a partir de los mismos.<sup>58</sup>

Administrar una alianza de manera exitosa parece requerir la construcción de relaciones interpersonales entre los administradores de las empresas, o lo que en ocasiones se conoce como *capital relacional*.<sup>59</sup> Ésta es una lección de la exitosa alianza estratégica entre Ford y Mazda, las cuales establecieron un sistema de reuniones en las que no sólo se analiza lo concerniente a la alianza, sino también los directivos encuentran tiempo para conocerse mejor. La idea es que las amistades resultantes generen confianza y faciliten las relaciones armónicas entre las dos empresas. Las relaciones personales también fomentan una relación administrativa informal. Esta red también sirve para resolver problemas en contextos más formales (como juntas de comité entre el personal de ambas empresas).

Los académicos sugieren que un factor determinante del aprendizaje que obtiene una empresa al establecer una alianza es su capacidad de aprender del socio.<sup>60</sup> Por ejemplo, en un estudio de 15 alianzas estratégicas entre importantes multinacionales, Gary Hamel, Yves Doz y C. K. Prahalad se enfocaron en varias empresas japonesas y socios occidentales (europeos o estadounidenses).<sup>61</sup> En cada caso en el que a partir de una alianza una compañía japonesa emergía más fuerte que su socio occidental, la compañía japonesa hacía un mayor esfuerzo por aprender. Pocas compañías occidentales parecían querer aprender de sus socios japoneses. Tendían a ver la alianza sólo como un dispositivo para compartir costos o riesgos, y no como una oportunidad de aprender la forma en que un competidor potencial realizaba negocios.

Consideremos la alianza entre General Motors y Toyota, constituida en 1985 para producir el Chevrolet Nova. Esta alianza se estructuró como una empresa conjunta formal, New United Motor Manufacturing, Inc., y cada parte tenía 50% del capital. La empresa poseía una fábrica de automóviles en Fremont, California. De acuerdo con un directivo japonés, Toyota rápidamente alcanzó la mayor parte de sus objetivos a partir de la alianza: “Aprendimos sobre el suministro y la transportación estadounidense. Y obtuvimos confianza para dirigir a trabajadores estadounidenses”.<sup>62</sup> Todo ese conocimiento se transfirió a Georgetown, Kentucky, en donde Toyota abrió su propia planta en 1988. Quizá todo lo que obtuvo GM fue un nuevo producto, el Chevrolet Nova. Algunos directivos de GM se quejaron de que el conocimiento de la alianza con Toyota nunca se aplicó en GM. En su opinión, debieron permanecer como un equipo para instruir a los ingenieros y trabajadores de GM sobre el sistema japonés. En cambio, se dispersaron por varias subsidiarias de GM.

Para maximizar los beneficios de aprendizaje de una alianza, una empresa debe aprender de su socio y después aplicar este conocimiento a su propia organización. Se sugiere que todos los empleados operativos conozcan los puntos fuertes y débiles del socio, y entiendan en qué medida la adquisición de habilidades particulares fomentará la posición competitiva de la empresa. Hamel, Doz y Prahalad opinan que esto es ya una práctica común entre las compañías japonesas, e hicieron esta observación al respecto:

*Acompañamos a un ingeniero japonés de desarrollo a visitar la fábrica de un socio. Este ingeniero tomó notas sobre la disposición de la planta, las etapas de producción, el ritmo de la línea de producción y la cantidad de empleados. Tomó nota de todo a pesar de no tener una responsabilidad de fabricación en su propia compañía, y que la alianza no incluía producción conjunta. Tal dedicación refuerza, en gran medida, el aprendizaje.<sup>63</sup>*

Para que tal aprendizaje sea de valor, debe difundirse en la organización (como, al parecer, no fue el caso de GM después de la empresa en coparticipación GM-Toyota). Para lograrlo, los directivos de la alianza deben educar a sus colegas sobre las habilidades de su socio.

## RESUMEN

En el capítulo abordamos los siguientes puntos:

1. Las decisiones básicas de entrada consisten en identificar a cuáles mercados entrar, cuándo hacerlo, y en qué escala.
2. Los mercados extranjeros más atractivos tienden a encontrarse en naciones desarrolladas y en desarrollo políticamente estables, con sistemas de libre mercado y sin elevaciones drásticas en las tasas de inflación o en la deuda del sector privado.
3. Existen varias ventajas asociadas con la entrada temprana en un mercado nacional, antes que otras empresas internacionales se hayan establecido. Estas ventajas deben equilibrarse con los costos que los primeros participantes deben asumir, como el mayor riesgo de fracaso empresarial.
4. La entrada en gran escala en un mercado nacional constituye un compromiso estratégico importante, que tal vez cambie la naturaleza de la competencia en ese mercado y limite la flexibilidad estratégica futura del participante. Aunque los compromisos estratégicos pueden generar muchos beneficios, también presentan riesgos.
5. Existen seis formas de ingresar en un mercado extranjero: exportación, proyectos de *llave en mano*, licenciamiento, franquiciamiento, empresas conjuntas y subsidiarias de propiedad absoluta.
6. La exportación tiene la ventaja de facilitar la realización de economías con base en curvas de experiencia, así como de evitar los costos relativos a las operaciones de fabricación en otro país. Las desventajas son los costos elevados del transporte y de las barreras arancelarias, así como los agentes locales de marketing.
7. Los proyectos de *llave en mano* permiten a las empresas exportar su conocimiento de proceso a países en donde la IED no se permite, y así obtienen una mayor ganancia a partir de este activo. La desventaja consiste en que esa empresa puede, de manera inadvertida, crear competidores mundiales eficientes.
8. La ventaja principal de licenciamiento es que el licenciatario asume los costos y riesgos de la apertura de un mercado extranjero. Las desventajas son el riesgo de perder el conocimiento tecnológico en beneficio del licenciatario y la carencia de un firme control sobre los licenciatarios.
9. La ventaja principal del franquiciamiento consiste en que el franquiciatario asume los costos y riesgos de la apertura



de un mercado extranjero. Las desventajas se centran en los problemas de control de calidad, pues los franquiciarios se encuentran a distancias considerables.

10. Las ventajas de las empresas conjuntas consisten en compartir los costos y riesgos de la apertura de un mercado extranjero, y en ganar conocimiento local e influencia política. Las desventajas son el riesgo de perder el control sobre la tecnología y una carencia de control.
11. La ventaja de una subsidiaria de propiedad absoluta es un firme control sobre el conocimiento tecnológico. La desventaja principal consiste en que la empresa debe asumir todos los costos y riesgos asociados con la apertura de un mercado extranjero.
12. La elección óptima del modo de entrada depende de la estrategia de la empresa. Cuando el conocimiento tecnológico constituye una competencia básica de la empresa, las subsidiarias de propiedad absoluta son preferibles, pues controlan de mejor manera la tecnología. Cuando el conocimiento administrativo constituye la competencia básica de una empresa, las franquicias extranjeras controladas por empresas en coparticipación parecen la elección óptima. Cuando la empresa busca una estrategia de estandarización mundial o transnacional, la necesidad de un firme control sobre las operaciones para realizar economías de localización y curva de experiencia sugiere que las subsidiarias de propiedad absoluta son la mejor forma de entrada.
13. Al establecer una subsidiaria de propiedad absoluta en un país, una empresa debe decidir si lo va a hacer por medio de una estrategia de empresa *greenfield* o por la adquisición de una empresa establecida en el mercado deseado.
14. Las adquisiciones son fáciles de ejecutar; permiten a una empresa invalidar a sus competidores mundiales e im-
- plícata adquirir un flujo conocido de ingresos y ganancias. Las adquisiciones fallan cuando la empresa que compra paga en exceso por la otra, cuando la cultura de una choca con la otra, cuando hay un alto nivel de desgaste administrativo después de la adquisición, y cuando hay una falla al integrar las operaciones de la empresa que compra y la adquirida.
15. La ventaja de una empresa *greenfield* en un país extranjero es que le da a la empresa una mayor habilidad para construir el tipo de subsidiaria que desea. Por ejemplo, es más fácil establecer una cultura organizacional desde cero que cambiar la cultura de una adquirida.
16. Las alianzas estratégicas son acuerdos cooperativos entre los competidores actuales y potenciales. La ventaja es que facilitan la entrada en los mercados extranjeros, permiten a los socios compartir los costos fijos y riesgos asociados con nuevos productos y procesos, facilitan la transferencia de habilidades complementarias entre empresas y las ayuda a establecer parámetros técnicos.
17. La desventaja de una alianza estratégica es que la compañía se arriesga al dar conocimiento tecnológico y acceso al mercado a su socio.
18. Las desventajas de las alianzas se reducen si la empresa selecciona a los socios con cuidado, y presta mucha atención a la reputación de la empresa y a la estructura de la alianza para evitar cualquier transferencia involuntaria de conocimiento.
19. Dos de las claves para hacer que las alianzas funcionen bien parecen ser la construcción de confianza y de redes informales de comunicación entre socios, así como las medidas explícitas para aprender de los socios de la alianza.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. Revise el “Panorama administrativo” sobre Tesco y responda las siguientes preguntas:
  - a) ¿Por qué la estrategia inicial de expansión internacional de Tesco se enfocó en las naciones en desarrollo?
  - b) ¿Cómo crea valor Tesco en sus operaciones internacionales?
  - c) En Asia, Tesco tiene una larga historia de establecer alianzas estratégicas con socios locales. ¿Cuáles son los beneficios que obtiene al hacer esto? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Cómo se mitigan?
  - d) En marzo de 2006, Tesco anunció que entraría a Estados Unidos. Esto representa un cambio en su estrategia histórica de enfocarse en países en desarrollo. ¿Por qué piensa que Tesco tomó esta decisión? ¿En qué difiere el mercado estadounidense de otros en los que Tesco ha entrado? ¿Cuáles son los riesgos aquí? ¿Cómo piensa usted que le irá a Tesco?
2. Conceder una licencia sobre la tecnología a los competidores extranjeros es la mejor manera de entregar ventaja competitiva. Coméntelo.
3. Analice cómo varía la necesidad del control sobre las operaciones extranjeras con las estrategias y las competencias básicas de las empresas. ¿Cuáles son las consecuencias para la elección del modo de entrada?
  - Una pequeña empresa canadiense que desarrolla productos médicos novedosos con conocimiento biotecnológico único intenta decidir la mejor manera de abastecer al mercado de la Comunidad Europea. Sus opciones se mencionan más abajo. El costo de invertir en instalaciones de fabricación será importante para la compañía, pero no está fuera de su alcance. Si las siguientes son las únicas opciones que tiene la empresa, ¿cuál de ellas escogería usted? ¿Por qué?

- Fabricar el producto en casa y permitir que los agentes de ventas extranjeros manejen el marketing.
- Fabricar los productos en casa y establecer una subsidiaria de propiedad absoluta en Europa para manejar el marketing.
- Participar en una alianza con una gran empresa farmacéutica europea, que fabricaría el producto en Europa en coparticipación al 50/50 y lo comercializaría.

## Proyecto de investigación La ética en el negocio internacional


[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

Utilice la página de globalEDGE™ para completar los siguientes ejercicios:

### Ejercicio 1

Un elemento vital para una estrategia exitosa de entrada al mercado internacional es un ajuste adecuado entre las habilidades y las capacidades entre los socios. La revista *The Entrepreneur* publica de manera anual una lista de los 200 franquiciatarios más importantes de Estados Unidos que buscan franquicias internacionales. Proporcione la lista de las 10 empresas más importantes que buscan el franquiciamiento como forma de franquiciamiento internacional. Estudie una de estas empresas y describa su modelo de negocio, su patrón

de expansión internacional, las capacidades que busca en sus franquicias y qué tipo de apoyo y capacitación proporciona.

### Ejercicio 2

El Servicio Comercial de Estados Unidos prepara reportes titulados *Country Commercial Guide* para cada país que sea del interés de los inversionistas estadounidenses. Utilice el *Country Commercial Guide* para Brasil y recopile información en ese país. Tomando en cuenta que su empresa produce computadoras portátiles y considera entrar en ese país, seleccione el modo de entrada, apoyando su decisión con la información del *Commercial Guide*.

## CASO FINAL

### JCB en la India

En 1979, JCB, el gran fabricante británico de equipo de construcción, estableció una alianza estratégica con Escorts, un conglomerado de ingeniería de la India, para fabricar retroexcavadoras y venderlas en dicho país. Escorts poseía una participación mayoritaria en la alianza de 60%, y JCB, 40%. Era la primera alianza estratégica de JCB, que históricamente había exportado dos tercios de su producción de Inglaterra a un amplio rango de naciones. Sin embargo, las altas barreras tarifarias dificultaban las exportaciones directas a la India.

Probablemente, JCB hubiese preferido entrar sola en la India, pero las regulaciones gubernamentales de la época requerían que los inversionistas extranjeros se aliaran con las compañías locales. En cualquier caso, JCB sintió que el mercado indio de la construcción estaba maduro para crecer, y que podía crecer mucho en el futuro. Los gerentes de la compañía creían que era mejor poner un pie en la nación, obteniendo por lo tanto una ventaja sobre los competidores globales, en vez de esperar hasta que se concretara el crecimiento potencial.

Veinte años después, esta alianza estratégica estaba vendiendo algo así como 2000 retroexcavadoras en la India, y te-

nía una participación de 80% en el mercado de ese país. Aún más, después de años de desregulación, la economía india estaba floreciendo. Sin embargo, JCB sintió que la alianza limitaba su capacidad para expandirse. Por un lado, gran parte del éxito global de JCB se basaba en utilizar tecnología de fabricación de vanguardia y una atrevida innovación de producto, pero la compañía vacilaba en transferir este conocimiento a una alianza en donde no tenía mayoría y, por lo tanto, carecía de control. Lo último que quería JCB era que estas valiosas tecnologías se filtraran fuera de la alianza a Escorts, que era uno de los fabricantes de tractores más grandes de la India, y que lógicamente se convertiría en un competidor directo en el futuro. Además, JCB no estaba dispuesta a hacer la inversión que se requería en la India para llevar la alianza estratégica al siguiente nivel, a menos que pudiese capturar una porción mayor de los rendimientos a largo plazo. De acuerdo con esto, en 1999 JCB se aprovechó de los cambios en las regulaciones gubernamentales para renegociar los términos de la alianza con Escorts, comprando 20% de las acciones de su socio, lo que le dio a JCB el control de la mayoría. En 2002, JCB llevó esto a su final lógico cuando respondió a más relaja-



mientos en las regulaciones gubernamentales a la inversión extranjera para comprar el resto de las acciones de Escorts, transformando la alianza estratégica en una subsidiaria sobre la que tenía propiedad completa. Más o menos en la misma época, JCB invirtió también en fábricas propias en Estados Unidos y Brasil.

Habiendo obtenido el control completo, a principios de 2005 JCB aumentó su inversión en la India, anunciando que construiría una segunda fábrica que utilizaría para atender al mercado indio, que estaba en rápida expansión. Al mismo tiempo, JCB anunció también que establecería otra fábrica propia en China para atender a dicho mercado. La India y China, las dos naciones más pobladas del mundo, estaban creciendo rápidamente, la construcción estaba en auge, y JCB, entonces el quinto fabricante mundial de maquinaria de construcción, estaba ansiosa por extender su presencia para igualar a sus rivales globales, particularmente Caterpillar, Komatsu y Volvo, que también se estaban expandiendo agresivamente en esos mercados. Para 2008 hubo señales de que la inversión extranjera de JCB estaba rindiendo frutos. La línea de producto se había expandido de 120 máquinas en 2001 a más de 250. JCB tenía 47 distribuidoras y cerca de

275 tiendas en la India, y su participación en dicho mercado era de 53%. Sus ventas se aproximaron a 1.8 miles de millones de libras esterlinas, las ganancias alcanzaron un récord de 187 millones, y la compañía ocupaba ahora el cuarto lugar en la industria, con casi 10% de participación en el mercado global.<sup>64</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cuál fue el razonamiento estratégico detrás de la entrada de JCB en la India en 1979 y en China en 2005? Dado que su capital para financiar la expansión es limitado, ¿tiene más sentido que JCB expanda su presencia en esos mercados, y no en mercados más desarrollados, como los de Europa occidental?
2. ¿Por qué piensa que JCB eligió entrar en la India mediante una alianza estratégica, y no de otra manera?
3. ¿Por qué no JCB simplemente licenció su tecnología a Escorts?
4. ¿Cuáles eran las desventajas potenciales de la alianza estratégica de JCB con Escorts?
5. ¿Cuáles eran los beneficios de obtener control total de la alianza india en 2002? ¿Puede pensar en algunas desventajas?

## Referencias

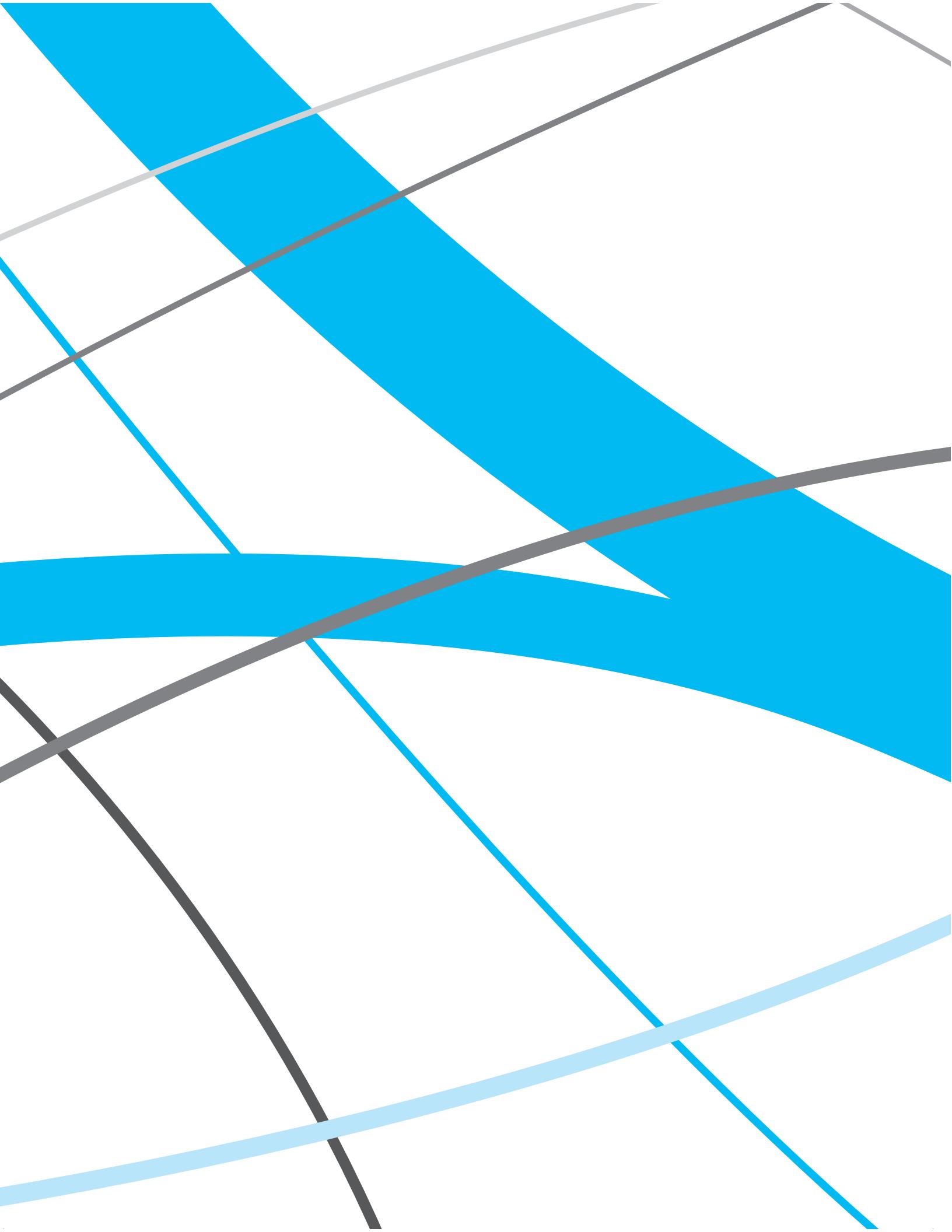
1. C.H. Deutsch, "The Venturesome Giant", en *The New York Times*, 5 de octubre de 2007, pp. C1, C8; "Odd Couple: Jet Engines", en *The Economist*, 5 de mayo de 2007, pp. 72; y "GE, BAC Joint Venture to Buy Banco Mercantil", en *Financial Wire*, 11 de enero de 2007, p.1.
2. Para estudios empíricos interesantes que tratan los temas de los compromisos de tiempo y recursos, vea T. Isobe, S. Makino y D. B. Montgomery, "Resource Commitment, Entry Timing, and Market Performance of Foreign Direct Investments in Emerging Economies", en *Academy of Management Journal* 43, núm. 3, 2000, pp. 468-484; y Y. Pan y P. S. K. Chi, "Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China", en *Strategic Management Journal* 20, núm. 4, 1999, pp. 359-374. Hay una perspectiva teórica complementaria sobre este tema en V. Govindarajan y A. K. Gupta, *The Quest for Global Dominance*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001. También vea F. Vermeulen y H. Barkeme, "Pace, Rhythm y Scope: Process Dependence in Building a Profitable Multinational Corporation", en *Strategic Management Journal* 23, 2002, pp. 637-654.
3. Esto se puede replantear como una base del nuevo miembro, relativo a los competidores locales. Para trabajos que abordan este tema, vea W. C. Bogner, H. Thomas y J. McGee, "A Longitudinal Study of the Competitive Positions and Entry Paths of European Firms in the U. S. Pharmaceutical Market", en *Strategic Management Journal* 17, 1996, pp. 85-107; D. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition", en *Strategic Management Journal* 12, 1991, pp. 49-68; y S. Tallman, "Strategic Management Models and Resource-Based Strategies among MNEs in a Host Market", en *Strategic Management Journal* 12, 1991, pp. 69-82.
4. Para un análisis de las ventajas de quien actúa primero, vea M. Lieberman y D. Montgomery, "First-Mover Advantages", en *Strategic Management Journal* 9, edición especial de verano, 1988, pp. 41-58.
5. J.M. Shaver, W. Mitchell y B. Yeung, "The Effect of Own Firm and Other Firm Experience on Foreign Direct Investment Survival in the United States, 1987-1992", en *Strategic Management Journal* 18, 1997, pp. 811-824.
6. S. Zaheer y E. Mosakowski, "The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in the Financial Services Industry", en *Strategic Management Journal* 18, 1997, pp. 439-464.
7. Shaver, Mitchell y Yeung, "The Effect of Own Firm and Other Firm Experience on Foreign Direct Investment Survival in the United States".
8. Fuentes: P. N. Child, "Taking Tesco Global", en *The McKenzie Quarterly*, núm. 3, 2002; H. Keers, "Global Tesco Sets Out Its Stall in China", en *Daily Telegraph*, 15 de julio de 2004, p. 31; K. Burgess, "Tesco Spends Pounds 140m on Chinese Partnership", en *Financial Times*, 15 de julio de 2004, p. 22; J. McTaggart, "Industry Awaits Tesco Invasion", en *Progressive Grocer*, 1 de marzo de 2006, pp. 8-10; y reportes anuales de Tesco, archivados en [www.tesco.com](http://www.tesco.com).
9. P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamics of Strategy*, Nueva York, Free Press, 1991.



10. R. Luecke, *Scuttle Your Ships Before Advancing*, Oxford, Oxford University Press, 1994.
11. Isobe, Makino y Montgomery, "Resource Commitment, Entry Timing, and Market Performance"; Pan y Chi, "Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China"; y Govindarjan y Gupta, *The Quest for Global Dominance*.
12. Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Going Global: Lessons from Late Movers", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 2000, pp. 132-145.
13. Esta sección se basa en varios estudios, como C. W. L. Hill, P. Hwang y W. C. Kim, "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", en *Strategic Management Journal* 11, 1990, pp. 117-128; C. W. L. Hill y W. C. Kim, "Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model", en *Strategic Management Journal* 9, edición especial sobre contenidos estratégicos, 1988, pp. 93-104; E. Anderson y H. Gatignon, "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", en *Journal of International Business Studies* 17, 1986, pp. 1-26; F. R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington, Massachusetts, D.C. Heath, 1980; A. Madhok, "Cost, Value and Foreign Market Entry: The Transaction and the Firm", en *Strategic Management Journal* 18, 1997, pp. 39-61; K. D. Brouthers y L. B. Brouthers, "Acquisition or Greenfield Start-Up?", en *Strategic Management Journal* 21, núm. 1, 2000, pp. 89-97; X. Martin y R. Salmon, "Knowledge Transfer Capacity and Its Implications for the Theory of the Multinational Enterprise", en *Journal of International Business Studies*, julio de 2003, p. 356; y A. Verbeke, "The Evolutionary View of the MNE and the Future of Internalization Theory", en *Journal of International Business Studies*, noviembre de 2003, pp. 498-515.
14. Fuentes: Bartlett y Ghoshal, "Going Global"; "Jollibee Battles Burger Giants in US Market", en *Philippine Daily Inquirer*, 13 de julio de 2000; M. Ballon, "Jollibee Struggling to Expand in U. S.", en *Los Angeles Times*, 16 de septiembre de 2002, p. C1; y J. Hookway, "Burgers y Beer", en *Far Eastern Economic Review*, diciembre de 2003, pp. 72-74; S. E. Lockyer, "Coming to America", en *Nation's Restaurant News*, 14 de febrero de 2005, pp. 33-35; Erik de la Cruz, "Jollibee to Open 120 New Stores This Year, Plans India", en *Inquirer Money*, 5 de julio de 2006 en [www.business.inquirer.net](http://www.business.inquirer.net); y [www.jollibee.com.ph](http://www.jollibee.com.ph).
15. Para un análisis general sobre licenciamiento, vea F. J. Contractor, "The Role of Licensing in International Strategy", en *Columbia Journal of World Business*, invierno de 1982, pp. 73-83.
16. Vea E. Terazono y C. Lorenz, "An Angry Young Warrior", en *Financial Times*, 19 de septiembre de 1994, p. 11, y K. McQuade y B. Gomes-Casseres, "Xerox and Fuji-Xerox", Harvard Business School, caso núm. 9-391-156.
17. O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, Nueva York, Free Press, 1985.
18. J. H. Dunning y M. McQueen, "The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of the International Hotel Industry", en *Managerial and Decision Economics* 2, 1981, pp. 197-210.
19. Andrew E. Serwer, "McDonald's Conquers the World", en *Fortune*, 17 de octubre de 1994, pp. 103-116.
20. Para una excelente revisión de la literatura teórica básica sobre las empresas en coparticipación, vea B. Kogut, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", en *Strategic Management Journal* 9, 1988, pp. 319-332. Estudios más recientes son: T. Chi, "Option to Acquire or Divest a Joint Venture", en *Strategic Management Journal* 21, núm. 6, 2000, pp. 665-688; H. Merchant y D. Schendel, "How Do International Joint Ventures Create Shareholder Value?", en *Strategic Management Journal* 21, núm. 7, 2000, pp. 723-737; H. K. Steensma y M. A. Lyles, "Explaining IJV Survival in a Transitional Economy through Social Exchange and Knowledge Based Perspectives", en *Strategic Management Journal* 21, núm. 8, 2000, pp. 831-851; y J. F. Hennart y M. Zeng, "Cross Cultural Differences and Joint Venture Longevity", en *Journal of International Business Studies*, diciembre de 2002, pp. 699-717.
21. D. G. Bradley, "Managing against Expropriation", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1977, pp. 78-90.
22. J. A. Robins, S. Tallman, y K. Fladmoe-Lindquist, "Autonomy and Dependence of International Cooperative Ventures", en *Strategic Management Journal*, octubre de 2002, pp. 881-902.
23. Discurso de Tony Kobayashi en la University of Washington Business School, octubre de 1992.
24. A. C. Inkpen y P.W. Beamish, "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures", en *Academy of Management Review* 22, 1997, pp. 177-202, y S. H. Park y G. R. Ungson, "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution", en *Academy of Management Journal* 40, 1997, pp. 279-307.
25. Inkpen y Beamish, "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures".
26. Vea Brouthers y Brouthers, "Acquisition or Greenfield Start-up?", y J. F. Hennart y Y. R. Park, "Greenfield versus Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States", en *Management Science*, 1993, pp. 1054- 1070.
27. Esta sección se basa en Hill, Hwang, y Kim, "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode".
28. C. W. L. Hill, "Strategies for Exploiting Technological Innovations: When and When Not to License", *Organization Science* 3, 1992, pp. 428-441.
29. Vea Brouthers y Brouthers, "Acquisition or Greenfield Start-Up?", y J. Anand y A. Delios, "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions", en *Strategic Management Journal*, febrero de 2002, pp. 119-134.
30. Naciones Unidas, *World Investment Report*, 2008, Nueva York y Ginebra, Organización de las Naciones Unidas, 2008.
31. *Ibid.*
32. Para evidencia de adquisiciones y desempeño, vea R. E. Caves, "Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency", en *International Journal of Industrial Organization* 7, 1989, pp. 151-174; M. C. Jensen y R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence", en *Journal of Financial Economics* 11, 1983, pp. 5-50; R. Roll, "Empirical Evidence on Takeover Activity and Shareholder Wealth", en *Knights, Raiders y Targets* (eds.) J. C. Coffee, L. Lowenstein y S. Rose, Oxford, Oxford University Press, 1989; A. Schleifer y R. W. Vishny, "Takeovers in the 60s and 80s: Evidence and Implications", en *Strategic Management Journal* 12, edición especial de invierno de 1991, pp. 51-60; T. H. Brush, "Predicted Changes in Operational Synergy and Post-Acquisition Performance of Acquired Businesses", en *Strategic Management Journal* 17, 1996, pp. 1-24; y A. Seth, K. P. Song, y R. R. Pettit, "Value Creation and Destruction in Cross-Border Acquisitions", en *Strategic Management Journal* 23, octubre de 2002, pp. 921-940.



33. J. Warner, J. Templeman y R. Horn, "The Case against Mergers", *BusinessWeek*, 30 de octubre de 1995, pp. 122-134.
34. "Few Takeovers Pay Off for Big Buyers", en *Investors Business Daily*, 25 de mayo de 2001, p. 1.
35. S. A. Christofferson, R. S. McNish y D. L. Sias, "Where Mergers Go Wrong", en *The McKinsey Quarterly* 2, 2004, pp. 92-110.
36. D. J. Ravenscraft y F. M. Scherer, *Mergers, Selloffs, and Economic Efficiency*, Washington, DC, Brookings Institution, 1987.
37. Vea P. Ghemawat y F. Ghadar, "The Dubious Logic of Global Mega-mergers", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2000, pp. 65-72.
38. R. Roll, "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers", en *Journal of Business* 59, 1986, pp. 197-216.
39. "Marital Problems", en *The Economist*, 14 de octubre de 2000.
40. Vea J. P. Walsh, "Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions", en *Strategic Management Journal* 9, 1988, pp. 173-183.
41. B. Vlasic y B.A. Stertz, *Taken for a Ride: How Daimler-Benz Drove Off with Chrysler*, Nueva York, HarperCollins, 2000.
42. Vea A. A. Cannella y D. C. Hambrick, "Executive Departure and Acquisition Performance", en *Strategic Management Journal* 14, 1993, pp. 137-152.
43. P. Hespelagh y D. Jemison, *Managing Acquisitions*, Nueva York, Free Press, 1991.
44. *Ibid.*
45. Vea K. Ohmae, "The Global Logic of Strategic Alliances", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1989, pp. 143-154; G. Hamel, Y. L. Doz y C.K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors and Win!", en *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1989, pp. 133-139; W. Burgers, C. W. L. Hill y W. C. Kim, "Alliances in the Global Auto Industry", en *Strategic Management Journal* 14, 1993, pp. 419-432; y P. Kale, H. Singh y H. Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", en *Strategic Management Journal* 21, 2000, pp. 217-237.
46. L.T. Chang, "China Eases Foreign Film Rules", en *The Wall Street Journal*, 15 de octubre de 2004, p. B2.
47. B.L. Simonin, "Transfer of Marketing Knowhow in International Strategic Alliances", en *Journal of International Business Studies*, 1999, pp. 463-491, y J. W. Spencer, "Firms' Knowledge Sharing Strategies in the Global Innovation System", en *Strategic Management Journal* 24, 2003, pp. 217-233.
48. C. Souza, "Microsoft Teams with MIPS, Toshiba", *EBN*, 10 de febrero de 2003, p. 4.
49. M. Frankel, "Now Sony Is Giving Palm a Hand", en *Business Week*, 29 de noviembre de 2000, p. 50.
50. Kale, Singh y Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets".
51. R. B. Reich y E. D. Mankin, "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1986, pp. 78-90.
52. J. Bleeeke y D. Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1991, pp. 127-135.
53. C. H. Deutsch, "The Venturesome Giant", en *The New York Times*, 5 de octubre de 2007, pp. C1, C8.
54. "Fujitsu, Cisco Systems to Develop High-End Routers for Web Traffic", en *Knight Ridder Tribune Business News*, 6 de diciembre de 2004, p. 1; "Fujitsu and Cisco Introduce New High Performance Routers for IP Next Generation Networks", en *JCN Newswire*, 25 de mayo de 2006.
55. "Odd Couple", en *The Economist*, 5 de mayo de 2007, pp. 79-80.
56. W. Roehl y J. F. Truitt, "Stormy Open Marriages Are Better", en *Columbia Journal of World Business*, verano de 1987, pp. 87-95.
57. McQuade y Gomes-Casseres, "Xerox and Fuji-Xerox".
58. Vea T. Khanna, R. Gulati y N. Nohria, "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope", en *Strategic Management Journal* 19, 1998, pp. 193-210, y P. Kale, H. Singh y H. Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", en *Strategic Management Journal* 21, 2000, pp. 217-237.
59. Kale, Singh y Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital".
60. Hamel, Doz y Prahalad, "Collaborate with Competitors"; Khan- na, Gulati y Nohria, "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope"; y E. W. K. Tang, "Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning by Doing and Learning Myopia", en *Strategic Management Journal* 23, 2002, pp. 835-854.
61. Hamel, Doz y Prahalad, "Collaborate with Competitors".
62. B. Wysocki, "Cross-Border Alliances Become Favorite Way to Crack New Markets", en *The Wall Street Journal*, 4 de marzo de 1990, p. A1.
63. Hamel, Doz y Prahalad, "Collaborate with Competitors", p. 138.
64. Fuentes: P. Marsh, "Partnerships Feel the Indian Heat", en *Financial Times*, 22 de junio de 2006, p. 11; P. Marsh, "JCB Targets Asia to Spread Production", en *Financial Times*, 16 de marzo de 2005, p. 26; D. Jones, "Profits Jump at JCB", en *Daily Post*, 20 de junio de 2006, p. 21; R. Bentley, "Still Optimistic about Asia", en *Asian Business Review*, 1 de octubre de 1999, p. 1; y "JCB Launches India-specific Heavy Duty Crane", en *The Hindu*, 18 de octubre de 2008.





## parte cinco

# CASOS

La industria global del automóvil en 2009 488

IKEA: Venta de muebles al menudeo para el mundo 498

La sopa de Downey 505



## La industria global del automóvil en 2009

### INTRODUCCIÓN

Conforme la primera década del siglo XXI se aproximaba a su final, la industria global del automóvil se enfrentaba a retos económicos sin precedentes. Una profunda depresión había reducido las ventas de automóviles a niveles que no se veían desde los sesenta. Muchas compañías establecidas desde hacía tiempo, como General Motors, Chrysler y Toyota, imploraron el apoyo del gobierno para que éste les ayudara a sobrevivir. Finalmente, Chrysler recurrió a la protección contra bancarrota del capítulo 11. General Motors se veía también como si tuviera que salirse del juego. En contraste, Toyota, con 19 mil millones de dólares en efectivo en su balance financiero, parecía estar bien posicionada para salir airosa de la crisis.

Al mismo tiempo, dos cambios sísmicos tenían lugar en la estructura de la demanda global. Primero, mientras que la demanda disminuyó en muchas naciones desarrolladas en 2008, el crecimiento continuó en los países en desarrollo, en particular en China, de la que los expertos predijeron podría convertirse en el principal mercado mundial de automóviles en algún momento entre 2016 y 2020. Como un reflejo de este aumento, varias compañías de las naciones en desarrollo utilizaron sus fuertes mercados domésticos como trampolín para expandir su alcance global. Entre esas empresas se encontraban Tata Motors, de la India, que le compró a Ford Jaguar y Land Rover en 2008, y Geely, de China, que a mediados de 2009 hizo una oferta por la división Saab de General Motors y por la subsidiaria Volvo de Ford, ambas con sede en Suecia.<sup>1</sup> Además, los altos costos de la gasolina impulsaban una migración de la demanda por grandes vehículos, como los utilitarios deportivos tan amados por los estadounidenses, hacia carros más pequeños y eficientes en el uso de combustible, entre ellos los híbridos, como el Ford Focus y el Toyota Prius.

### ANTECEDENTES

Hace unos 50 años, Peter Drucker, el reconocido autor sobre temas de administración, calificó a la industria del automóvil como “la industria de industrias”. En muchos aspectos, esta categorización aún es válida hoy en día. El sector produce alrededor de 50 millones de automóviles y camiones al año, emplea a millones de personas en fábricas diseminadas por todo el mundo, y representa cerca de 10% del producto interno bruto de muchos países desarrollados. La industria consume casi la mitad de la producción mundial de caucho, 25% del vidrio y 15% del acero.<sup>2</sup> Sus productos son responsables de casi la mitad del consumo mundial de petróleo, y son una fuente importante de la elevación de los niveles de dióxido de carbono en la atmósfera, el gas invernadero implicado en el calentamiento global. Las ciudades modernas, con su expansión suburbana, están diseñadas con base en el automóvil. Los

vehículos modelan nuestro paisaje, cambian nuestra atmósfera y ejercen una influencia profunda en la economía global. Es realmente, todavía, la industria de industrias. Y, hoy en día, la industria de industrias atraviesa por cambios violentos.

El surgimiento de la industria moderna puede situarse en 1913 y en la primera implementación, de Henry Ford, de la tecnología de la producción que revolucionaría al capitalismo en las siguientes décadas: la línea de montaje continuo. Ford se convirtió rápidamente en el amo de la producción en masa, pues sacó miles de Ford negros Modelo T de su planta en Highland Park, Michigan. La producción masiva redujo de manera dramática los costos de fabricación de automóviles y trazó el camino para el surgimiento del mercado de consumo masivo. Sin embargo, no fue Ford, sino Alfred Sloan, el director general de General Motors, quien a mediados de 1920 se dio cuenta de que la clave del éxito en la industria era atraer a los clientes ofreciéndoles “un automóvil para todo bolsillo y propósito”.<sup>3</sup> Bajo su liderazgo, GM segmentó el mercado y produjo un rango diferenciado de modelos para los consumidores. De esta forma, la compañía le arrebató a Ford el liderazgo del mercado, y no lo ha soltado desde entonces.

En los años sesenta, General Motors, Ford y Chrysler dominaban el mercado estadounidense, que era entonces, con mucho, el más grande del mundo. En un momento dado, GM realizó más de 60% de todas las ventas de automóviles en Estados Unidos y, en conjunto, las tres compañías representaban 90% de las ventas. Aún más, se habían convertido en multinacionales con operaciones significativas fuera de Norteamérica, y en particular en Europa, el segundo mercado automotriz del globo. No obstante, esta situación estaba por cambiar. En la cresta de la ola de la disruptión económica provocada por la OPEP cuando subió los precios del petróleo en la década de 1970, los fabricantes extranjeros de automóviles ahorradores de gasolina comenzaron a invadir el mercado estadounidense. Primero fue Volkswagen, con su revolucionario VW Beatle, y después una serie de fabricantes japoneses, los más notables de los cuales eran Honda, Nissan y Toyota.

Fue uno de estos invasores extranjeros, Toyota, el que provocaría la siguiente revolución en la fabricación de automóviles. De cara a un mercado doméstico pequeño e intensamente competitivo, y restringida por falta de capital, Toyota comenzó a pellizcar el sistema de producción masiva originalmente desarrollado por Ford. Sus ingenieros trataron de encontrar formas de armar automóviles eficientes en volúmenes más pequeños y con menos capital. Después de años de experimentación, un nuevo sistema de producción surgió en Toyota. Conocido más tarde como “producción esbelta”, se basaba en algunas innovaciones que reducían el tiempo de montaje de la maquinaria y hacía que las etapas de producción fueran más cortas y económicas. Cuando el sistema de producción esbelta se combinó con la introducción de sistemas de inventario oportunos, prácticas laborales flexibles, un enfoque en la calidad y la práctica de parar la línea de mon-

taje para arreglar los defectos (que era la antítesis de la línea de producción continua de Ford), arrojó ganancias significativas en productividad y calidad. A su vez, esto redujo los costos, mejoró el valor de la marca y otorgó a Toyota una ventaja competitiva. La compañía capitalizó su sistema de producción esbelta para crecer más rápido que sus rivales, y en 2008 había remplazado a General Motors como el fabricante de automóviles más grande del mundo.

Como en el caso de la producción masiva, la innovación de Toyota de la *producción esbelta* fue imitada, con diversos grados de éxito, por otros fabricantes. Los competidores japoneses fueron los primeros en intentar adoptar la innovación. Durante la década de 1990, los fabricantes de automóviles por volumen se subieron al vagón. Aún así, Toyota aún disfruta de una ventaja en el sector que se basa en la excelencia de la producción, aunque la brecha se ha cerrado de manera notable. Y, lo que es igual de importante, la lenta respuesta estadounidense a las invasiones japonesa y europea a su mercado nacional permitió a los extranjeros incrementar su participación de mercado.

A finales de la primera década del nuevo siglo, los tres grandes de Estados Unidos (a menudo como los Tres de Detroit), perdían rápidamente el control de su mercado doméstico. Juntas, GM, Ford y Chrysler, representaron 47.9% de las ventas de automóviles y camiones ligeros en Estados Unidos en 2008, contra 61.8% en 2003 y 74% en 1997 (los camiones ligeros incluyen a las pickups y a los vehículos utilitarios deportivos o SUV, por sus siglas en inglés, dos segmentos en donde los tres grandes siempre habían sido muy fuertes).<sup>4</sup> El otro 52.1% de las ventas se atribuyó a productores extranjeros, que aumentaron desde 26% en 1997. Además, en agudo contraste con la situación que prevalecía en 1980, cuando la mayoría de los automóviles extranjeros era importada a Estados Unidos, en 2008 casi todas las marcas extranjeras se producían en fábricas “trasplantadas” a territorio de Norteamérica.

Lo que salvó a los Tres de Detroit en la década de 1990 y principios de la siguiente fueron las sólidas ventas de camiones ligeros, en particular los SUV. Los fabricantes extranjeros habían sido sorprendidos con la guardia baja por el apetito estadounidense por los SUV, que surgió cuando los precios del petróleo permanecieron bajos y la economía era floreciente. En 2003, GM, Ford y Chrysler aún representaban 74% de las ventas de camiones ligeros. Pero aquí también el mercado se erosionaba (había caído de 66.8% en 2000) debido a las ganancias de los modelos SUV japoneses y europeos.<sup>5</sup> La brusca elevación de los precios del petróleo entre 2004 y 2008, cuando el hidrocarburo subió de 20 dólares por barril en 2001 a casi 150 dólares, provocó el fin del auge de las ventas de los SUV, que había durado dos décadas, lo que eliminó la principal fuente de fortaleza de los fabricantes estadounidenses. Con la competencia intensificándose en el segmento de los automóviles de pasajeros, el panorama para los Tres de Detroit se veía cada vez más sombrío. Entonces, la recesión económica de 2008 golpeó a la industria.

## LA CRISIS FINANCIERA GLOBAL DE 2008 Y LAS VENTAS DE AUTOMÓVILES

La recesión comenzó en el mercado inmobiliario estadounidense. Durante la década previa, los prestamistas hipotecarios habían concedido préstamos cada vez más arriesgados a los compradores estadounidenses, algunos de los cuales no podían solventar los créditos que contrajeron. Sin embargo, los bajos “intereses de gancho” que expiraron después de uno a cinco años para ser remplazados por intereses mucho más altos, persuadieron a muchos prestatarios de contraer deudas hipotecarias. Incluso muchos creían, equivocadamente, como después se vio, que si no cumplían con sus pagos, podrían vender sus casas y pagar el préstamo.

Por su parte, los prestamistas hipotecarios fueron alentados a conceder préstamos arriesgados debido al desarrollo de un mercado de hipotecas respaldadas por títulos de crédito. Esto les permitió agrupar las hipotecas en bonos y venderlas a otras instituciones financieras, pasándoles el riesgo. Las instituciones que compraron estas deudas hipotecarias también contrataron pólizas de seguros que las protegían contra el riesgo de incumplimiento por parte de los deudores, lo que reducía significativamente el valor de sus bonos. Estos seguros tomaron la forma de derivados complejos, conocidos como obligaciones de deuda colateralizada, u ODC, y fueron comerciados entre las instituciones. Las ODC eran consideradas una inversión relativamente segura, porque los índices de incumplimiento de los créditos hipotecarios eran bajos.

El sistema pareció funcionar mientras los precios inmobiliarios continuaron en ascenso y el incumplimiento permaneció en niveles manejables. Pero en 2007, la racha de dos décadas de aumento de los precios inmobiliarios en Estados Unidos llegó a un abrupto final. Es más, para entonces las tasas de interés se habían elevado en muchas hipotecas de interés ajustable que se vendieron a tasas más bajas. A medida que los intereses subieron, aumentó el incumplimiento, las ejecuciones hipotecarias alcanzaron niveles récord, y un aumento de la existencia de casas en venta redujo los precios aún más. En este punto, el sistema financiero de Estados Unidos entró en una espiral descendente. El valor de los títulos de crédito que respaldaban a las hipotecas y sus derivados, como los ODC, se hundió, lo cual deterioró los balances financieros de muchas empresas. Como instituciones financieras de todo el mundo habían comprado títulos de crédito y sus derivados en Estados Unidos, de inmediato la crisis se globalizó. Con activos en sus estados financieros, las instituciones no tuvieron otro remedio que reducir drásticamente los nuevos préstamos que concedían, y después de décadas de créditos fáciles, de pronto era muy difícil obtener dinero mediante los empréstitos.

Este apretón en los créditos golpeó muy duro a la industria del automóvil, porque para mucha gente los automóviles son su segunda compra más grande después de una casa, y a menudo

son financiados con préstamos. Aún más, incluso a quienes pagaban los automóviles en efectivo, la crisis financiera los puso muy nerviosos, y respondieron aplazando cualquier compra mayor, como un automóvil, mientras esperaban que la crisis se resolviera. En consecuencia, la demanda de automóviles cayó en picada. En 2008, las ventas de automóviles cayeron 18%, de 16.1 millones de unidades en 2007 a 13.2 millones en 2008. La mayor parte del declive de las ventas ocurrió en la segunda mitad del año, y las cifras de ventas mensuales llegaron a algunos de los niveles más bajos desde los sesenta. Para colmo, la situación no mejoró en 2009. Standard and Poor's, por ejemplo, preveía que las ventas en Estados Unidos serían de 11.5 millones de unidades en 2009, 39% menos que en 2007.<sup>6</sup>

Lo que complicó la situación fue que, al mismo paso que la crisis financiera se desenvolvía, los precios del petróleo alcanzaron alturas históricas, y llegaron a 150 dólares por barril a mediados de 2008. A medida que subía el precio de la gasolina, la gente que compraba automóviles cambió a vehículos ahorradores de combustible, muchos de los cuales no eran fabricados por los productores estadounidenses, sino por compañías extranjeras más pequeñas como Hyundai y Kia, de Corea, y Subaru, de Japón. Cuando los precios del petróleo cayeron al llegar la recesión, ya se había establecido la percepción de que una vez que la economía se recuperara los precios del hidrocarburo aumentarían, y la demanda de pickups y SUV permanecería baja.

Así como la caída en la demanda fue muy dramática para Estados Unidos, otros mercados experimentaron bruscos declives por las mismas razones; la crisis financiera global provocó una contracción del crédito y una elevada incertidumbre acerca del futuro, lo cual afectó drásticamente la venta de automóviles. En Francia, por ejemplo, las ventas cayeron 15.8% en diciembre de 2008, comparadas con el año anterior. En Japón, la cifra fue de 22%, en Italia 13.3%, y en España 49.9%.<sup>7</sup> Los pronósticos advirtieron que las ventas globales de automóviles, que serían de alrededor de 46.6

millones de unidades en 2009, caerían de un pico de 54.92 millones de unidades en 2007.<sup>8</sup>

Sin embargo, aunque la reducción de la demanda había sido la norma en las naciones desarrolladas, la historia era distinta en los países en desarrollo (vea la tabla 1). En China, la India y Brasil, por ejemplo, los descensos de las ventas fueron menores, y el crecimiento se restableció a principios de 2009. En todos estos países, los niveles relativamente bajos de propietarios de automóviles, junto con el rápido crecimiento económico subyacente, originó que las ventas continuaran en aumento a un índice sólido.

Hubo dos factores que hicieron que los bruscos decrementos de las ventas fueran en particular dolorosos para los fabricantes. Uno fue su alto nivel de costos fijos. Cuando las ventas cayeron por debajo del punto de equilibrio, los altos costos fijos dieron como resultado una rápida elevación de las pérdidas. El hecho de que entre 2004 y 2008 cerca de 19 millones de unidades de nueva capacidad productiva se agregó a la industria global no hizo más que exacerbar la situación.

La combinación de la capacidad productiva global, seguida por una abrupta caída de la demanda, aunada a un redireccionamiento de la preferencia por automóviles más pequeños, fue tóxica para muchas compañías. El golpe más duro fue para General Motors y Chrysler. Ambas compañías se vieron obligadas a buscar la ayuda gubernamental, en un intento por evitar la bancarrota. En total, el gobierno estadounidense comprometió cerca de 17.4 miles de millones de dólares en ayuda para GM y Chrysler a principios de 2009. En contraste, Ford, que había reunido un capital importante proveniente de inversionistas privados en 2007, declinó la ayuda gubernamental y señaló que a pesar de las pérdidas operativas, sobreviviría a la recesión. No obstante la ayuda, Chrysler cayó en bancarrota y GM estuvo en el filo de la navaja hasta mayo de 2009, y parecía que no tendría otra opción que apelar a la protección del capítulo 11. Bajo un convenio negociado después de la bancarrota de Chrysler, la compañía italiana

**TABLA 1**

Ventas globales de automóviles, 2000, 2007, 2008 y pronósticos para 2009 (millones de unidades)

Fuente: "Auto Production Swings from Reverse into Drive, Global Auto Report", *Global Economic Research*, 29 de abril de 2009.

	2000	2007	2008	Pronóstico 2009
<b>Ventas globales totales</b>	46.64	54.92	52.17	46.66
<b>Norteamérica</b>	19.77	18.83	15.85	12.80
Canadá	1.55	1.65	1.64	1.38
Estados Unidos	17.35	16.09	13.19	10.50
<b>Europa occidental</b>	14.75	14.75	13.54	12.46
<b>Europa oriental</b>	2.38	3.58	4.01	3.41
<b>Asia</b>	7.85	14.42	15.07	14.44
China	0.61	5.15	5.04	5.29
India	0.60	1.18	1.20	1.23
<b>Sudamérica</b>	1.89	3.34	3.70	3.55
Brasil	1.17	1.98	2.19	2.24

Fiat tomó el control de los activos de la empresa. La misma Fiat había pasado por un repunte dramático bajo el liderazgo de Sergio Marchionne, quien mejoró de manera drástica a la compañía entre 2004 y 2008, sobre todo mediante una combinación de eficiencia productiva y el lanzamiento de nuevos productos, entre ellos automóviles pequeños que se vendían bien debido a los altos precios del combustible. En mayo de 2009, Fiat reportó también que había hecho ofertas por Opel, la rama europea de General Motors.

También Toyota reportó una pérdida de 3.6 mil millones de dólares en el año fiscal que concluyó en marzo de 2009, su primera caída como compañía pública, debido sobre todo a los bruscos descensos de las ventas en Estados Unidos y Japón. Sin embargo, con 19 mil millones de dólares en efectivo en sus balances financieros, resultado de años de altos rendimientos, Toyota era financieramente segura. A pesar de esto, en apariencia la división financiera de Toyota solicitó al Banco de Japón cerca de 2 mil millones de dólares con el fin de ayudar a sus ramas financieras a sobrevivir a la contracción del crédito global.

Otros gobiernos, ansiosos de proteger el empleo, también aportaron efectivo para apoyar a sus productores locales. Francia declaró que los fabricantes de automóviles podían esperar 7.8 mil millones de dólares en préstamos y garantías prestatarias. Alemania reveló un plan similar. En el Reino Unido, los productores (que están casi enteramente en manos extranjeras) solicitaron cerca de 3.3 mil millones de dólares en préstamos del gobierno. En forma similar, el gobierno sueco otorgó cerca de 3.4 mil millones de dólares en garantía de préstamo a Volvo y Saab (que eran propiedad de Ford y de GM respectivamente). En Brasil, donde el mercado seguía en crecimiento, el gobierno dio instrucciones al Banco do Brasil para poner 1.7 mil millones de dólares a disposición de las unidades de financiamiento de los fabricantes locales con el fin de que pudieran sortear la crisis crediticia global.<sup>9</sup>

La ráfaga de ayuda gubernamental para los dolientes fabricantes de automóviles generó una advertencia de Pascal Lamy, el director general de la OMC. Aunque eligió con cuidado sus palabras, Lamy sugirió que los préstamos y garantías eran en realidad subsidios a productores inefficientes, y que si continuaban así se distorsionaría el comercio mundial y se discriminaría a los productores eficientes, que no habían recibido subsidios similares.

La mayoría de los pronósticos advertían que 2009 sería otro año difícil para la industria global del automóvil, aunque muchos creían que la demanda comenzaría a recuperarse hacia finales del año, y que la recuperación sería constante durante 2011. Se predijo que el crecimiento sería más fuerte en los mercados emergentes, como los de China, la India y Brasil. Sin embargo, la estructura de la industria global pudo ser alterada de manera irreversible.

## TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

Muchas tendencias importantes caracterizaron el panorama competitivo de la industria global del automóvil en la

primera década del siglo XXI. Las más importantes fueron el declive de los Tres Grandes de Estados Unidos, los patrones cambiantes de la demanda global (y particularmente el crecimiento de China como importante mercado y productor), y la creciente atención que se prestó a los motores no convencionales, como los híbridos y las celdas de energía.

### El declive de los Tres Grandes

La declinación de los tres grandes fabricantes estadounidenses de automóviles se ha manifestado durante décadas. Alguna vez representaron 90% de todos los automóviles y camiones vendidos en Estados Unidos, pero, a mediados de la década de 1990 la cifra había caído a 75%, y en la actualidad es de alrededor de 44% (vea la tabla 2). El trío japonés formado por Honda, Nissan y Toyota, y en menor grado Volkswagen, Hyundai y Subaru, se han apoderado de una parte del mercado. El declive ha sido notablemente más agudo en el segmento de los automóviles de pasajeros, donde la participación de los tres grandes se redujo a menos de 42% en 2008. En contraste, el segmento de los camiones ligeros ha sido desde hace mucho una fuente de fortaleza para los productores estadounidenses, que aún tienen una participación aproximada de 70. Sin embargo, el descenso de las ventas ha sido agudo en este segmento debido a que el ahorro de gasolina de la mayoría de los camiones ligeros es relativamente pobre.

Hoy en día, muchas compañías extranjeras realizan una parte importante de su producción en Norteamérica. Las inversiones japonesas comenzaron a principios de la década de 1980 como respuesta a la amenaza de controlar la importación sobre las exportaciones provenientes de Japón. A principios de 2000, las fábricas extranjeras tenían la capacidad de armar cerca de 3 millones de automóviles en Estados Unidos, cuando en 1981 esta capacidad era de cero.<sup>10</sup> La inversión extranjera no muestra signos de desacelerar. Hyundai, que abrió su primera fábrica estadounidense en Montgomery, Alabama, en 2005, es la primera compañía coreana en armar en

Productor	Participación (%)
General Motors	18.9
Toyota	16.9
Ford	14.3
Chrysler	10.9
Honda	10.6
Nissan	8
Otros mercados asiáticos	12.8
Mercados europeos	7.6

**TABLA 2**

Participación de mercado en Estados Unidos, automóviles de pasajeros y camiones ligeros, febrero de 2009

Fuente: Ward's Auto World, marzo 2009.

Norteamérica. Mientras tanto, Toyota abrió su sexta fábrica norteamericana en San Antonio, Texas, en 2006. En conjunto, las fábricas propiedad de extranjeros representaron cerca de 30% de la producción de 2008.

En un esfuerzo por atraer la inversión de los productores extranjeros y los empleos asociados a ella, muchos estados ofrecieron incentivos como ventajas fiscales. Las estimaciones sugerían que a mediados de la década, el valor acumulado de los incentivos para atraer a nuevas fábricas sumaría entre 1.2 y 2 mil millones de dólares, lo que se traduce en un incentivo de inversión de 1 000 dólares por cada automóvil producido en una fábrica propiedad de extranjeros.<sup>11</sup>

Este agregado a la capacidad extranjera creó una situación de exceso de capacidad en el mercado estadounidense, que se manifestó en especial en el periodo 2008-2009 cuando sobreproducción llegó a 40%. Como resultado predecible, se desató una significativa competencia de precios. Esto incluyó un financiamiento sin intereses, compras en efectivo y grandes reducciones de los precios de lista nada de lo cual fue suficiente para evitar la bancarrota de Chrysler y, con toda probabilidad, la de General Motors.

El surgimiento de competidores extranjeros en el mercado estadounidense se ha atribuido a diversos factores, entre ellos los mejores diseños y la oferta de mayor ahorro de combustible (en particular en el segmento de los automóviles de pasajeros), calidad superior del producto, mayor productividad laboral y de capital, y costos más bajos debido a menores pensiones y cuidado de la salud.

La calidad parece ser uno de los factores más importantes para explicar los cambios en la participación en el mercado del automóvil. J. D. Power Associates produce clasificaciones de calidad para los automóviles vendidos en Estados Unidos. Con los años, Toyota y Honda han ocupado de manera permanente los lugares más altos por su calidad en la industria. Sin embargo, es de hacer notar que los productores estadounidenses han dado grandes pasos, y a mediados de la primera década del nuevo siglo luchaban por cerrar la brecha. No obstante, los productores extranjeros todavía dominaban en la clasificación de confiabilidad del vehículo elaborada por J. D. Power en 2008; esta categoría mide los problemas por cada 100 vehículos en sus primeros tres años en el mercado. Como muestra la tabla 3, en marzo de 2009 el promedio de la industria era de 170 problemas por 100 vehículos en tres años. Aunque Buick y Jaguar, marcas que entonces eran propiedad de GM y de Tata Motors de la India, encabezaban la lista, Toyota y Honda obtuvieron una puntuación mejor que la mayoría de los modelos de Ford, Chrysler y GM (en junio de 2008, Ford le compró a Tata la marca Jaguar). Lo cierto es que Ford mostró una mejoría particularmente sólida en los años siguientes, y, en 2009, el déficit de calidad que desde hacía mucho tiempo había plagado a los automóviles estadounidenses superó algunas marcas.<sup>12</sup>

Con respecto a las diferencias en productividad, la historia es parecida. Las plantas estadounidenses habían tenido una antigua desventaja en productividad comparadas con sus competidores extranjeros. Sin embargo, la brecha se ha es-

trechado de manera sustancial en años recientes, a medida que los productores estadounidenses trabajan para mejorar su productividad mediante la implementación de técnicas mejoradas de manufactura basadas en el modelo Toyota. De acuerdo con *The Harbour Report*, 2008, una encuesta anual de productividad en la manufactura de las armadoras estadounidenses, aun cuando todavía existía una brecha sustancial en 2003, en 2007 ésta se había reducido en forma significativa (vea la tabla 4).<sup>13</sup> De hecho, las plantas de Chrysler se equiparon a las de Toyota y General Motors superó a Nissan.

No obstante que la brecha de productividad se redujo, los fabricantes de vehículos estadounidenses seguían perdiendo dinero en cada unidad que produjeron en 2007, lo cual no les sucedía a sus competidores japoneses (vea la tabla 4), debido principalmente a los altos costos de la mano de obra de los tres grandes. Estos costos no se debían sólo a los altos índices de salarios, sino también a las obligaciones de pensiones y cuidado de la salud que los fabricantes estadounidenses habían contraído no sólo con sus empleados vigentes, sino también con su personal retirado. Por ejemplo, General Motors tenía 2.4 pensionados por cada empleado en activo. A principios de la

Marca	Puntuación
Buick	122
Jaguar	122
Lexus	126
Toyota	129
Acura	146
Cadillac	148
Honda	148
Ford	159
Chrysler	165
<i>Promedio de la industria</i>	170
GMC	174
Chevrolet	185
Volvo	186
Nissan	199
Dodge	202
Jeep	220
Pontiac	220
Volkswagen	260
Suzuki	263

**TABLA 3**

Estudio de confiabilidad del vehículo, J. D. Power, 2009: problemas por cada 100 vehículos en 3 años.

Fuente: "Buick and Jaguar Tie to Rank Highest for Vehicle Dependability", boletín de prensa de J. D. Power, 19 de marzo de 2009.

Fabricante	2003	2007	2007 Utilidad por vehículo
Ford	38.60	33.88	-\$1,467
Chrysler	37.42	30.37	-\$ 412
General Motors	35.20	32.29	-\$ 729
Nissan	32.94	32.96	\$1,641
Honda	32.36	31.33	\$1,641
Toyota	30.01	30.37	\$ 922

**TABLA 4**

Diferencias de productividad, medidas por el total de horas-hombre por unidad y utilidad por vehículo entre las plantas de Estados Unidos.

Fuente: Oliver Wyman, *The Harbour Report*, 2008, boletín a los medios, 5 de junio de 2008.

Nota: La productividad se mide en ensamblado, estampado motor y transmisión, combinados.

primera década del siglo, tanto Ford como GM emitieron bonos por miles de millones de dólares para tapar los agujeros en sus fondos de pensión. GM ha pagado mil millones de dólares anuales en intereses sólo para respaldar esos bonos. Aún más, la compañía pagará cerca de 3 mil millones de dólares al año para cubrir los costos de salud de sus retirados. Igual de problemático, GM quizás tenga que aumentar sus fondos para su plan de pensiones si este capital no genera un rendimiento a largo plazo de 9% anual.<sup>14</sup>

Como consecuencia de esos factores, en 2007 el costo laboral promedio de los tres grandes estadounidenses fue de 75 dólares por hora, comparado con los 45 dólares en las plantas estadounidenses de ensamblado de Toyota. Sin embargo, las tres compañías habían renegociado sus contratos con el Sindicato de Trabajadores del Automóvil (UAW, por sus siglas en inglés), y trataban de endosarle las obligaciones con respecto a los pensionados. De hecho, se autorizó la protección contra bancarrota para Chrysler con el fin de que acelerara este proceso (y lo mismo se aplicaría para GM si se declaraba en bancarrota). De acuerdo con *The Harbour Report*, ello implica que en 2011 los índices de salario por hora para la mano de obra de los tres grandes podrían descender a 54 dólares.

Los costos laborales pueden caer todavía más para los fabricantes estadounidenses en virtud de un convenio negociado con el UAW a principios de 2009. El gobierno federal exigió la firma de este convenio como condición para otorgar los préstamos a GM y a Chrysler, que sumaban 17.4 mil millones de dólares. El fin del acuerdo era reducir el pago de trabajadores despedidos, imponer reglas laborales "flexibles" y eliminar los aumentos salariales vinculados al costo de la vida. Aunque Ford no recurrió a la ayuda del gobierno, dado que el UAW tiene el mismo acuerdo con todos los fabricantes estadounidenses, también se benefició de este requisito gubernamental.<sup>15</sup>

Entre los fabricantes estadounidenses, Ford parecía estar mejor posicionada para salir airosa de la recesión de 2008-2009. La compañía reunió cerca de 23.5 mil millones de dólares en efectivo en 2006, antes de que pegara la recesión,

mediante el mecanismo de hipotecar casi todas sus plantas y activos mientras las tasas de interés permanecían bajas. A comienzos de 2009, todavía tenía 13.4 mil millones de dólares en efectivo en su balance financiero, lo que bastaría para sortear la recesión sin necesidad de realizar inyecciones adicionales de capital, a menos que ésta continuara en 2010. Como ya dijimos, a pesar de recibir 4 mil millones de dólares en ayuda gubernamental, Chrysler aprovechó la protección contra bancarrota en mayo de 2009 y quedó bajo el control de Fiat, la cual parece decidida a controlar también la administración de la empresa. Mientras tanto, GM se tambaleaba al borde de la bancarrota a pesar de haber recibido 13.4 mil millones de dólares en ayuda federal. Los problemas de GM y de Chrysler parecían beneficiar a Ford, que comenzó a recuperar su participación de mercado a principios de 2009.

### Los patrones cambiantes de la demanda global

Aunque el mercado del automóvil estadounidense estaba sumido en una profunda recesión en 2008-2009, al igual que casi toda Europa y Japón, algunos mercados continuaron expandiéndose. En 2000, el mercado estadounidense representaba 37% de la demanda global. En 2008, esta cifra era de 25%, y los pronósticos decían que caería a 22% en 2009 (vea la tabla 1). China encabeza el crecimiento entre las naciones en desarrollo. En 2002 sólo había 16 vehículos por cada 1 000 habitantes en este país de rápido crecimiento cuya población es de 1.3 mil millones, comparado con más de 800 vehículos por cada 1 000 personas en Estados Unidos y 585 en Alemania. En 2008, la cifra en China se había elevado a 30 por cada 1 000 habitantes, la cual aún es baja. La India también tiene una gran población, un crecimiento económico rápido y un nivel bajo de propietarios de automóviles (17 por cada 1 000 en 2008), lo que indica que en ese país también existe una demanda creciente.<sup>16</sup>

J. D. Power estima que la demanda en China subirá a 14.6 millones de unidades por año en 2013, de los poco más de 5 millones que había en 2008. También pronostica que en 2018 la demanda anual de China será de 19.9 millones de unidades,

comparada con los 17.6 millones en Estados Unidos, lo que convertiría a China en el mercado más grande del mundo. En realidad, las ventas en China aumentaron a principios de 2009 cuando el gobierno ofreció subsidios para la compra de automóviles pequeños ahorradores de combustible. Durante el primer cuatrimestre de 2009, las ventas en China superaron a las de Estados Unidos. J. D. Power contempla también un rápido crecimiento de la demanda de automóviles en Brasil, la India y Rusia, y calcula que en 2018 la demanda en las naciones en desarrollo superará a la de los países desarrollados.

Para atender esta demanda creciente, los fabricantes de automóviles extranjeros han invertido con abundancia en esos mercados. La producción de automóviles en China, que era de 2 millones de unidades en 2001, se aproximó a los 10 millones en 2009. Irónicamente, una de las compañías extranjeras más exitosas de China es General Motors. GM produce vehículos en China por medio de *joint ventures*, una sociedad 50/50 con Shanghai Automotive Industry, que fabrica y vende Chevrolet, Buick y Cadillac en China, y un tercio de las acciones de SAIC-GM-Wuling. China exige que los fabricantes extranjeros del sector lleven a cabo empresas conjuntas con los productores locales. GM planea duplicar sus instalaciones chinas para producir 2 millones de vehículos al año y lanzar 30 nuevos modelos diseñados a la medida del mercado en 2014. Sin embargo, es de notarse que la mayoría de las ganancias por ventas de GM provienen de su *joint venture* con SAIC (Shanghai International Automobile City), donde ésta controla 51% de las acciones.<sup>17</sup> En mayo de 2009, GM anunció que comenzaría a exportar automóviles a Estados Unidos producidos por su empresa conjunta con SAIC.

China también posee su propia industria nacional, que además de compañías como SAIC y Shanghai Automotive, incluye Brilliance, Geely y Chery Automobile. Aunque estas empresas han empezado a exportar su producción a otras naciones en desarrollo, todavía no han ingresado en los mercados desarrollados como Estados Unidos y Europa occidental. Entre otras limitaciones, sus automóviles no pasan los severos requisitos de emisiones de Estados Unidos. En 2009 corrieron rumores de que estas compañías consideraban comprar ciertas divisiones de GM y de Ford, entre ellas Saab, Volvo y Hummer. Dicha adquisición les daría acceso no sólo a marcas mundiales bien conocidas, sino también a conocimiento tecnológico, que suele ser el punto débil de los fabricantes chinos.<sup>18</sup> También seguiría la pauta establecida por Tata Motors de la India, otra progresista compañía del sector, que le compró a Ford las marcas Jaguar y Land Rover en 2008.

### Cambios en las operaciones

En un esfuerzo por lidiar con las duras condiciones competitivas en el mercado norteamericano y en otras partes, las fábricas de automóviles afanosamente tratan de encontrar formas adicionales de eliminar costos de su sistema o de capturar más demanda. Entre las iniciativas más notables que se han implementado se destaca el intento de la industria por mejorar el desarrollo de productos, ofrecer un rango más alto de

automóviles emblemáticos, trabajar más estrechamente con los proveedores, desarrollar sistemas para producir vehículos bajo pedido e introducir una nueva generación de automóviles híbridos.

Históricamente, toma cuatro años y mil millones de dólares desarrollar un nuevo modelo y preparar la fábrica para su producción. Para recuperar esos costos fijos, las compañías deben lograr un alto volumen de ventas, lo que requiere vender el automóvil sin hacerle ningún cambio mayor en cuatro años y a veces hasta en siete. Para obtener las máximas economías de escala, las empresas trataron de hacer funcionar sus plantas a toda su capacidad, produciendo 240 000 unidades al año. El ideal era que cada planta produjera un solo modelo.

En años recientes, el mercado se ha fragmentado cada vez más. Ahora los modelos son actualizados con más frecuencia para mantener el paso de los cambiantes gustos de los consumidores y las presiones competitivas, lo que acorta el ciclo de vida del producto. Los clientes exigen más variedad, y las fábricas se han mostrado dispuestas a dársela, lo que ha provocado el surgimiento de una gran diversidad de automóviles emblemáticos en el mercado. El Ford Taurus, por ejemplo, fue uno de los automóviles de pasajeros mejor vendidos en Estados Unidos, con ventas anuales de alrededor de 500 000 unidades (equivalentes a dos plantas que operan a toda su capacidad). A medida que las ventas bajaban, Ford decidió eliminarlo y reemplazarlo con dos modelos, uno más pequeño que el Taurus y otro más grande.

Para recuperar los costos de dichas ofertas, hay que reducir los costos de desarrollo y manufactura. Las fábricas tratan de hacerlo mediante el empleo de una plataforma y partes comunes a un amplio rango de carros. Un ejemplo de esta nueva filosofía de la industria es el modelo descapotable 2005 de GM, el Pontiac Solstice. Bajo las antiguas normas, este vehículo jamás hubiese pasado del tablero de diseño. Se pronostica que se venderán sólo 25 000 unidades por año. Con un precio proyectado de 20 000 dólares, el volumen es insuficiente de acuerdo con los antiguos paradigmas de recuperación de costos. Para fabricar el automóvil de una manera económica, GM tuvo que revolucionar su filosofía de diseño de producto: digitalizó gran parte del diseño del automóvil y las herramientas, y así recortó 50 millones de dólares de sus costos de diseño. Antes les tomaba tres meses a 12 ingenieros de diseño producir un modelo en arcilla, un paso esencial en el proceso de diseño. Ahora un solo diseñador puede llevar una idea a la pantalla de una computadora para crear un video animado de un vehículo en tres semanas. GM ahorró otros 80 millones de dólares debido a que diseñó el automóvil de tal forma que podía utilizar las herramientas existentes en la fábrica. Ahorró otras sumas adicionales gracias a la decisión de basar el automóvil en una plataforma común de arquitectura llamada Kappa, que sería usada para otros automóviles pequeños de tracción trasera. Según GM, la compañía puede hacer un número casi ilimitado de cuerpos en la arquitectura Kappa, y cada vehículo será amortizable con un volumen de 20 000 a 25 000 unidades por año.<sup>19</sup>

Utilizar la misma plataforma para un amplio rango de modelos se está convirtiendo con rapidez en una práctica estándar en la industria. Como ocurre con muchas otras tendencias en este renglón, los japoneses fueron pioneros en esta práctica. Honda, por ejemplo, construyó su minivan Odyssey, y las SUV Pilot y Acura en la misma plataforma. En 2004, Chrysler basó la fabricación de su flota vehicular en 13 plataformas distintas, pero cuatro años después, redujo este número a sólo 4 plataformas, en el proceso de disminuir el presupuesto para desarrollo de producto de 42 a 30 mil millones de dólares. Ford y General Motors tienen metas similares. La plataforma Kappa del Pontiac Solstice de GM también se utilizará para su nuevo cupé y para cuando menos un automóvil más. A medida que GM desarrolla la siguiente generación de sus pickups Chevy Silverado y GMC Sierra, planea reutilizar mucha de su plataforma existente, al recortar a la mitad los costos de desarrollo a cerca de 3 mil millones de dólares. En el transcurso de los siguientes ocho años, Ford planea utilizar su plataforma para el sedán Mazda 6 (Mazda es propiedad de Ford) como base para ensamblar 10 nuevos vehículos. Según el jefe de operaciones de Ford, la idea es construirla una vez, y utilizarla a menudo.<sup>20</sup>

Otra meta de diseño es tratar de usar las mismas partes en una variedad más amplia de modelos y, cuando sea apropiado, utilizar partes de viejos modelos en los automóviles nuevos. Los diseñadores de Detroit solían presumir que sus nuevos modelos estaban completamente rediseñados desde las llantas con todas las partes nuevas. Ahora, este enfoque se considera costoso y lento. En General Motors, la meta actual es reutilizar 40-60% de las partes de una generación en la siguiente, lo cual reducirá el tiempo de diseño y los costos de estampado. En Ford se ha reducido el número de partes. Por ejemplo, los ingenieros de Ford eligen ahora sólo entre 4 volantes, en vez de considerar 14 diseños distintos.

Como resultado de estos cambios, los costos y el tiempo necesarios para introducir nuevos automóviles al mercado se han encogido. La mayoría de los nuevos proyectos de desarrollo en GM se basa en un programa de 24 meses, una gran distancia recorrida desde finales de la década de 1980, cuando sus ingenieros celebraban porque habían sido capaces de producir el Chevrolet Corsica ¡en sólo 45 meses!<sup>21</sup> Ford ha reducido su tiempo de desarrollo de producto 25% desde finales de la década de 1990, e incluso lo mejora en 10% cada año.

De la mano con los cambios en la filosofía del diseño, las fábricas han reorganizado sus plantas para reducir costos y hacerlas capaces de producir diversos modelos a partir de la misma línea. Esperan que, al hacerlo, puedan bajar el punto de equilibrio de un nuevo modelo de automóvil. Con el Solstice, por ejemplo, GM recortó los costos de diseño al utilizar una plataforma y partes comunes. Redujo los costos de estampado y de producción invirtiendo en tecnologías de manufactura flexibles que pueden ser utilizadas para producir múltiples diseños basados en la plataforma Kappa a partir de la misma línea básica. GM también ha trabajado duro para lograr que los sindicatos acepten los cambios a reglas labo-

rales inflexibles. Hoy en día, los trabajadores de la línea de ensamblado realizan varias tareas distintas, lo que reduce el desperdicio e impulsa la productividad.

Ford espera tener 75% de su producción construida en líneas de ensamblado flexibles en 2010. Si tiene éxito, su inversión en fábricas flexibles podría reducir sus costos anuales en cerca de 2 mil millones de dólares al año.<sup>22</sup> La empresa gastó 400 millones de dólares en modernizar su planta armadora en Chicago, que tiene 80 años de antigüedad. Ahora, esta planta es capaz de producir ocho modelos a partir de dos chasis diferentes.

Llevar a cabo la reingeniería de las plantas para ajustarlas a un rango más amplio de modelos no es algo barato. En 2003, GM gastó cerca de 7.3 mil millones de dólares para introducir mejoras fundamentales en sus plantas, en comparación con un promedio de 5.4 mil millones a principios de la década de 1990. En esa época, Ford gastó unos 3.5 mil millones de dólares anuales en mejoras similares. En fechas más recientes, este gasto ha oscilado en el rango de 7.5-8 mil millones de dólares al año. Chrysler también ha incrementado este gasto, mientras que Toyota erogó cerca de 9 mil millones de dólares en la actualización de sus fábricas a mediados de la primera década del siglo.<sup>23</sup>

Asimismo, las compañías han cambiado la forma en que manejan a sus proveedores. En una época, en su gran mayoría las fábricas de Estados Unidos tenían una estructura vertical, y producían internamente 70% de sus componentes. Con frecuencia, el resto era comprado mediante un proceso de subasta anual. La última década ha contemplado enormes cambios en este sentido. Tanto Ford como GM han vendido una gran parte de sus proveedores internos. GM se deshizo de ellos en 1999, agrupándolos en una empresa llamada Delphi Automotive, que se llevó con ella a unos 200 000 antiguos empleados de GM, casi una tercera parte del total, muchos de los cuales eran miembros del sindicato. Ford hizo lo mismo al año siguiente, cuando formó Visteon Corporation. Delphi y Visteon son ahora los proveedores de autopartes número uno y dos de Estados Unidos. En un esfuerzo por reafirmar su independencia, ambas compañías se mueven con rapidez para construir una cartera de clientes más diversificada.

Los Tres de Detroit también han reconfigurado sus relaciones con los proveedores independientes. Ahora esperan que sus proveedores principales, o de Nivel 1, produzcan módulos, es decir, autopartes más grandes que comprendan varios componentes como chasis totalmente ensamblados, interiores terminados y molduras exteriores “listas para el camino”. Estos módulos se unen para conformar los vehículos terminados, en forma parecida a como se arman los automóviles de juguete. Para que dicho enfoque funcione, los proveedores deben involucrarse en el proceso de diseño y desarrollo de los nuevos modelos, y en la ingeniería de las herramientas de ensamblado. Para incentivarlos a participar, las compañías han celebrado contratos a largo plazo con sus proveedores de Nivel 1. Al mismo tiempo, éstos se enfrentan a intensas presiones de precios y requisitos para realizar mejoras en la

calidad. Si no los cumplen, las compañías se han mostrado dispuestas a eliminar los acuerdos a largo plazo. Por ejemplo, en 2003, Chrysler rescindió un contrato de 90 millones de dólares con un proveedor de productos de interiores, Collins & Aikman, debido a la mala calidad del producto.<sup>24</sup>

Otra tendencia ha sido alentar a los proveedores principales a ubicar nuevas instalaciones próximas a las plantas armadoras. La remodelada planta de Ford en Chicago tiene un parque para proveedores cerca de ella. La idea es lograr que éstos entreguen justo a tiempo el inventario a la línea de ensamblado. En la planta de Chicago, hoy en día, el componente promedio sólo necesita viajar un kilómetro, y no 225, como sucedía antes. La proximidad ha ahorrado a los proveedores los costos de transporte, lo que se refleja en menores costos para Ford. Además, la empresa ha reducido su inventario físico en su planta de Chicago de lo que necesitaba para dos o tres días a lo que requiere para sólo ocho horas.<sup>25</sup>

Una vez que se arma el automóvil, pasa entre 40 y 80 días en el estacionamiento de la fábrica, en los centros de distribución y en los patios de las agencias hasta que es vendido. Esto representa una enorme cantidad de capital estático en el inventario. Para empeorar las cosas, uno de los mayores problemas del sector es predecir cuál será la demanda. En gran medida, se han iniciado rondas repetidas de recorte de precio (disfrazados de incentivos) en la industria estadounidense del automóvil, en un intento por mover el inventario que se vende poco y que está en los patios de las agencias. Si las compañías pudiesen predecir la demanda de manera más precisa, podrían reducir el desequilibrio entre los inventarios y la demanda y, por lo tanto, la necesidad de recurrir a incentivos.

En un esfuerzo por mejorar este extremo de la cadena de valor, las compañías han tratado de reducir el tiempo entre el pedido y la entrega. El fin último es producir los automóviles bajo pedido, ensamblándolos y enviándolos a una distribuidora a los pocos días de que el cliente los ordena. Este concepto es parecido a la forma en que Dell vende sus computadoras: los clientes ordenan un equipo y lo pagan en línea, y reciben la máquina en algunos días. Nissan ha calculado que si pudiera implementar un sistema de ensamblado bajo pedido en un periodo corto, reduciría sus costos hasta en 3 600 dólares por unidad.<sup>26</sup>

Sin embargo, lograr este objetivo es más fácil en la teoría que en la práctica. Un problema obvio es que el flujo de órdenes es irregular o estacional, por lo que así debe ser la producción de la fábrica, lo que podría traducirse en periodos en que no sea utilizada a toda su capacidad. Otro problema implica cambiar el comportamiento del comprador. Al menos en Estados Unidos, muchos consumidores buscan gratificación instantánea, y esperan poder comprar un automóvil en cuanto acuden a la agencia, lo que es la antítesis del sistema de ensamblado bajo pedido. No obstante, hay algunas señales de un cambio en esta mentalidad. Honda, por ejemplo, ha fabricado su exitosa SUV MDX bajo pedido, aunque el tiempo de entrega es más de dos meses que de dos días. En Alemania, BMW ensambla algo así como 60% de sus automóviles bajo

pedido, pero de nuevo el tiempo de entrega puede ser hasta de dos meses. Toyota también trata de surtir más automóviles bajo pedido. Para mediados de esta década, Toyota ensamblaba bajo pedido cerca de 12% de los automóviles que vendía en Estados Unidos, con un tiempo de trabajo de sólo 14 días.<sup>27</sup>

## Nuevas tecnologías

Durante años, las compañías han experimentado con fuentes de poder alternativas, principalmente celdas de energía. Estas inversiones han sido impulsadas por las demandas de los gobiernos nacionales y locales para reducir las emisiones de bióxido de carbono, monóxido de carbono y óxidos de nitrógeno. Una de las principales preocupaciones ha sido la acumulación global de bióxido de carbono, el gas invernadero implicado en el calentamiento global. La Comisión Europea ha persuadido a los fabricantes del continente de que acepten de manera voluntaria un pacto para reducir en 2008, 25% las emisiones generales de su flota vehicular, bajo pena de enfrentar la imposición de estrictas regulaciones en modelos específicos. En California, ciertas normas todavía en borrador podrían exigir que los fabricantes de automóviles reduzcan 30% las emisiones de bióxido de carbono a partir de 2009. Además, este estado tiene ya regulaciones que obligan a que 2% de la flota vehicular de un fabricante esté compuesta por vehículos de cero emisión (ZEV, por sus siglas en inglés), aunque este requisito ha demostrado ser “blando”. En mayo de 2009, el gobierno de Estados Unidos elevó las apuestas mediante la imposición de estrictos estándares para aumentar la eficiencia del combustible, que obligaron a los fabricantes a producir vehículos que, en promedio, rindieran unos 19 en vez de 8 kilómetros por litro.

El único ZEV capaz de alcanzar estos estándares es un automóvil que funciona con un motor eléctrico, operado por una celda de energía, mecanismo que combina el hidrógeno con el oxígeno del aire para producir agua. Este proceso genera una corriente eléctrica lo bastante fuerte para impulsar un automóvil. Sin embargo, a pesar de sus promesas, las celdas de combustible tienen sus desventajas. Cuesta cerca de 10 veces más producir una celda que un motor de combustión interna, el rango de automóviles que las utilizan es demasiado limitado para la mayoría de los clientes, y reabastecer el hidrógeno requeriría la construcción de una red de estaciones de suministro, que en la actualidad no está disponible.

Los fabricantes de automóviles también han experimentado con motores de combustión interna modificados que utilizan hidrógeno en vez de gasolina como combustible. Sin embargo, también en este caso el progreso se ha retrasado por la ausencia total de estaciones abastecedoras de hidrógeno, así como por graves problemas tecnológicos asociados con el hecho de almacenar hidrógeno líquido (que requiere de temperaturas muy bajas).

Más promisorios a corto o mediano plazos son los motores híbridos. En este caso, a baja velocidad la energía proviene de un motor eléctrico que obtiene la electricidad de una batería a bordo. A velocidades más altas, el motor de combustión

interna se activa y proporciona el impulso, y además recarga simultáneamente la batería mediante un generador. Al frenar, la energía de las llantas se envía de regreso al motor eléctrico para cargar las baterías. El resultado puede ser un ahorro sustancial en el consumo de combustible, sin castigar demasiado el desempeño. El híbrido Prius, de Toyota, puede acelerar de 0 a 100 kilómetros por hora en 10 segundos, y promedia unos 28 kilómetros por litro en la ciudad y 22 en carretera. Esto hace del Prius un automóvil ideal para ir al trabajo, por ejemplo. La gran desventaja es que el sistema híbrido de propulsión agrega entre 3 000 y 5 000 dólares al precio del vehículo, y que la batería tiene que ser remplazada cada 150 000 kilómetros a un costo de alrededor de 2 000 dólares. A un precio de combustible de 2 dólares el galón, tomaría unos cinco años para un híbrido amortizar la inversión adicional.

Desde su introducción en 1997, Toyota había vendido unos 200 000 Prius hasta mediados de 2004. Las ventas comenzaron a aumentar rápidamente en 2003 y 2004 cuando los altos precios del combustible hicieron que los consumidores se preocuparan por ahorrarlo. En 2004, las ventas en Estados Unidos estaban limitadas por restricciones de suministro a sólo 47 000 unidades. En 2008, cuando los precios de la gasolina llegaron a los 4 dólares por galón en Estados Unidos, las ventas de Prius alcanzaron las 250 000 unidades anuales. En mayo de 2009, Toyota introdujo su Prius de tercera generación en Japón, con planes para hacer circular el automóvil globalmente los meses siguientes. En Japón las pre-órdenes de compra llegaron a las 80 000 unidades, cifra que superaba por mucho la meta del fabricante de vender 10 000 automóviles al mes en su mercado doméstico. En total, Toyota espera vender entre 300 000 y 400 000 nuevos Prius al año.<sup>28</sup> Además de este modelo, Toyota también vende versiones híbridas de algunos de sus otros vehículos, entre ellos la SUV Lexus, la SUV Highlander y el sedán Camry. La compañía aspira a incrementar sus ventas totales de híbridos a un millón de unidades en 2010-2012 y ofrecer versiones híbridas de todos sus modelos en 2020.

Toyota no está sola en el desarrollo de esta tecnología. Honda y Ford, principalmente, han introducido modelos híbridos, y ambas reportan que las ventas son buenas. Bob Lutz, vicepresidente de GM, que en un tiempo fue bien conocido por su resistencia a las tecnologías alternativas, dijo que su compañía aspira a que cerca de un tercio de los vehículos que produzca en 2015 sean híbridos, y 80% en 2020. Además de los híbridos, GM también apuesta a otra tecnología, las baterías de iones de litio, con su Chevy Volt. Este modelo compacto, de cuatro puertas, es eléctrico pero cuenta con un motor de gasolina de reserva. La principal fuente de poder es una gran batería de iones de litio (que se encuentran comúnmente en pequeños aparatos eléctricos tales como los teléfonos celulares). La batería puede ser cargada conectándola a un contacto de pared durante seis horas y, ya cargada, impulsa al automóvil unos 20 kilómetros, que es menos de lo que mucha gente tiene que recorrer para ir al trabajo. Después de esa distancia se activa el motor de gasolina, que proporciona im-

pulso para el automóvil y recarga la batería. GM estima que el litro de combustible rendirá más de 30 kilómetros. El automóvil costará entre 30 000 y 40 000 dólares, aunque dado que utiliza una tecnología impulsada por batería, los compradores contarán con un crédito fiscal de 7 500 dólares.

## Preguntas para analizar el caso

1. La brusca caída de las ventas que afectaron a las fábricas de automóviles de todo el mundo en 2008 y 2009 comenzó con problemas en el mercado inmobiliario de Estados Unidos. ¿Qué le dice esto acerca de la naturaleza de la economía global en la primera década del siglo XXI?
2. A pesar de la recesión global de 2008 y 2009, la demanda de automóviles siguió en aumento en países como China y la India. ¿Cuáles son las implicaciones de este comportamiento de los compradores para el futuro de la industria mundial del automóvil? ¿Cómo deberán responder las compañías a esta situación? ¿Cuáles deben ser sus estrategias?
3. ¿Definiría usted a la industria del automóvil como un sector verdaderamente global, donde el mismo producto puede ser vendido en todo el mundo, o todavía existe cierta necesidad de adaptarse a las necesidades locales? ¿Cuáles son las implicaciones de esto para la estrategia y los costos estructurales de las fábricas?
4. ¿Por qué los productores estadounidenses de automóviles perdieron tanta participación en el mercado ante los competidores extranjeros en las últimas tres décadas? ¿Qué podrían haber hecho distintos para evitar este declive? En 2008 y 2009, varios gobiernos otorgaron ayuda financiera significativa a las fábricas de automóviles. ¿Cuenta esa ayuda como subsidio, es decir, distorsiona el comercio al dar a los beneficiados una ventaja competitiva injusta?
6. Durante las últimas cuatro décadas han surgido eficientes competidores extranjeros, primero en Japón y después en Corea, que desafían el dominio de las compañías estadounidenses y europeas. Mirando hacia delante, ¿debemos anticipar el surgimiento de nuevos competidores? ¿De dónde podrían provenir?

## Referencias

1. F. Balfour, "China's Geely Eyes GM's Saab, Ford's Volvo", en *BusinessWeek*, 8 de mayo de 2009, p. 18.
2. "A Survey of the Car Industry, Perpetual Motion", en *The Economist*, 4 de septiembre de 2004, pp. 3-4.
3. La frase apareció por primera vez en el Reporte anual de los accionistas de GM de 1924 y, como ninguna otra cosa, capturó la esencia de la revolucionaria filosofía de marketing de Sloan. Para más detalles, visite el sitio web de GM en [http://www.gm.com/company/corp\\_info/history/index.html](http://www.gm.com/company/corp_info/history/index.html).
4. *Industry Survey: Autos & Auto Parts*, Standard & Poor's, 25 de diciembre de 2008.
5. Cifras de Standard & Poor's, *Industry Survey: Autos & Auto Parts*, 24 de junio de 2004.

6. *Industry Survey: Autos & Auto Parts*, Standard & Poor's, 25 de diciembre de 2008.
7. "Global Car Sales Fall by Double Digits", en CNNMoney.com, 5 de enero de 2009.
8. "Auto production Swings from Reverse into Drive, Global Auto Report", en *Global Economic Research*, 29 de abril de 2009.
9. "Too Many Moving Parts", en *The Economist*, 7 de febrero de 2009, p. 71.
10. "A Survey of the Car Industry: Detroit's Nine Lives", en *The Economist*, 4 de septiembre de 2004, pp. 6-9.
11. *Ibid.*
12. "Buick and Jaguar Tie to Rank Highest for Vehicle Dependability", boletín de prensa de J. D. Power, 19 de marzo de 2009.
13. Oliver Wyman, *The Harbour Report*, 2008, boletín a los medios, 5 de junio de 2008.
14. D. Welch, "Has GM Outrun Its Pension Problems?", en *BusinessWeek*, 19 de enero de 2004, p. 70.
15. M. Dolan, "Ford Benefits as GM and Chrysler Stumble", en *The Wall Street Journal*, 20 de febrero de 2009, p. B1.
16. *Industry Survey: Autos & Auto Parts*, Standard & Poor's, 25 de diciembre de 2008.
17. I. Rowley, "Would Bankruptcy Stall GM's China Growth?", en *BusinessWeek Online*, 28 de abril de 2009, p. 14.
18. K. Marr, "As Detroit Crumbles, China Emerges as Auto Epicenter", en *Washington Post*, 18 de mayo de 2009, p. A1.
19. M. Phelan, "GM Predicts Sporty Profits Even from Fewer Sales", en *Knight Ridder Tribune Business News*, 13 de marzo de 2004, p. 1.
20. D. Welch y K. Kerwin, "Detroit Tries it the Japanese Way", en *BusinessWeek*, 26 de enero de 2004, p. 76; A. Taylor, "Detroit Buffs Up", en *Fortune*, 9 de febrero de 2004, pp. 90-94.
21. D. Winter, "Shrinking Product Development Time", en *Ward's Auto World*, junio de 2003, pp. 36-40.
22. J. Muller, "The Little Cat That Could", en *Forbes*, 8 de diciembre de 2003, p. 82; y "The Year of the Car", en *The Economist*, 3 de enero de 2004, p. 47.
23. *Industry Survey: Autos & Auto Parts*, Standard & Poor's, 24 de junio de 2004.
24. *Ibid.*
25. K. Kerwin, "Ford to Suppliers: Let's Get Cozier", en *BusinessWeek*, 20 de septiembre de 2004, p. 8.
26. "A Survey of the Car Industry, Fighting Back", en *The Economist*, 4 de septiembre de 2004, pp. 14-16.
27. R. Rosmarin, "Your Custom Car Is Ready at Toyota", en *Business 2*, octubre de 2004, pp. 150-151.
28. Y. Takahashi, "New Prius Is Set to Race Insight", en *The Wall Street Journal*, 19 de mayo de 2009, p. B2.



## IKEA: Venta de muebles al menudeo para el mundo

### INTRODUCCIÓN

IKEA es uno de los minoristas globales más exitosos del mundo. En 2007 tenía 300 tiendas de muebles y artículos para el hogar en 35 países, que eran visitadas por 583 millones de compradores. Su mercancía, elegantemente diseñada y a precios bajos, desplegada en grandes galerones, generó ventas por 21.2 mil millones de euros en 2008, de los 4.4 mil millones de 1994. Aunque la compañía privada se rehusa a publicar sus cifras de rentabilidad, se rumoraba que sus márgenes de ganancia neta eran de alrededor de 10%, muy altas para un minorista. Su fundador, Ingvar Kamprad, ahora en sus 80 años, aún es un activo "consejero" de la compañía, y corre el rumor de que es uno de los hombres más acaudalados del mundo.

### ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

Ingvar Kamprad fundó IKEA en Suecia en 1943 cuando sólo tenía 17 años. La incipiente compañía vendía pescado, revistas de Navidad y semillas de la granja familiar. No era su primer negocio: ése había sido vender cerillos que el empresario Kamprad compraba al mayoreo en lotes de cien cajas (con la ayuda de su abuela, quien financiaba la empresa) y las revendía por unidad con un alto índice de ganancia. El nombre IKEA era un acrónimo: I y K eran sus iniciales, mientras que E era por Elmtaryd, el nombre del rancho familiar, y A era por Agunnaryd, el nombre del pueblo al sur de Suecia donde estaba ubicada esa propiedad. No pasó mucho tiempo antes de que Kamprad agregara bolígrafos a su lista, y vendía sus productos por correo. Su bodega era un cobertizo en el

ranchito de su familia. El sistema de entregas al cliente utilizaba el camión de leche local, que diariamente recogía las mercancías y las llevaba a la estación del tren.

En 1948, Kamprad añadió los muebles a su línea de producto, y un año después publicó su primer catálogo, distribuido, como ahora, en forma gratuita. En 1953, Kamprad enfrentó otro problema: el camión de leche había cambiado su ruta y ya no podría utilizarlo para llevar los pedidos a la estación de tren. La solución fue comprar una fábrica ociosa en la cercana Almhut y convertirla en su bodega. Con un negocio que crecía rápidamente, Kamprad contrató a un diseñador de 22 años, Gillis Lundgren, quien originalmente lo ayudaba a hacer las fotos para los primeros catálogos de IKEA, pero con el tiempo comenzó a diseñar más y más muebles para la fábrica. Finalmente, diseñó 400 piezas, entre ellas muchas de gran éxito.

Con el tiempo, la meta de IKEA se convirtió en proporcionar diseños funcionales y estilizados con líneas minimalistas, que podían ser manufacturados a bajo contrato por los proveedores con gran eficiencia de costos, y a precios lo bastante bajos para que la mayoría de la gente pudiera comprarlos. La teoría de Kamprad era que "el precio de los buenos muebles puede ser uno que un hombre con la cartera flaca pueda incluir en sus gastos y pagar".<sup>1</sup> Kamprad estaba sorprendido ante el hecho de que los muebles suecos eran caros en esa época, algo que él atribuía a una industria fragmentada, dominada por pequeños minoristas. A menudo, el mobiliario era considerado una herencia familiar, y legado de generación en generación. Él quería cambiar este panorama: hacer

posible que la gente de recursos modestos comprara sus propios muebles. Finalmente, este enfoque condujo al concepto de lo que IKEA llama “diseño democrático”, un diseño que, según Kamprad, “no sólo era bueno, sino que se adaptó desde el principio a la producción mecánica y por lo tanto era muy barato de ensamblar”.<sup>2</sup> Gillis Lundgren fue decisivo en la implementación de este concepto. Una y otra vez encontraba formas de modificar el diseño de un mueble para ahorrar en los costos de manufactura.

Gillis Lundgren tropezó también con lo que se convertiría en una característica clave de los muebles IKEA: el autoensamblado. Al tratar de empacar y enviar eficientemente una mesa de patas largas, dio con la idea de quitar las patas y enviarlas empacadas bajo la cubierta de la mesa. Con rapidez, Kamprad observó que los muebles empacados en plano reducían los costos de transporte y almacenaje, y minimizaban el daño (IKEA había tenido muchos problemas con muebles dañados durante el proceso de envío). Aún más, los clientes parecían dispuestos a emprender la tarea de ensamblado a cambio de precios más bajos. En 1956, el autoensamblado era una parte integral del concepto de IKEA.

En 1957, IKEA comenzó a exhibir y vender sus productos en ferias de muebles de casa en Suecia. Debido a que eliminó a los minoristas de la ecuación, y a que utilizaba el concepto de autoensamblado, Kamprad mejoró los precios de las mueblerías tradicionales, para irritación de éstas. Los minoristas establecidos respondieron: prohibieron que IKEA levantara pedidos en la feria anual de mobiliario en Estocolmo. Además, la acusaron de imitar sus diseños. Todo esto fue inútil, por supuesto, así que los minoristas fueron más allá: presionaron a los fabricantes de muebles para que no le vendieran a IKEA. Esta acción tuvo dos consecuencias involuntarias. Primera, sin tener acceso a los diseños de muchos fabricantes, IKEA se vio obligada a diseñar internamente más de sus productos. Segunda, Kamprad buscó a un fabricante que produjera el mobiliario diseñado por IKEA. Finalmente, encontró a uno en Polonia.

Para su deleite, Kamprad descubrió que los muebles fabricados en Polonia eran 50% más baratos que los que se elaboraban en Suecia, lo que le permitió bajar sus precios todavía más. Descubrió también que hacer negocios con los polacos implicaba el consumo de considerables cantidades de vodka para celebrar las transacciones, y durante los 40 años siguientes, su forma de beber fue legendaria. Independientemente del consumo de alcohol, la relación que IKEA estableció con los polacos se convertiría en el arquetipo de futuras relaciones con los proveedores. De acuerdo con uno de los gerentes polacos, había tres ventajas en hacer negocios con IKEA: “Una se relaciona con la toma de decisiones: estaba a cargo de un solo hombre, y se podía confiar en lo que había decidido. Nos otorgaba contratos a largo plazo, así podíamos planear con paz y tranquilidad... La tercera ventaja era que IKEA introdujo nueva tecnología. Una de sus revoluciones, por ejemplo, fue la forma de tratar la superficie de la madera. También dominó la habilidad de reconocer los ahorros en

costos que podían reflejarse en un recorte de los precios”.<sup>3</sup> A principios de la década de 1960, los productos polacos ocupaban más de la mitad de las páginas del catálogo de IKEA.

En 1958, una amplia construcción en Almhult se convirtió en la primera tienda de IKEA. La idea original era tener un lugar donde los clientes pudiesen acudir a ver desplegado el mobiliario de IKEA. Era un complemento del negocio principal de ventas por correo, pero con rapidez se convirtió en un importante punto de venta por su propio derecho. Pronto, la tienda comenzó a vender canastillas para los techos de los autos, para que los clientes pudiesen irse con sus muebles empacados en plano cargados sobre sus vehículos. Luego de observar que el viaje a una tienda IKEA era algo parecido a un paseo para muchos compradores (Almhult no era un centro importante, y mucha gente venía de muy lejos), Kamprad experimentó añadiendo un restaurante a la tienda de esa localidad para que los clientes pudiesen descansar y refrescarse mientras hacían sus compras. El restaurante fue un éxito y se convirtió en una característica integral de todas las tiendas IKEA.

La respuesta de los competidores de IKEA a su éxito fue argumentar que los productos de la empresa eran de baja calidad. En 1964, después de que 800 000 catálogos IKEA fueran enviados a hogares suecos, la popular revista sueca *Allt i Hemmet* (“Todo para el hogar”) publicó una comparación del mobiliario de IKEA con el que se vendía en las mueblerías tradicionales. Se hicieron pruebas de calidad al mobiliario en un laboratorio de diseño. El resultado del análisis, detallado en 19 páginas, fue que la calidad de IKEA no sólo era igual, sino mejor, que la de los muebles de otros fabricantes suecos, pero, además, sus precios eran mucho más bajos. Por ejemplo, la revista concluyó que una silla comprada en IKEA por 33 coronas danesas (4 dólares) era mejor que una virtualmente idéntica que vendía una tienda más cara por 168 coronas danesas (21 dólares). La revista también señaló que una sala amueblada con los productos de IKEA era 65% menos cara que una hecha con productos equivalentes de otras cuatro tiendas. Esta publicidad hizo que los hogares de clase media aceptaran a IKEA, y las ventas comenzaron a despegar.

En 1965, IKEA abrió su primera tienda en Estocolmo, la capital de Suecia. Para ese entonces, la empresa generaba el equivalente a 25 millones de euros y ya había abierto una tienda en la vecina Noruega. La tienda de Estocolmo, la tercera en su haber, era la mueblería más grande de Europa y tenía un innovador diseño circular que imitaba el del famoso Guggenheim Art Museum, de Nueva York. La ubicación de la tienda establecería un patrón en IKEA por décadas. Situada en las afueras de la ciudad, no en el centro, contaba con un amplio espacio para estacionarse y buenas vías de acceso. La nueva instalación de la tienda generó una gran cantidad de tráfico, a tal grado que los empleados no se daban abasto con los pedidos de los clientes, y se formaban largas hileras en las áreas de cajas y entrega de mercancía. Para reducir estas filas, IKEA experimentó con una solución de autoservicio donde cada quien se atendía, lo que permitía a los compradores

entrar a la bodega, cargar los empaques planos de los muebles en cargadores y llevarlos ellos mismos a las cajas. Este arreglo tuvo tanto éxito que pronto se convirtió en la norma de la compañía en todas las tiendas.

## EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Con nueve tiendas, en 1973, IKEA era la mueblería al menudeo más grande de Escandinavia. La compañía disfrutaba de una participación de mercado de 15% en Suecia. Sin embargo, Kamprad sentía que las oportunidades de crecimiento eran limitadas. Decidió abrir una sola tienda en Suiza, pero en los siguientes 15 años la compañía se expandió rápidamente por toda Europa occidental. IKEA tuvo un éxito considerable, en particular en Alemania occidental, donde poseía 15 puntos de venta a finales de la década de 1980. Como en Escandinavia, los mercados muebleros de Europa occidental estaban muy fragmentados y eran atendidos por minoristas de alto costo ubicados en locales caros en el centro de las ciudades, donde vendían muebles relativamente costosos que no siempre eran entregados de inmediato. Los elegantes y funcionales diseños de IKEA, con sus líneas limpias, sus bajos precios y su disponibilidad inmediata fueron un soplo de aire fresco, al igual que el formato de autoservicio de las tiendas. La compañía tuvo un éxito universal aun cuando, como lo expresó un ex gerente: "Cometimos todos los errores posibles, pero el dinero seguía entrando de todas maneras. Vivíamos frugalmente, bebiendo de vez en cuando, sí, tal vez demasiado, pero estábamos de pie, listos y alegres cuando se abrían las puertas para que entraran los primeros clientes, compitiendo con un buen espíritu Ikeano para encontrar las soluciones más económicas".<sup>4</sup>

El hombre a cargo de la expansión europea era Jan Aulino, el antiguo ayudante de Kamprad, que tenía tan sólo 34 años de edad cuando comenzó el crecimiento. Aulino, que se rodeó de un equipo joven, recuerda que la expansión era tan rápida que era raro que las tiendas estuviesen listas cuando IKEA se mudaba a ellas. Aún más, era difícil sacar el capital de Suecia debido a los controles gubernamentales, así que el truco era obtener ganancias rápidas y un flujo positivo de efectivo tan pronto como fuera posible. En su prisa por expandirse, Aulino y su equipo no siempre ponían atención a los detalles; se dice que él y Kamprad chocaron en repetidas ocasiones, y que Aulino se consideró despedido por lo menos cuatro veces, aunque nunca lo fue. Finalmente, el negocio europeo se reorganizó y se introdujeron controles más estrictos.

Sin embargo, la expansión de IKEA en el Reino Unido fue lenta, porque la compañía local Habitat había construido un negocio similar en muchos aspectos, y ofrecía muebles elegantes a un precio relativamente bajo. IKEA entró también a Norteamérica, continente en donde abrió siete tiendas en Canadá entre 1976 y 1982. Alentada por este éxito, la compañía entró en 1987 a Estados Unidos, lo cual resultó ser un desafío de una naturaleza totalmente distinta.

En la superficie, Estados Unidos parecía ser un territorio fértil para IKEA. Como en Europa occidental, la venta al

menudeo de muebles estaba muy fragmentada. En el extremo más bajo del mercado se encontraban los almacenes minoristas de descuento, como Wal-Mart, Costco y Office Depot, que vendían una limitada línea de productos de mobiliario básico, con frecuencia a un precio muy bajo. Los muebles eran muy funcionales, carecían de la elegancia asociada con IKEA, y en general eran de una calidad bastante baja. Despues se encontraba el extremo más alto del mercado, ocupado por minoristas como Ethan Allen, que ofrecía muebles de alta calidad, muy bien diseñados y de alto precio. Vendía estos muebles en tiendas de servicio completo, atendidas por vendedores calificados. Con frecuencia, estos minoristas vendían servicios complementarios, como diseño de interiores. Por lo general, ofrecían entrega a domicilio, servicio que incluía la instalación, ya fuera gratuita o mediante un pequeño costo adicional. Como era caro mantener grandes inventarios de mobiliario de primera, mucho de lo que se exhibía en las tiendas no estaba disponible de inmediato, y a menudo el cliente tenía que esperar algunas semanas hasta que se lo enviaran.

IKEA abrió su primera tienda en Estados Unidos en la ciudad de Filadelfia en 1985. La compañía había decidido ubicarse en la costa. Las encuestas entre consumidores estadounidenses sugerían que era más probable que los compradores de IKEA fuesen personas que habían viajado al extranjero, a quienes les gustaban los retos y que disfrutaban del vino y la buena comida. Esta gente estaba concentrada en las costas. Como dijo uno de los gerentes: "se manejan más Buicks en el centro que en las costas".<sup>5</sup>

Aunque al principio IKEA recibió buenas críticas, y suficientes ventas como para persuadirse de comenzar a abrir nuevas tiendas, para principios de la década de 1990 estaba claro que las cosas en Estados Unidos no marchaban bien. La compañía descubrió que sus ofertas al estilo europeo no siempre eran aceptadas por los consumidores estadounidenses. Las camas se medían en centímetros, no en los tamaños king, queen e individual que los consumidores locales conocían. Las sábanas estadounidenses no se ajustaban a las camas IKEA. Los sofás no eran lo bastante grandes, los cajones de los armarios no eran profundos, los vasos eran demasiado pequeños, las cortinas muy cortas y las cocinas no se ajustaban a los enseres estadounidenses. En una historia que se repitió muchas veces en IKEA, sus administradores se dieron cuenta de que los clientes compraban grandes vasos de vidrio y los usaban para beber, en vez de los vasos pequeños que se vendían en IKEA. En apariencia, los vasos eran demasiado pequeños para los estadounidenses, que gustaban de añadir grandes cantidades de hielo a sus bebidas. Para empeorar las cosas, IKEA abastecía muchos de los productos desde el extranjero, tasados en coronas suecas, que se había fortalecido ante el dólar estadounidense, lo que hizo subir los precios en las tiendas de IKEA en Estados Unidos. Aún más, algunos de los puntos de venta estaban mal ubicados, y los locales no eran lo bastante grandes como para ofrecer la experiencia IKEA completa que era tan familiar para los europeos.

Replantear sus operaciones estadounidenses requirió que IKEA tomara algunas acciones decisivas. Muchos productos

tuvieron que ser rediseñados para adaptarse a las necesidades locales. Se eligieron ubicaciones nuevas y más grandes para las tiendas. Para reducir los precios, los productos se abastecieron desde lugares de bajo costo y se tasaron en dólares. IKEA también comenzó a abastecer algunos de sus productos de fábricas en Estados Unidos para reducir tanto los costos de transporte como la dependencia del valor del dólar. Al mismo tiempo, IKEA detectó un cambio en la cultura estadounidense. Los consumidores se preocupaban más por el diseño, y estaban más abiertos a la idea de los muebles desechables. Se decía que los estadounidenses cambiaban a sus esposas casi tan a menudo como cambiaban su mesa de comedor, algo así como 1.5 veces en la vida, pero algo estaba modificándose en esta cultura. La gente joven estaba más abierta a los riesgos y más dispuesta a experimentar, y había una sed de elegancia en el diseño y la calidad. Starbucks participaba de este movimiento, al igual que Apple Computer, e IKEA hizo lo mismo. De acuerdo con uno de sus gerentes, "hace 10 o 15 años, cuando viajábamos a Estados Unidos, no comíamos bien. No encontrabas buen café. Ahora se puede conseguir buen pan en el supermercado, y la gente piensa que eso es normal. Eso me gusta mucho. Es más importante para la buena vida que la disponibilidad de vinos caros. Eso es de lo que se trata IKEA".<sup>6</sup>

Para incorporarse a la cambiante cultura estadounidense, IKEA otorgó mayor importancia al diseño, y comenzó a moverse con una serie de anuncios extrafamiliares, dirigidos a una población más joven: matrimonios jóvenes, universitarios y solteros de entre veinte a treinta y algo años. Un comercial de IKEA, llamado "Desaburriéndose", se burlaba de la renuencia de los estadounidenses a separarse de sus muebles. Un famoso anuncio presentaba una lámpara descartada, sola y abandonada en alguna lluviosa ciudad estadounidense. Un hombre volteaba a la cámara y decía con simpatía, con un fuerte acento sueco: "Muchos de ustedes se sienten mal por esta lámpara. Eso es porque están locos". El comercial significaba que la gente que está a la moda debía comprar sus muebles en IKEA. La gente *fashion* no se cuelga de sus muebles; los descarta después de un tiempo y los reemplaza con algo nuevo de IKEA.

Este cambio de táctica funcionó. Las utilidades de IKEA se duplicaron en cuatro años de 600 millones de dólares en 1997, a 1.27 mil millones en 2001. En 2008, Estados Unidos era el segundo mercado más grande de IKEA después de Alemania, con 35 tiendas que representaban 10% de las utilidades totales, o alrededor de 2.4 mil millones de dólares, y un plan de expansión que contemplaba la apertura de 50 puntos de venta más en Estados Unidos para 2012.

Después de aprender lecciones vitales acerca de la forma de competir en otros países fuera de Europa occidental, IKEA continuó expandiéndose internacionalmente en la década de 1990 y la siguiente. Entró por primera vez en el Reino Unido en 1987, y en 2008 tenía 17 locales en dicho país. También adquirió la empresa británica Habitat a principios de la década de 1990, y siguió operándola bajo la misma marca. En 1998, IKEA entró a China, donde en 2008 tenía 4 tiendas, seguida por Rusia en 2000 (11 tiendas en 2008), y Japón en

2006, un país donde había fallado miserablemente 30 años antes (en 2008, IKEA tenía 4 tiendas en Japón). En total, en 2008 había 285 locales IKEA en 36 países y territorios, y la compañía tenía planes de inaugurar entre 20 y 25 puntos de venta al año en el futuro inmediato. Según otro de los ejecutivos, un importante factor limitante del ritmo de la expansión era integrar una red de suministro eficiente y confiable.

Como en Estados Unidos, era necesario hacer algunos ajustes para adaptarse a los mercados locales. En China, por ejemplo, la arquitectura de la tienda refleja la de muchos apartamentos chinos, y como muchos de éstos tienen balcones, los locales incluyen una sección con balcón. La empresa también se vio en la necesidad de adaptar sus ubicaciones en China, donde no toda la gente tiene automóvil. En Occidente, las tiendas IKEA suelen localizarse en áreas suburbanas y cuentan con mucho espacio de estacionamiento. En China, se localizan cerca de los transportes públicos, e IKEA ofrece servicios de entrega para que los clientes puedan recibir sus compras en sus domicilios. La empresa también ha adoptado en China un profundo modelo de descuento, tasando algunos artículos hasta 70% por debajo del precio al que los vende en sus tiendas fuera del país. Para que esto funcione, IKEA se abastece de un gran porcentaje de los productos que vende en China de proveedores locales.

## EL CONCEPTO Y MODELO DE NEGOCIOS IKEA

El mercado objetivo de IKEA es la gente joven de clase media global, que se mueve hacia los niveles socioeconómicos superiores, que busca muebles y artículos para el hogar de precio bajo pero de atractivo diseño. Se llega a este grupo con anuncios un poco raros y poco convencionales, que crean tráfico en las tiendas. Éstas son grandes bodegas festoneadas con los colores azul y amarillo de la bandera sueca, que ofrecen entre 8 000 y 10 000 artículos, desde gabinetes de cocina hasta candelabros. Hay mucho lugar afuera para estacionarse, y las tiendas cuentan con buenos accesos a las vías principales.

El interior de estos locales está configurado casi como un laberinto, que exige que los clientes pasen por todos los departamentos para llegar a las cajas. La meta es simple: lograr que los potenciales compradores realicen más compras impulsivas a medida que recorren el país de las maravillas de IKEA. Los que entran a la tienda con el plan de comprar una mesa de café de 40 dólares pueden acabar gastando 500 dólares en cualquier cosa, desde unidades de almacenamiento hasta utensilios de cocina. El flujo entre los departamentos se construye con la mirada puesta en impulsar las ventas. Por ejemplo, cuando los administradores observaron que los hombres se aburrían mientras sus esposas se detenían en el departamento de textiles para el hogar, añadieron una sección de ferretería justo al frente, y las ventas de herramienta se dispararon. Al final del laberinto, antes de llegar a la caja, se encuentra la bodega donde los clientes pueden recoger sus muebles embalados en empaques planos. Las tiendas IKEA

también tienen restaurantes (situados en el centro del local) y áreas para niños (ubicadas a la entrada para que puedan dejarlos ahí cómodamente), para que los compradores se queden tanto tiempo como sea posible.

Los productos están diseñados para reflejar las limpias líneas suecas que son el sello de IKEA. La compañía tiene un consejo de estrategia de producto, integrado por un grupo de ejecutivos que establece las prioridades para la programación de los productos. Una vez fijada la prioridad, los desarrolladores de producto investigan a la competencia, y luego establecen un punto de precio que es entre 30 y 50% más bajo que el de sus rivales. Como declara el sitio web de la empresa, “diseñamos primero la etiqueta de precio, y después el producto”. Cuando se establece la etiqueta de precio, los diseñadores trabajan con una red de proveedores para reducir el costo de producir la unidad. El objetivo es identificar los proveedores apropiados y los materiales menos caros, un proceso de prueba y error que puede tomar hasta tres años. En 2008 IKEA tenía 1 380 proveedores en 54 países. Los principales abastecedores eran China (21% del suministro), Polonia (17%), Italia (8%), Suecia (6%) y Alemania (6%).

IKEA le dedica una atención considerable a encontrar al proveedor correcto para cada artículo. Consideremos uno de sus éxitos, el sofá para dos personas Klippan. Diseñado en 1980, el Klippan, con sus líneas limpias, brillantes colores, patas sencillas y tamaño compacto, ha vendido algo así como 1.5 millones de unidades desde su introducción. Al principio, IKEA fabricó el producto en Suecia, pero pronto transfirió la producción a proveedores de bajo costo ubicados en Polonia. A medida que creció la demanda de Klippan, IKEA decidió que tenía más sentido trabajar con proveedores en cada uno de los grandes mercados de la compañía para evitar los costos asociados con el envío del producto a todo el mundo. Actualmente hay cinco proveedores de almazones en Europa, más tres en Estados Unidos y dos en China. Para reducir el costo de las fundas de algodón, IKEA concentró la producción en cuatro proveedores principales en China y Europa. La eficiencia resultante de estas decisiones de suministro global le permitió reducir el precio del Klippan en casi 40% entre 1999 y 2005.

Aunque IKEA contrata la manufactura de la mayoría de sus productos, cierta proporción de ellos se hace internamente desde principios de los noventa (en 2008, alrededor de 90% de todos los productos eran suministrados por proveedores independientes, y 10% se producía internamente). La integración de la manufactura nació del colapso de los gobiernos comunistas de Europa oriental después de la caída del Muro de Berlín en 1989. En 1991, IKEA obtenía cerca de 25% de sus productos de fabricantes de Europa oriental. Había invertido una energía considerable en construir relaciones duraderas con estos proveedores, y a menudo los ayudaba a desarrollar y comprar nuevas tecnología para que pudieran hacer los productos IKEA a un costo menor. Cuando el comunismo colapsó y nuevos jefes llegaron a las fábricas, muchos de ellos no se

sintieron obligados por las relaciones con IKEA. Rompieron los contratos, trataron de elevar los precios y realizaron una mínima inversión en nuevas tecnologías.

Con su base de suministro en riesgo, IKEA adquirió al fabricante sueco Swedwood, al que utilizó como vehículo para comprar y operar con fabricantes de muebles ubicados en toda Europa oriental, pero las mayores inversiones las realizó en Polonia. IKEA invirtió fuerte en sus plantas Swedwood, equipándolas con la tecnología más moderna. Más allá del beneficio obvio de dar a IKEA una fuente de suministro a bajo costo, Swedwood también permitió a la empresa adquirir conocimientos acerca de los procesos de manufactura que le resultaron útiles tanto para el diseño de producto como para sus relaciones con otros proveedores, lo que dio a la compañía la capacidad de ayudar a sus proveedores a adoptar nuevas tecnologías y bajar sus costos.

Como ejemplo, consideremos la relación de IKEA con sus proveedores en Vietnam. La empresa ha expandido su base de suministro a ese país para apoyar su creciente presencia en Asia. Vietnam le atrajo por una combinación de mano de obra de bajo costo y materia prima barata. IKEA hace tratos rudos con sus proveedores, muchos de los cuales dicen que cosechan menores márgenes de utilidad en sus ventas a IKEA que los que obtienen de otros compradores extranjeros. Por su parte, IKEA exige alta calidad a bajo precio. Pero hay una ventaja: ofrece la posibilidad de forjar una relación de negocios a largo plazo y altos volúmenes de compra. Aún más, IKEA aconseja con regularidad a sus proveedores vietnamitas sobre cómo buscar las mejores y más baratas materias primas, cómo establecer y expandir sus fábricas, qué equipo comprar y cómo impulsar la productividad por medio de inversiones en tecnología y administración de procesos.

## ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

De muchas formas, las prácticas de organización y administración de IKEA reflejan la filosofía personal de su fundador. En 2004, un artículo de la revista *Fortune* describe a Kamprad, entonces uno de los hombres más ricos del mundo, como una persona austera e informal que “insiste en volar en clase turista, toma el Metro para ir al trabajo, conduce un Volvo de 10 años de antigüedad y evita ponerse cualquier tipo de traje. Hace mucho existe el rumor en Suecia de que cuando le falla su autodisciplina y se toma una Coca-Cola súper cara del minibar de un hotel, va a una tienda de abarrotes a comprar otra para reponerla”.<sup>7</sup> La tacañería de Kamprad se atribuye a haber crecido en Smaland, una región sueca tradicionalmente pobre. Su frugalidad es ahora parte del ADN de IKEA. Los ejecutivos tienen prohibido volar en primera clase y se espera que comparten los cuartos de hotel.

Bajo el liderazgo de Kamprad, IKEA se orientó hacia su misión. Él tenía una causa, y quienes trabajaban para él tuvieron que adoptarla. Ésta era mejorar la vida de las masas

mediante la democratización del mobiliario. El estilo de administración de Kamprad era informal, no jerárquico y basado en el trabajo de equipo. Los cargos y privilegios son un tabú en IKEA. No hay consideraciones especiales para los directivos. Los sueldos no son particularmente altos, y por lo general la gente trabaja ahí porque le gusta el ambiente. Los trajes y corbatas siempre han estado ausentes, desde la dirección hasta los muelles de carga. La cultura es igualitaria. Las oficinas son sencillas y abiertas, amuebladas con mobiliario de la empresa y son raros los despachos privados. Todo el mundo es considerado un “colaborador” y se llaman por sus nombres de pila. IKEA suele implementar semanas antiburocráticas durante las cuales los ejecutivos trabajan en piso o atienden las cajas. En un artículo de 2005 en *BusinessWeek*, el director general, Andres Dahlvig, señaló que había pasado algún tiempo a principios de año en la carga y descarga de camiones y en la venta de camas y colchones.<sup>8</sup> La creatividad es muy apreciada, y la compañía está repleta de historias de individuos que tomaron la iniciativa; desde Gillis Lundgren, pionero del concepto de autoensamblado, hasta el gerente de la tienda de Estocolmo que dejaba que los clientes entraran a la bodega a elegir sus muebles. Para solidificar esta cultura, la empresa prefería contratar a gente joven que no hubiera trabajado para otras empresas, y promoverla desde adentro. Históricamente, IKEA ha tendido a no contratar a la élite de altas credenciales académicas, orientada al estatus, porque estas personas suelen adaptarse mal a la compañía.

Kamprad parece haber considerado a su equipo como una extensión de su familia. En 1957 financió un viaje de una semana a España para sus 80 empleados y sus familias como una recompensa por su duro trabajo. Los trabajadores que formaron el primer equipo vivían cerca unos de otros. Trabajaban juntos, jugaban juntos, bebían juntos y hablaban de IKEA todo el tiempo. Cuando un investigador académico preguntó a Kamprad cuál era la clave fundamental para un buen liderazgo, él respondió “el amor”. Recordando los primeros días, señaló que “cuando trabajábamos como una pequeña familia en Aluhult, era como si estuviéramos enamorados. Nada que ver con el erotismo. Sólo nos gustábamos tanto...”<sup>9</sup> Otro gerente apuntó que “los que queríamos unirnos a IKEA lo hacíamos porque la compañía se ajustaba a nuestra forma de vida. Para evadirnos de pensar en el estatus, la grandiosidad y la ropa fina”.<sup>10</sup>

A medida que IKEA crecía, surgió la cuestión de hacerla pública. Aunque hay ventajas obvias asociadas con ello, entre ellas la de tener acceso a capital, Kamprad se decidió en contra. Su razonamiento era que el mercado de valores impondría presiones a corto plazo a IKEA los cuales podrían no ser buenos para la compañía. En su opinión, la demanda constante de producir rendimientos, independientemente del ciclo de negocios, dificultaría aún más que IKEA tomara decisiones atrevidas. En una época, allá por 1970, Kamprad comenzó a preocuparse de lo que pasaría si él muriese. Decidió que no quería que sus hijos heredaran el negocio. Su preocupación era que ellos venderían la compañía o pelea-

rían entre sí por su control, y por lo tanto la destruirían. Es de hacerse notar que sus tres hijos entraron a trabajar a IKEA como administradores.

La solución a este dilema creó una de las estructuras corporativas más inusuales del mundo. En 1982, Kamprad transfirió sus intereses en IKEA a una fundación de caridad alemana, Stichting Ingka Foundation. Se trata de una entidad legal exenta de impuestos, no lucrativa, que a su vez es propietaria de Ingka Holding, una empresa privada propietaria legal de IKEA. Un comité de cinco personas encabezado por Kamprad, y que incluye a su esposa, maneja la fundación. Además, la marca y el concepto IKEA fueron transferidos a IKEA Systems, otra compañía privada alemana, cuya empresa matriz, Inter-IKEA, tiene su sede en Luxemburgo. A su vez, la compañía de Luxemburgo es propiedad de una compañía de idéntico nombre en las Antillas Holandesas, cuyos propietarios permanecen ocultos a la mirada pública, pero casi con certeza son la familia Kamprad. Inter-IKEA gana su dinero de un acuerdo de franquicia que tiene con cada una de las tiendas IKEA. La franquicia más grande no es otra que Ingka Holdings. IKEA establece que las franquicias le paguen 3% de las ventas a Inter-IKEA. Así, Kamprad efectivamente movió la propiedad de IKEA fuera de Suecia, aunque la identidad y las oficinas centrales de la compañía permanecen en ese país, y estableció un mecanismo para transferirse fondos a sí mismo y a su familia mediante el franquiciamiento del concepto IKEA. El mismo Kamprad se mudó a Suiza en los ochenta para evadir los altos impuestos suecos, y ha vivido ahí desde entonces.

En 1986, Kamprad cedió el control de IKEA a Andres Moberg, un sueco de 36 años de edad que había abandonado la universidad para unirse al departamento de órdenes por correo de la empresa. A pesar de haber cedido el control administrativo, Kamprad continuó ejerciendo influencia sobre la compañía como asesor de la cúpula administrativa y embajador de IKEA, un papel que seguía desempeñando con vigor en 2008, a pesar de tener ochenta años.

## UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

En su medio siglo de vida, IKEA ha logrado ocupar una posición enviable. Se ha convertido en uno de los establecimientos minoristas más exitosos del mundo. Se ha expandido hacia numerosos mercados extranjeros, aprendido de sus fracasos y construido a partir de sus éxitos. Ha puesto muebles asequibles, bien diseñados y funcionales a disposición de las masas, ayudándoles a, en palabras de Kamprad, lograr una mejor vida cotidiana. La meta de IKEA es continuar en crecimiento, esto es, abrir de 20 a 25 tiendas al año en el futuro cercano. Conseguir ese objetivo implicará la expansión a mercados no occidentales, entre ellos, principalmente China, donde recientemente ha establecido una cabeza de playa. ¿Podrá la compañía seguir haciéndolo? ¿Era segura su ventaja competitiva?

## Preguntas para analizar el caso

1. A principios de la década de 1970, IKEA se había establecido como el mayor minorista en muebles de Suecia. ¿Cuál fue el origen de su ventaja competitiva en esa época?
2. ¿Por qué funcionó tan bien la expansión de IKEA a Europa? ¿Por qué la compañía tropezó en Norteamérica? ¿Qué lecciones aprendió IKEA de esta experiencia? ¿Cómo aplica la compañía esas lecciones?

3. ¿Cómo describiría la estrategia de IKEA antes de sus tropiezos en Norteamérica? ¿Cómo describiría su estrategia actual?
4. ¿Cuál es la estrategia de IKEA hacia sus proveedores? ¿Qué tan importante es esta estrategia para su éxito?
5. ¿Cuál es la fuente del éxito actual de IKEA? ¿Puede apreciar alguna debilidad en la compañía? ¿Qué se podría hacer para corregirla?

## ANEXO 1

IKEA en cifras en 2008

Fuente: Sitio web de la compañía.

Tiendas IKEA	285 en 35 países
Ventas de IKEA	21.2 mil millones de euros
Proveedores de IKEA	1380 en 54 países
Rango de IKEA	9500 productos
Colaboradores de IKEA	127 800 en 39 países

## ANEXO 2

Ventas y proveedores

Fuente: Sitio web de la compañía.

Primeros 5 en ventas		Primeros 5 proveedores	
Alemania	15%	China	21%
Estados Unidos	10	Polonia	17
Francia	10	Italia	8
Estados Unidos	7	Suecia	6
Suecia	6	Alemania	6

## Referencias

1. Citado en R. Heller, "Folk Fortune", en *Forbes*, 4 de septiembre, 2000, p. 67.
2. B. Torekull, *Leading by Design: The IKEA Story*, Nueva York, Harper Collins, 1998, p. 53.
3. *Ibid.*, pp. 61-62.
4. *Ibid.*, p. 109.
5. J. Leland, "How the Disposable Sofa Conquered America", en *New York Times Magazine*, 5 de octubre de 2005, p. 45.
6. *Ibid.*
7. C. Daniels y A. Edstrom, "Create IKEA, Make Billions, Take a Bus", en *Fortune*, 3 de mayo de 2006, p. 44.
8. K. Capell et al., "Ikea", en *BusinessWeek*, 14 de noviembre de 2005, pp. 96-106.
9. Torekull, *Leading by Design: The IKEA Story*, p. 82.
10. *Ibid.*, p. 83.

## Fuentes

1. "Furnishing the World", en *The Economist*, 19 de noviembre de 1995, pp. 79-80.
2. "Flat Pack Accounting", en *The Economist*, 13 de mayo de 2006, pp. 69-70.
3. Capell, A. Sains, C. Lindblad y A. T. Palmer, "IKEA", en *BusinessWeek*, 14 de noviembre de 2005, pp. 96-101.
4. K. Capell et al., "What a Sweetheart of a Love Seat", en *BusinessWeek*, 14 de noviembre de 2005, p. 101.
5. C. Daniels, "Create IKEA, Make Billions, Take a Bus", en *Fortune*, 3 de mayo de 2004, p. 44.
6. J. Flynn y L. Bongiorno, "IKEA's New Game Plan", en *BusinessWeek*, 6 de octubre de 1997, pp. 99-102.
7. R. Heller, "Folk Fortune", en *Forbes*, 4 de septiembre de 2000, p. 67.
8. IKEA Documentos en [www.ikea.com](http://www.ikea.com).
9. J. Leland, "How the Disposable Sofa Conquered America", en *New York Times Magazine*, 5 de octubre de 2005, p. 40-50.
10. P. M. Miller, "IKEA with Chinese Characteristics", en *Chinese Business Review*, julio-agosto de 2004, pp. 36-69.
11. B. Torekull, *Leading by Design: The IKEA Story*, Nueva York, Harper Collins, 1998.



## La sopa de Downey

Downey's es una taberna irlandesa ubicada en Filadelfia, que fue creada hace más de 20 años por Jack Downey. Con los años, la suerte del restaurante ha tenido sus altibajos, pero la fuerza de algunos de sus platillos favoritos le ha ayudado a sobrevivir a las tormentas financieras. En particular, su bisque de langosta gozaba de una creciente popularidad, pero los esfuerzos de Downey por comercializarla habían sido esporádicos. Nunca imaginó que su sopa de langosta sería algún día la causa de una disputa comercial a nivel internacional.

Sin que Downey lo supiera, los japoneses tenían una gran preferencia por la langosta. Cuando la oficina de Filadelfia de la Organización Japonesa de Comercio Exterior (Jetro, por su acrónimo en inglés), le pidió a Downey que sirviera su bisque de langosta en una feria de pequeños comerciantes en 1991, pensó en realizar la producción masiva de sus sopas. Los japoneses adoraron el bisque de langosta. Le dieron a Downey la impresión de que la sopa se vendería muy bien en Japón. En esa época, Downey no tenía una línea de producto formal, pero eso parecía ser sólo un obstáculo sin importancia.

Después de la feria comercial, Michael Fisher, vicepresidente ejecutivo de la recién formada Downey Foods Inc., fue enviado por Jetro a Japón en un viaje comercial de diez días, todo pagado. (Jetro financia alrededor de sesenta estadounidenses para que realicen cada año un viaje similar.) Aunque el interés que manifestaron los distribuidores y compradores de comida que conoció parecían ser más corteses que entusiastas, Fisher obtuvo un pedido inicial de 1 000 latas de bisque de langosta. La única condición impuesta por el comprador era reducir el contenido de sal para cumplir con los gustos japoneses locales. Tanto Jetro como Fisher consideraron que este primer pedido era el comienzo de una fructífera relación de exportación con Japón.

Fisher contactó a un procesador de alimentos en Virginia, adaptó la receta para el nuevo contenido de sal, y envió la sopa a Japón en corto tiempo. Las visiones de grandes ventas en Japón se desvanecieron con rapidez cuando las latas de sopa fueron detenidas en la aduana. Se enviaron muestras a un laboratorio del gobierno y finalmente se les negó la entrada por contener polisorbato, un agente emulsificante y antiespumante utilizado por los procesadores de alimentos. Aunque en Estados Unidos se le considera inofensivo, el polisorbato no está en la lista de Jetro de los 347 aditivos aprobados para alimentos.

Fisher y Downey no se rindieron. Reformularon la sopa para mejorar el sabor y cumplieron con las regulaciones de Jetro con respecto a los aditivos. Hicieron que la sopa fuera examinada y certificada por un laboratorio aprobado por los japoneses, el Centro de Servicio a Exportaciones del Departamento de Agricultura de Oregon, para ajustarse a todos los estándares de Japón. En el otoño de 1993, enviaron otras 1 000 latas a ese país.

De nuevo se le negó la entrada. Los funcionarios japoneses dijeron que la fecha de caducidad de las pruebas de Oregon

había vencido, así que volvieron a examinar las latas. Se encontraron rastros de polisorbato. Una muestra de ese cargamento fue enviada de regreso a Oregon, y pasó las pruebas. Se enviaron dos latas idénticas de sopa a Japón, y fueron examinadas. No pasaron. En Oregon se volvió a examinar una muestra del mismo cargamento y no se encontraron rastros de polisorbato.

De todas formas, los funcionarios japoneses se negaron a permitir que la sopa entrara al país. Para este momento, Downey había recibido un pago de 20 000 dólares que ya no podía devolver. "Eso desconcertó al cliente", dice Fisher, "pero a mí me desconcertó todavía más. Ya contaba con tener docenas de nuevos pedidos".

Fisher presentó su queja ante la Embajada de Estados Unidos en Tokio, pero sin resultado. "Se volvió un problema burocrático y político", cuenta Fisher. "Era un problema de mantener la fachada. Los japoneses habían rechazado la sopa dos veces. No había forma de que se echaran para atrás". La ironía final fue que un comerciante japonés asentado en Nueva York envió algunas latas de la bisque de langosta normal de Downey (sin contenido reducido de sal). Su cargamento pasó por las aduanas sin problemas.

¿Dónde estaba Jetro cuando las sopas de Downey fueron detenidas en la aduana? Fisher pensó que tenía todo cubierto. Siguió el consejo de Jetro, adaptó las sopas para satisfacer los paladares japoneses, y las hizo examinar para cumplir con los estándares alimentarios de Japón. Aparentemente, Jetro no informó a Fisher de la necesidad de tener un socio local para vender y distribuir en Japón. La mayoría de las compañías de alimentos tienen problemas para entrar en ese país, sean grandes o pequeñas. Los productos agrícolas son una de las cosas más difíciles de introducir en los mercados japoneses.

El especialista agrícola de Jetro, Tatsuya Kajishima, rebatió la acusación de que Japón es hostil a las importaciones de alimentos con la siguiente estadística: 30% de las importaciones de Japón provienen de Estados Unidos. Incluso, Japón es el cuarto importador más grande de sopas estadounidenses, con 6.5 millones de dólares comprados en 1993. La mayoría de estas ventas corresponden a Campbell's Soup Co.

Aunque esta aventura no fue particularmente redituable para Downey Foods, Inc., la compañía ha redirigido sus esfuerzos de investigación y desarrollo para integrar su línea de productos. Por medio de su distribuidor local, Santucci Associates, Downey Foods atrajo la atención de Liberty Richter Inc., un distribuidor nacional de alimentos gourmet e importados. <http://www.jetro.go.jp/top/index.html>.

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿La oportunidad para exportar de Downey Foods surgió como resultado de una acción proactiva de Downey, o fue su estrategia reactiva?
2. ¿Por qué los esfuerzos de Downey se frustraron cuando trató de exportar a Japón? ¿Qué acciones pudo tomar para mejorar sus posibilidades de tener éxito en el mercado japonés?

3. Usted ha sido contratado por Downey Foods para desarrollar una estrategia de importación para la compañía. ¿Qué pasos considera usted que Downey debe dar para aumentar el volumen de sus exportaciones?

## Fuente

Caso escrito por Mureen Kibilsted y Charles Hill, a partir de una investigación original de Mureen Kibilsted.





## sexta parte

### Operaciones de negocios internacionales

#### MD International

Al Merrit fundó MD International en 1987. Él fue vendedor de una compañía de equipo médico y vio la oportunidad de actuar como un intermediario para que las empresas estadounidenses de este sector pudieran exportar. Eligió concentrarse en América Latina y el Caribe, una región en la que ya tenía experiencia. Además, las barreras comerciales habían comenzado a caer en todo el territorio a medida que los gobiernos adoptaban una ideología económica más liberal, al crear una apertura para emprendedores como Merrit. Asimismo, dichos gobiernos deseaban expandir sus gastos en salud, lo que generaba una oportunidad que Merrit estaba dispuesto a aprovechar.

Merrit ubicó sus oficinas en el sur de Florida para estar cerca de su mercado. Desde entonces, la compañía ha crecido hasta convertirse en el mayor intermediario exportador de dispositivos médicos de la región. En la actualidad, la empresa vende los productos de más de 30 fabricantes médicos a cerca

de 600 distribuidores locales. Aunque muchas empresas no venden directamente a la región debido a los elevados costos de marketing, MD puede hacerlo porque entra a dichos mercados con una gran cantidad de dispositivos distintos: posee un amplio portafolio de productos.

En parte, el éxito de la compañía se debe a su enraizado conocimiento y comprensión del mercado latinoamericano. MD trabaja muy de cerca con equipos de médicos, ingenieros biomédicos, microbiólogos y gerentes de marketing en toda América Latina para entender sus necesidades y qué es lo que la compañía puede hacer por ellos. La venta de productos a los clientes suele ser sólo el comienzo de una relación. Además, MD International proporciona entrenamiento práctico al personal médico acerca del uso de dispositivos y un extenso servicio y soporte después de la venta. En su camino para convertirse en un exportador exitoso, MD International

# Exportación, importación e intercambio compensado

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Explicar las promesas y riesgos asociados con la exportación.
- OA<sup>2</sup>** Describir los pasos que los administradores pueden dar para mejorar el desempeño exportador de sus compañías.
- OA<sup>3</sup>** Identificar las fuentes de información y los programas gubernamentales disponibles para ayudar a los exportadores.
- OA<sup>4</sup>** Comprender los pasos básicos involucrados en el financiamiento de exportaciones.
- OA<sup>5</sup>** Explicar cómo puede utilizarse el intercambio compensado para facilitar las exportaciones.



se ha apoyado mucho en los programas de asistencia a exportadores establecidos por el gobierno de Estados Unidos. Por ejemplo, a principios de la primera década del nuevo siglo, los embarques a Venezuela eran detenidos por las aduanas de dicho país. Querían pruebas de que los dispositivos médicos no eran para uso militar. En dos días, el personal del Centro de Asistencia a la Exportación de Miami arregló que la embajada de Estados Unidos en Venezuela enviara una carta a las aduanas, asegurándoles que los productos no tenían aplicaciones militares, y el embarque fue liberado. Merrit también trabajó extensamente con el Export-Import Bank con el fin de obtener financiamiento para sus exportaciones (la compañía necesita financiar el inventario que exporta).

A pesar de estas ventajas, no todo ha sido fácil para MD International. Con frecuencia, las economías latinoamericanas

han sido altamente cíclicas, y MD International ha tenido que remontar esos ciclos con ellas. Por ejemplo, en 2001, después de varios años de sólido crecimiento, una crisis económica en Argentina y Brasil, junto con una desaceleración en México, provocaron pérdidas y obligaron a Merrit a despedir a una tercera parte de su personal y recortar los salarios de otros, lo que incluyó reducir su propio sueldo a la mitad. Las cosas comenzaron a mejorar en 2002, y la debilidad del dólar a mediados de la época también ayudó a impulsar las ventas de exportación. Sin embargo, la crisis financiera global de 2008 desató otro periodo difícil, aunque la experiencia previa sugiere que MD International no sólo puede sobrevivir a dichas tormentas, sino salir de ellas fortalecida, a medida que caen los competidores más débiles.<sup>1</sup>



## Introducción

En el capítulo anterior revisamos la exportación desde una perspectiva estratégica. Consideramos la exportación tan sólo una entre varias opciones estratégicas para ganar utilidades a partir de la expansión internacional. En este capítulo nos concentraremos con más detalle en los aspectos técnicos de la exportación (y de la importación). Estudiaremos cómo exportar. Como observamos en el “Caso inicial”, exportar no es sólo una actividad para las grandes empresas multinacionales; muchas compañías pequeñas como MD International se han beneficiado en gran medida de las oportunidades para hacer dinero mediante la exportación.

El volumen de esta actividad en la economía mundial se incrementa debido a que la exportación se ha facilitado. La gradual disminución de las barreras comerciales a la sombra del GATT y ahora de la OMC (vea el capítulo 6), junto con los acuerdos económicos regionales como la Unión Europea y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (vea el capítulo 8), han aumentado de manera sustancial las oportunidades de exportación. Al mismo tiempo, las modernas tecnologías de la comunicación y del transporte facilitan la solución de muchos problemas logísticos propios de la exportación. Las empresas utilizan cada vez más el fax, internet, números telefónicos gratuitos 01800 y los servicios internacionales de mensajería aérea para reducir los costos de exportación. En consecuencia, ya no es raro encontrar pequeñas empresas que prosperan como exportadoras.

De todas formas, exportar es un reto para muchas compañías. Las más pequeñas pueden sentirse intimidadas por el proceso. Una firma interesada en exportar debe identificar las oportunidades en los mercados externos, evitar una serie de problemas inesperados, por lo general asociados al hecho de hacer negocios en un mercado extranjero, debe familiarizarse con los mecanismos de financiamiento a las exportaciones y a las importaciones, investigar en dónde puede obtener un seguro de crédito a la exportación, y aprender a lidiar con el riesgo de tipos de cambio de divisas. Todo el proceso se dificulta aún más porque las divisas de muchos países no pueden cambiarse libremente. Puede ser problemático acordar el pago por las exportaciones a países con divisas débiles. Este panorama nos lleva al complejo tema del intercambio compensado, por medio del cual el pago por las exportaciones se recibe en bienes y servicios en vez de dinero. En este capítulo examinaremos todos estos temas, con excepción del riesgo cambiario, que estudiamos en el capítulo 10. Comenzaremos éste con las promesas y los riesgos de la exportación.



## Las promesas y los riesgos de la exportación

La gran promesa de la exportación es que la mayoría de las empresas, en varias industrias, pueden obtener grandes ingresos y ganancias en los mercados extranjeros, como sucedió con la compañía que estudiamos en el “Caso inicial”. Por lo general, el mercado internacional es más grande que el mercado nacional de una empresa, por lo que exportar es casi siempre una forma de incrementar su base de ingresos y utilidades. Al expandir el tamaño del mercado, la exportación permite que una compañía logre economías de escala y reduzca así sus costos por unidad. Aquellas que no exportan con frecuencia pierden oportunidades significativas de crecimiento y reducción de costos.<sup>2</sup>

Los estudios demuestran que, si bien muchas empresas grandes tienden a buscar oportunidades de exportación rentable, mediante la revisión sistemática de los mercados extranjeros pueden ver en dónde surgen las oportunidades para impulsar su tecnología, sus productos y sus habilidades de marketing en los países extranjeros, muchas pequeñas y medianas empresas son muy reactivas.<sup>3</sup> Por lo general, estas últimas sólo consideran la posibilidad de exportar cuando se saturan sus mercados domésticos, y un exceso de capacidad productiva en su propio país las obliga a buscar oportunidades de crecimiento en el extranjero. Asimismo, muchas de ellas tienden a esperar que el mundo ponga todo a su disposición, en vez de salir a buscar oportunidades. Y aun en el primer caso, en ocasiones dichas empresas no responden. Un ejemplo es MMO Music Group, que produce cintas de pistas para máquinas de karaoke. Las ventas foráneas representaban alrededor de 15% de los ingresos de MMO, que ascendían a 8 millones de dólares a mediados de la década de 1990, pero el director admite que esta cifra podría haber sido mucho más alta si se hubiera esforzado en hacer crecer las ventas internacionales durante la década anterior y principios de la siguiente. En ese tiempo se acumularon faxes y mensajes telefónicos provenientes de Asia y Europa que se quedaron sin contestar, mientras él se concentraba en atender las crecientes oportunidades de negocio en su propio país.



Para cuando MMO decidió prestar atención a los mercados extranjeros, otros competidores habían aprovechado las oportunidades y a ésta se le dificultó enormemente incrementar su volumen de exportaciones.<sup>4</sup>

La experiencia de MMO es común y demuestra la necesidad de que las empresas sean más activas en la búsqueda de oportunidades de exportación. Una de las razones de esa falta de interés es que no están familiarizadas con las oportunidades en los mercados extranjeros; simplemente no saben qué tan grandes son esas oportunidades en realidad, o en dónde están. La simple ignorancia de las oportunidades potenciales es una enorme barrera a la exportación.<sup>5</sup> Además, muchos exportadores en potencia a menudo se intimidan por la complejidad y la mecánica de la exportación a los países en donde las prácticas de negocios, idioma, cultura, sistemas legales y divisas son diferentes del mercado nacional.<sup>6</sup> Esta combinación de desconocimiento e intimidación quizás explique por qué los exportadores son aún sólo un pequeño porcentaje del total de las empresas estadounidenses, menos de 5% de las compañías con menos de 500 empleados, de acuerdo con la oficina de Administración de Pequeñas Empresas.<sup>7</sup>

Para empeorar el panorama, muchos exportadores neófitos se meten en graves problemas cuando intentan hacer negocios con el extranjero por primera vez, lo que les genera escepticismo ante futuros negocios de exportación. Entre los problemas más comunes se encuentran el análisis deficiente de los mercados extranjeros, el poco conocimiento de las condiciones de competencia en ellos, la falta de adaptación de la oferta de producto a las necesidades de los clientes foráneos, la carencia de un eficiente programa de distribución, una inadecuada campaña promocional y problemas para conseguir financiamiento.<sup>8</sup> Los exportadores novatos tienden a subestimar el tiempo y los conocimientos que se necesitan para cultivar negocios en el extranjero.<sup>9</sup> Muy pocos se dan cuenta de la cantidad de recursos administrativos que deben dedicar a esta actividad. Muchos clientes extranjeros necesitan llevar a cabo negociaciones en persona y en su propio territorio. Es posible que un exportador tarde meses en aprender las reglamentaciones comerciales de un país y sus prácticas de negocios, entre otras cosas, antes de cerrar un trato. El siguiente “Panorama administrativo”, que documenta la experiencia de FCX Systems en China, indica que pueden pasar años antes que los extranjeros se sientan lo bastante a gusto como para comprar cantidades significativas.

A menudo, los exportadores tienen que enfrentarse a una gran cantidad de papeleo, trámites complejos y muchos retrasos y errores potenciales. De acuerdo con un reporte de la ONU sobre comercio y desarrollo, una transacción comercial internacional común puede incluir a 30 socios diferentes, 60 documentos originales y 360 copias de documentos que deben revisarse, transmitirse, recapturarse, procesarse y archivarse en varios sistemas de información. Dicha organización calcula que el tiempo para preparar la documentación, junto con el costo de errores comunes en el papeleo, a menudo representa 10% del valor final de los bienes exportados.<sup>10</sup>



## Mejorar el desempeño de la exportación

Existen varias formas mediante las cuales los exportadores inexpertos pueden obtener información sobre las oportunidades en los mercados extranjeros y evitar algunos problemas comunes que tienden a desalentarlos y frustrarlos.<sup>11</sup> En esta sección veremos fuentes de información para que los exportadores conozcan mejor las oportunidades en los mercados extranjeros, consideraremos los pros y contras de los servicios de empresas consultoras en administración de exportaciones (EMC, por sus siglas en inglés) como apoyo del proceso de exportación, y revisaremos diversas estrategias de exportación que aumentan la probabilidad de exportar con éxito. Pero comenzaremos con un vistazo a la forma en que muchos países apoyan a sus empresas en el proceso de exportación.

## UNA COMPARACIÓN INTERNACIONAL

Un gran obstáculo para exportar es la simple falta de conocimiento de las oportunidades disponibles. A menudo existen muchos mercados para el producto de una empresa, pero como se encuentran en países con cultura, idioma, distancia y horarios distintos, la compañía no los conoce. El problema para identificar las oportunidades de exportación se complica aún más porque el mundo de oportunidades potenciales está compuesto por más de 200 países con grandes diferencias culturales. Las empresas que enfrentan esa complejidad y diversidad con frecuencia dudan en buscar oportunidades de exportación.



## PANORAMA ADMINISTRATIVO

### FCX Systems

FCX Systems es una historia de éxito de la exportación estadounidense. Se fundó en 1987, con ayuda de un préstamo de 20 000 dólares de la Administración de Pequeñas Empresas. FCX fabrica convertidores de frecuencia para la industria aeroespacial. Estos dispositivos convierten las frecuencias comunes de servicio eléctrico en frecuencias más altas propias de los sistemas de los aviones y sirven sobre todo para suministrar electricidad a las aeronaves mientras están en tierra. Hoy, esta compañía de West Virginia genera alrededor de la mitad de sus 20 millones de dólares de ventas anuales de sus exportaciones a más de 50 países. La proeza de FCX al abrir mercados extranjeros les ha hecho acreedores a varios premios por excelencia en la exportación, como un premio presidencial en 1999 por lograr un crecimiento extraordinario de sus ventas al extranjero.

Al principio, FCX ingresó en la exportación porque descubrió que los extranjeros, con frecuencia, eran más receptivos respecto de los productos de la compañía que los potenciales clientes locales. De acuerdo con Don Gallion, presidente de FCX, "En el mercado extranjero buscaban un buen producto técnico, de preferencia hecho en Estados Unidos, y no preguntaban '¿Hace cuánto tiempo comenzaron a operar? ¿Todavía estarán aquí mañana?' Sólo querían el producto."

En 1989, la empresa firmó un contrato con una compañía de distribución internacional que la ayudaría en sus afanes exportadores, pero Gallion se desilusionó de ella. Debido a este escollo, en 1994 FCX comenzó a manejar el proceso de exportación por sí mismo. En ese momento, las exportaciones representaban 12% de las ventas, pero en 1997 se había incrementado a más de 50% del total, punto en el que se mantienen desde entonces.

Para explicar el éxito de las exportaciones de la compañía, Gallion menciona varios factores. Uno fue la gran ayuda que

FCX recibió a lo largo de los años por parte de diversas dependencias federales y estatales, como el Departamento de Comercio de Estados Unidos y la Oficina de Desarrollo de West Virginia. Estas agencias desmitificaron el proceso de exportación y proporcionaron buenos contactos a FCX. Otro factor básico fue encontrar a un buen representante foráneo local para que lidiara con las regulaciones locales y aduaneras. De acuerdo con Gallion, "Un buen representante te mantendrá alejado de problemas en lo que se refiere a la aduana y lo que debes o no hacer." La perseverancia es algo muy importante, dice Gallion, en particular cuando se intenta entrar en mercados en los que las relaciones personales son cruciales, como en China.

China es una historia interesante de FCX. Recientemente, la compañía registró de 2 a 3 millones de dólares en ventas, pero tardó muchos años en conseguirlo. China estuvo en la pantalla del radar de Gallion desde principios de la década de 1990, sobre todo debido a la rápida modernización del país y sus planes para construir o remodelar alrededor de 179 aeropuertos entre 1998 y 2008. Este panorama representó una oportunidad potencial de un gran mercado para FCX, en particular comparado con Estados Unidos, en donde tal vez sólo se construirán tres nuevos aeropuertos durante el mismo periodo. A pesar del grado de oportunidad, el progreso era muy lento. La compañía tuvo que identificar proyectos de aeropuertos y líneas aéreas, dependencias gubernamentales, clientes y ejecutivos, así como lidiar con diferentes idiomas, y hacer amigos. De acuerdo con Gallion, "Comprará tu producto sólo cuando te consideren un amigo. Creen que un amigo nunca te estafará." Para hacer amigos en China, Gallion estima que tuvo que realizar más de 100 viajes desde 1990, pero ahora que se estableció la red, comienza a producir dividendos.<sup>12</sup>



Mitsubishi Corporation es una de las siete grandes *sogo shosha*.

La forma de superar la ignorancia es reunir información. En Alemania, uno de los países con más éxito exportador, las asociaciones comerciales, dependencias de gobierno y bancos comerciales reúnen información para que las empresas pequeñas identifiquen oportunidades de exportación. Un servicio similar lo provee el Ministerio de Comercio Internacional e Industria de Japón (**MITI**, por sus siglas en inglés), siempre en búsqueda de oportunidades de exportación. Además, muchas empresas japonesas están afiliadas de alguna forma con las **sogo shosha**, las grandes comercializadoras japonesas. Estas organizaciones tienen oficinas en todo el mundo, y de forma activa, buscan oportunidades de exportación para sus afiliados grandes y pequeños.<sup>13</sup>

La gran ventaja de las empresas alemanas y japonesas es que aprovechan las grandes reservas de experiencia, habilidades, información y otros recursos de sus respectivas instituciones orientadas a la exportación. A diferencia de sus competidores alemanes



y japoneses, muchas empresas estadounidenses van relativamente a ciegas cuando buscan oportunidades de exportación; tienen una desventaja informativa. En parte, esta diferencia refleja diferencias históricas. Tanto Alemania como Japón dependen desde hace mucho tiempo de su comercio, mientras que, hasta hace poco, Estados Unidos era una economía continental, relativamente autónoma, en la que el comercio internacional tenía muy poca importancia. Este panorama está en proceso de rápido cambio; tanto las importaciones como las exportaciones tienen ahora mucha más importancia en la economía estadounidense de la que tenían hace 20 años. Sin embargo, Estados Unidos no ha desarrollado aún una estructura institucional similar a las de Alemania o Japón para promover sus exportaciones.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

A pesar de sus desventajas institucionales, las empresas estadounidenses pueden incrementar sus conocimientos sobre las oportunidades de exportación. La fuente de información más completa es el Departamento de Comercio y sus oficinas en todo el país. Dentro del Departamento hay dos organizaciones dedicadas a proporcionar servicios de información y asistencia para abordar mercados extranjeros: la Administración de Comercio Internacional y el Ministerio de Servicios de Comercio Exterior.

Estas dependencias proporcionan al exportador potencial una lista de los “mejores prospectos”, con los nombres y direcciones de distribuidores potenciales en los mercados extranjeros así como el giro al que pertenecen, los productos que manejan y el nombre de la persona adecuada. Por otro lado, el Departamento de Comercio integró un “servicio de comparación de compras” de 14 países que representan los mercados principales para las exportaciones estadounidenses. Por una modesta cuota, una empresa recibe un estudio de mercado adaptado a sus necesidades sobre el producto de su elección. Este estudio brinda información sobre sus posibilidades de comercialización, competencia, precios comparativos, canales de distribución y nombres de posibles representantes de ventas. Cada estudio se elabora en el lugar de que se trate a cargo de un funcionario del Departamento.

Esta dependencia también organiza ferias comerciales para que los exportadores potenciales establezcan contactos foráneos y exploren las oportunidades de exportación. Además, organiza exhibiciones en ferias comerciales internacionales que por lo general se llevan a cabo en grandes ciudades alrededor del mundo. Cuenta con un programa de búsqueda de socios apropiados, en el que los representantes del Departamento acompañan a grupos estadounidenses de gente de negocios al extranjero para que se reúnan con funcionarios calificados, distribuidores y clientes.

La Administración de Pequeñas Empresas (SBA, por sus siglas en inglés), otra organización gubernamental, ayuda a exportadores potenciales (en el “Panorama administrativo” se presentan ejemplos del trabajo de la SBA). La SBA emplea a 76 funcionarios distritales de comercio exterior y a un equipo de comercio internacional compuesto por 10 personas, en Washington, D.C. Este organismo, por medio de su programa de Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Jubilados (SCORE, por sus siglas en inglés), también supervisa aproximadamente a 850 voluntarios con experiencia en comercio internacional para que proporcione asesoría personalizada a empresas activas y nuevas en la exportación. La SBA también coordina la Red Legal de Asistencia en la Exportación (ELAN, por sus siglas en inglés), grupo de abogados especializados en comercio internacional, en todo el país, que proporciona asesorías iniciales, sin costo, a pequeñas compañías sobre asuntos relacionados con la exportación.

Además del Departamento de Comercio y la SBA, casi cada estado y muchas grandes ciudades mantienen activas comisiones de comercio cuyo propósito es promover las exportaciones. Muchas de ellas proporcionan asesoría de negocios, recolección de información, asistencia técnica y financiamiento. Desafortunadamente, muchos han caído víctimas de recortes presupuestarios o de batallas territoriales por el apoyo político y económico con otras agencias exportadoras.

Varias organizaciones privadas también han comenzado a proporcionar más asistencia a los futuros exportadores. Los bancos comerciales y las grandes firmas contables están más dispuestos hoy a ayudar a las pequeñas empresas a comenzar sus operaciones de exportación de lo que lo estaban hace una década. Además, las grandes multinacionales que han tenido éxito en la arena global por lo general están en disposición de discutir las oportunidades foráneas con los dueños o gerentes de las pequeñas empresas.<sup>14</sup>



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Exportar con un poco de ayuda del gobierno

La exportación puede ser intimidante, pero la realidad es que en Estados Unidos, como en la mayoría de los países, muchas compañías pequeñas tienen negocios de exportación redituables. Por ejemplo, Landmark Systems, de Virginia, casi no realizaba ventas nacionales antes de ingresar en el mercado europeo. La empresa desarrolló un programa de software para computadoras centrales de IBM y localizó a un distribuidor independiente en Europa para que representara su producto. En el primer año, 80% de las ventas se atribuyeron a la exportación. En el segundo año, las ventas se incrementaron de 100 000 dólares a 1.4 millones, con 70% atribuible a exportaciones. Landmark no está sola; los datos del gobierno indican que en Estados Unidos casi 97% de las 240 000 empresas que exportan son negocios pequeños que emplean a menos de 500 personas. Su participación en las exportaciones totales estadounidenses creció de manera continua durante la última década y llegó a 29 por ciento.

Para echar a andar el proceso de exportación, muchas empresas pequeñas aprovechan la experiencia de las dependencias, instituciones financieras y empresas consultoras en administración de exportaciones del gobierno. Considere el caso de Novi, Inc., una compañía con sede en California. Michel Stoff, su presidente, explica cómo utilizó los servicios de la Oficina de Comercio Internacional de la Administración de Pequeñas Empresas de Estados Unidos (SBA, por sus siglas en inglés) para comenzar a exportar: "Cuando comencé mi proyecto de negocio, Novi, Inc., sabía que mi Tune-Tote (sistema de estéreo para bicicletas) tenía el potencial de ser un éxito en los mercados internacionales. Aunque no tenía experiencia previa en esta área, comencé a investigar y reunir información sobre mercados internacionales. Tenía la voluntad de aprender, y al centrarme en fuentes básicas de información y guía, pude ingresar en los mercados internacionales en un corto período. La SBA fue una fuente vital desde el principio. Por medio de la SBA me dirigieron hacia un programa que abordaba es-

pecíficamente el desarrollo de negocios, el Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Jubilados (SCORE, por sus siglas en inglés). Me asignaron a un consultor que manejó su propio negocio de importación/exportación durante 30 años. Los servicios del SCORE se ofrecen sin costo y continuamente.

"Cuando comencé a dedicarme a la exportación, mi primer paso fue una evaluación completa de marketing. Me dirigí a las exposiciones comerciales con gran presencia de compradores internacionales. También fui al Departamento de Comercio (DOC, por sus siglas en inglés) para que me asesoraran y proporcionaran información sobre las normas y regulaciones de la exportación. Anuncié mi producto en "Commercial News USA," que se distribuye por medio de las embajadas de Estados Unidos a compradores en todo el mundo. Utilicé los reportes de datos de comercializadores mundiales del DOC para obtener información del fondo de compradores potenciales internacionales. Como resultado, recibí de 60 a 70 solicitudes de información sobre Tune-Tote de todo el mundo. Una vez que completé mi investigación y evaluación de compradores potenciales, decidí cuáles serían más apropiados para que comercializaran mi producto internacionalmente. Después decidí otorgar una licencia de distribución exclusiva. Para comunicarme en forma eficaz con mis clientes internacionales invertí en un fax. Escogí un banco estadounidense para manejar mis transacciones internacionales. El banco también me guió respecto de los métodos de pago y la mejor manera de recibir y enviar dinero. Esto es conocimiento especializado esencial para cualquiera que desee tener éxito en mercados internacionales".

Después de sólo un año de exportar, las ventas de exportación de Novi sobrepasaron el millón de dólares, y aumentaron 40% en el segundo año de operaciones. Hoy en día, Novi, Inc. es un distribuidor grande de sistemas inalámbricos de intercomunicación que exporta a más de 10 países.<sup>15</sup>

## EMPRESAS CONSULTORAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EXPORTACIONES

Los exportadores primerizos tienen una forma para identificar oportunidades de exportación y evitar muchos riesgos, ésta es contratar una **empresa consultora en la administración de exportaciones** (EMC, por sus siglas en inglés). Las EMC son especialistas en exportaciones que actúan como el departamento de marketing para las exportaciones, o como el departamento internacional de sus clientes o sea las empresas. Las EMC suelen aceptar dos tipos de tareas de exportación. Pueden iniciar las operaciones de exportación de una empresa en el entendido que ésta tomará el control de dichas operaciones una vez establecidas. En otra modalidad, los servicios de iniciación se llevan



a cabo bajo el acuerdo de que las ventas del producto estarán bajo la responsabilidad de la EMC. Muchas de ellas se especializan en atender a empresas de una industria en particular, y en áreas particulares del mundo. Así, una EMC puede especializarse en vender productos agrícolas en el mercado asiático, mientras que otra enfoca sus actividades en la exportación de productos electrónicos a Europa del este. Por ejemplo, MD International se especializa en vender equipo médico a América Latina.

En teoría, la ventaja de las EMC es que son especialistas experimentados que ayudan al exportador novato a identificar las oportunidades y evitar los errores más comunes. Una buena EMC debe tener una red de contactos en los mercados potenciales, empleados políglotas, un buen conocimiento de los usos y costumbres de diferentes negocios, y estar por completo al tanto de los trámites de exportación y reglamentación local del negocio en cuestión. Sin embargo, la calidad de las EMC varía.<sup>16</sup> Mientras algunas desempeñan sus funciones muy bien, otras parecen añadir poco valor a la empresa exportadora. En consecuencia, es importante que ésta revise con cuidado varias opciones y pida referencias. Una desventaja de confiar en una EMC es que la empresa puede dejar de desarrollar sus propias capacidades exportadoras.

## ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN

Además de utilizar los servicios de las EMC, una empresa puede reducir los riesgos asociados si es cuidadosa en la elección de su estrategia de exportación.<sup>17</sup> Algunos lineamientos pueden ser útiles al respecto. Por ejemplo, una de las empresas exportadoras más exitosas en el mundo, Minnesota Mining and Manufacturing Co. (3M), basa el éxito de sus exportaciones en tres principios básicos: entrar en pequeña escala para reducir el riesgo, añadir líneas de producto hasta que las operaciones de exportación comiencen a tener éxito, y contratar personal local para promover los productos de la empresa (la estrategia de exportación de 3M se describe en el “Panorama administrativo” de la página siguiente). Otro exportador exitoso, Red Spot Paint & Varnish, destaca la importancia de cultivar las relaciones personales al cerrar un negocio de exportación (vea el “Panorama administrativo” del final de esta sección).

La probabilidad de éxito en la exportación se incrementa mucho al seguir unos cuantos pasos simples y estratégicos. Primero, en particular en el caso de los exportadores novatos, es útil contratar una EMC, o al menos a un consultor con experiencia en exportaciones, para identificar las oportunidades y se encargue de revisar el papeleo y las reglamentaciones que a menudo implica la exportación. Segundo, muchas veces es conveniente enfocarse al principio en un mercado, o en unos cuantos mercados, y aprender lo necesario para tener éxito en ellos antes de moverse a otros. La empresa que entra en muchos mercados a la vez corre el riesgo de dispersar demasiado sus limitados recursos administrativos. El resultado de ese “método de escopeta” en las exportaciones puede ser no establecerse bien en ninguno. Tercero, como en 3M, a menudo es conveniente entrar en un mercado extranjero en pequeña escala para reducir el costo de cualquier fracaso posterior. Más importante aún, entrar en pequeña escala proporciona el tiempo y la oportunidad de aprender sobre el país extranjero antes de hacer compromisos económicos significativos en dicho mercado. Cuarto, el exportador necesita reconocer el tiempo y el compromiso administrativo que implica la generación de las ventas de exportación, y debe contratar personal adicional para supervisar esta actividad. Quinto, en muchos países, es importante prestar mucha atención a la consolidación de relaciones sólidas y duraderas con los distribuidores o clientes locales (vea la sección “Panorama administrativo” sobre Red Spot Paint). Sexto, como a menudo hace 3M, es importante contratar personal local. Es probable que éste tenga una mejor percepción de cómo hacer negocios en un país en particular que un gerente de una compañía exportadora que no ha estado nunca en él. Séptimo, varios estudios sugieren que la compañía necesita ser activa en la búsqueda de oportunidades de exportación.<sup>18</sup> ¡La exportación de sillón no es funcional! Por lo regular, el mundo no va a construir un camino hasta su puerta. Por último, es importante que el exportador mantenga la opción de la producción local. Una vez que las exportaciones crezcan lo suficiente para que su volumen justifique la producción local con un costo eficiente, la empresa exportadora debe considerar el establecimiento de plantas de producción en el mercado extranjero. Dicha medida ayuda a mantener buenas relaciones con otros países y puede generar una mayor aceptación en el mercado. A menudo, la



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Estrategia de exportación de 3M

La compañía Minnesota Mining and Manufacturing Co. (3M), que fabrica más de 40 000 productos, como cinta adhesiva, papel de lija, productos médicos, y los siempre presentes Post-it, es una de las más grandes multinacionales del mundo. En la actualidad, 60% de sus ingresos se generan fuera de Estados Unidos. Aunque la mayor parte de estos ingresos provienen del extranjero, 3M es principalmente una empresa exportadora con un ingreso de 2 000 millones de dólares correspondiente a sus exportaciones. Con frecuencia, la firma utiliza sus exportaciones para establecer su presencia en un mercado externo, y sólo construye plantas en el extranjero cuando el volumen de ventas se eleva a un nivel que justifique la producción local.

La estrategia de exportación se basa en principios simples. Uno de ellos se conoce como "FIDO" que son las iniciales en inglés de "El Primero en entrar (a un nuevo mercado) vence a los demás". El objetivo esencial de FIDO es ganar ventaja sobre otros exportadores al entrar primero para aprender cómo vender ahí antes de que los demás lo hagan. Un segundo principio es "Haz un poco, vende un poco", cuya idea se basa en entrar en pequeña escala con una inversión muy modesta y un solo producto básico, por ejemplo, una lámina reflectora para señales de tráfico en Rusia, o fibras para tallar en Hungría. Una vez que 3M cree que aprendió lo suficiente sobre el mercado para reducir a niveles razonables el riesgo de fracaso, añade otros productos.

Un tercer principio de 3M es contratar empleados locales para la venta de sus productos. La compañía suele instalar una

subsidiaria de ventas para manejar sus actividades de exportación en un país determinado. Después, forma el equipo de personal de esta subsidiaria con empleados locales, porque cree que saben mejor cómo vender en su propio país que los expatriados estadounidenses. Debido a la implementación de este principio, menos de 200 de los más de 40 000 empleados de 3M en el extranjero son expatriados estadounidenses.

Otra práctica común de 3M es formular planes estratégicos globales para la exportación y posterior fabricación de sus productos en el extranjero. En el contexto de estos planes, 3M otorga a los administradores locales considerable autonomía para que encuentren la mejor manera de vender el producto en sus países. Por ello, la primera vez que 3M exportó sus Post-it, planeó regalar muestras del producto, pero también pidió a los gerentes locales que encontraran la mejor manera de hacerlo. En el Reino Unido y Alemania, los administradores contrataron personal de limpieza de oficinas para que regalaran las muestras; en Italia se utilizó a los distribuidores de productos de oficina para obsequiarlas, mientras que en Malasia, se contrató a jovencitas para que fueran de una oficina a otra repartiendo muestras gratuitas del producto. Al estilo clásico de 3M, cuando el volumen de Post-it fue suficiente para justificarlo, las exportaciones de Estados Unidos se reemplazaron por producción local. Así, después de varios años 3M consideró que valía la pena construir una planta de producción de Post-it para el mercado europeo, en Francia.<sup>19</sup>

exportación no es un fin en sí mismo, sino tan sólo un paso en el camino hacia el establecimiento de plantas en el extranjero (de nuevo, 3M nos da un ejemplo de esta filosofía).

## Financiamiento de la exportación y la importación

Los mecanismos para financiar la exportación y la importación han evolucionado a lo largo de los siglos como respuesta a un problema en particular agudo en el comercio internacional: la desconfianza cuando uno se ve obligado a confiar en un extraño. En esta sección examinaremos los instrumentos financieros para enfrentar este problema en el contexto del comercio internacional: la carta de crédito, el giro (o letra de cambio) y el conocimiento de embarque. Más adelante trazaremos los 14 pasos de una transacción común de exportación-importación.<sup>20</sup>

### DESCONFIANZA

En el comercio internacional se tiene que confiar en alguien a quien tal vez nunca se ha visto, que vive en un país diferente, habla un idioma distinto, acata (o no) un sistema legal diferente, y que podría ser

# PANORAMA ADMINISTRATIVO



## Red Spot Paint & Varnish

Establecida en 1903, con base en Evansville, Indiana, Red Spot Paint & Varnish Company, es en muchos sentidos, la clásica empresa de los pequeños pueblos del centro de Estados Unidos. La bien cuidada empresa, cuyo director ejecutivo, Charles Storms, es bisnieto del fundador, tiene 500 empleados y ventas anuales cercanas a los 90 millones de dólares. El principal producto es la pintura para los componentes de plástico en la industria del automóvil. Los productos de Red Spot se encuentran en las salpicaderas, cubiertas de los volantes, parrillas, faros, tableros, interiores de las puertas, botones de radio y otros componentes. Pero, a diferencia de muchas otras empresas de similar tamaño y ubicación, Red Spot tiene prósperos negocios internacionales. Sus ventas foráneas (que incluyen exportaciones y producción local bajo licencia) ascienden hoy en día a entre 15 y 25% de sus ingresos anuales, y Red Spot tiene negocios en alrededor de 15 países.

Red Spot ha realizado ventas internacionales por mucho tiempo y una vez obtuvo un premio a la exportación. Para aumentar sus negocios foráneos, a finales de la década de 1980 Red Spot contrató a un profesor de la Universidad del Centro de Michigan, Bryan Williams. Éste, quien fue contratado por su facilidad para los idiomas (habla alemán, japonés y un poco de chino), fue el primer empleado en Red Spot que debía trabajar sólo en marketing y ventas internacionales. El primer reto que enfrentó fue la falta de personal con experiencia en exportaciones. Se dio cuenta de lo difícil que era llevar a cabo un negocio internacional sin experiencia en los mecanismos básicos de la exportación. De acuerdo con Williams, Red Spot

necesitaba personal que conociera los aspectos técnicos de la exportación, cartas de crédito, condiciones de pago, conocimientos de embarque y similares. Como podía esperarse de un negocio basado en el centro de Estados Unidos, no había suficiente disponibilidad de dichos individuos en los alrededores. Williams tardó años en resolver este problema. Hoy en día, Red Spot tiene un equipo de dos personas de tiempo completo capacitadas en la exportación y operaciones internacionales.

Un segundo problema de Williams fue el choque entre la mentalidad "trimestre-a-trimestre" que suele impregnar las prácticas administrativas en Estados Unidos, y la perspectiva de largo plazo a menudo necesaria para lograr el éxito en los negocios internacionales. El antiguo profesor descubrió que la creación de relaciones personales de largo plazo con potenciales clientes extranjeros es a menudo la clave para cerrar los negocios. Cuando los clientes extranjeros visitan Evansville, Williams suele invitarlos a cenar a su casa. Incluso, sus niños pequeños empezaron a llamarle "tío" a un visitante de Hong Kong. Pero aun con todo esto, es posible que el negocio no se cierre pronto. En 90% de los casos, las reuniones con potenciales clientes extranjeros no dan como resultado un negocio directo, pero Williams señala que con frecuencia reportan beneficios en términos de información competitiva y el establecimiento de una relación. Comprobó que la perseverancia es redituable. Por ejemplo, Williams y Storms contactaron a uno de los principales fabricantes alemanes de autopartes durante siete años antes de que, al fin, cerraran un negocio con la empresa.<sup>21</sup>

muy difícil de localizar si no cumpliera con alguna obligación. Imaginemos una empresa estadounidense que exporta a un distribuidor en Francia. El hombre de negocios estadounidense puede temer que si envía sus productos a una mujer de negocios francesa antes de recibir el pago correspondiente, ella se quede con los productos y no le pague. Y a la inversa, la importadora francesa puede temer que si paga por los productos antes de que se embarquen, la empresa estadounidense pueda quedarse con el dinero y nunca enviar los productos, o le envíe mercancía defectuosa. Ninguna de las partes del intercambio confía plenamente en la otra. Esta falta de confianza se exacerba debido a la distancia entre ambos, en espacio, idioma y cultura, y por el problema de un sistema legal internacional poco desarrollado para hacer cumplir las obligaciones contractuales.

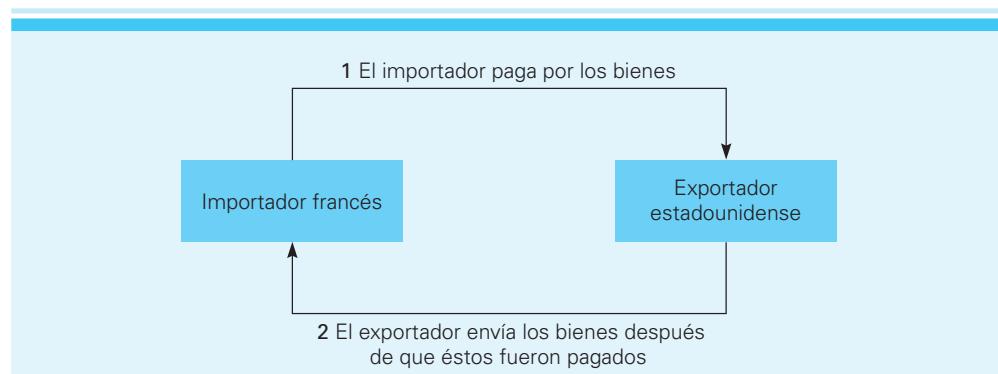
Debido a la (muy razonable) desconfianza entre las dos partes, cada una tiene sus propias preferencias en cuanto a la manera de llevar a cabo la transacción. Para asegurarse de que le pagarán, el administrador de la empresa estadounidense preferiría que el distribuidor francés pagara por los productos antes del embarque (vea la figura 15.1). Del mismo modo, para asegurarse que recibirá los productos, el distribuidor francés desearía no pagar por ellos hasta que lleguen (vea la figura 15.2). Así, cada parte tiene su propio conjunto de preferencias. A menos que exista alguna manera de establecer la confianza entre las partes, la transacción podría no llevarse a cabo nunca.

El problema se resuelve con un tercero en el que ambos confíen, por lo general un banco con buena reputación, para que actúe como intermediario. Lo que sucede se resume como sigue (vea la

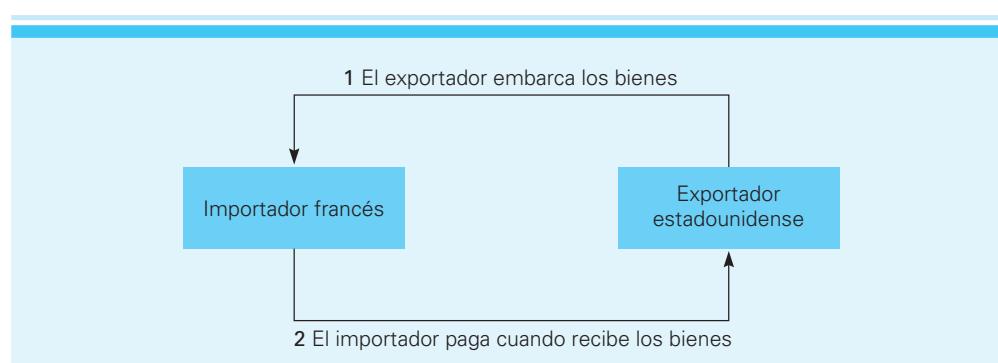
figura 15.3). Primero, al saber que el exportador estadounidense confiará en el banco, el importador francés obtiene una promesa de pago a su nombre, por parte del banco. La promesa se conoce como carta de crédito. Tras recibirla, el exportador estadounidense procede a embarcar los productos a Francia. Al banco se le otorga un título de propiedad sobre los productos en la forma de un documento llamado conocimiento de embarque. A cambio, el exportador estadounidense pide al banco que le pague por los productos, y el banco lo hace. El documento para solicitar este pago se conoce como letra de cambio. El banco, tras pagar por los productos, pasa el título de propiedad al importador francés, en quien el banco confía. En ese momento o más tarde, según el acuerdo establecido, el importador reembolsa al banco. En lo que resta de esta sección examinaremos con más detalle este sistema.

**FIGURA 15.1**

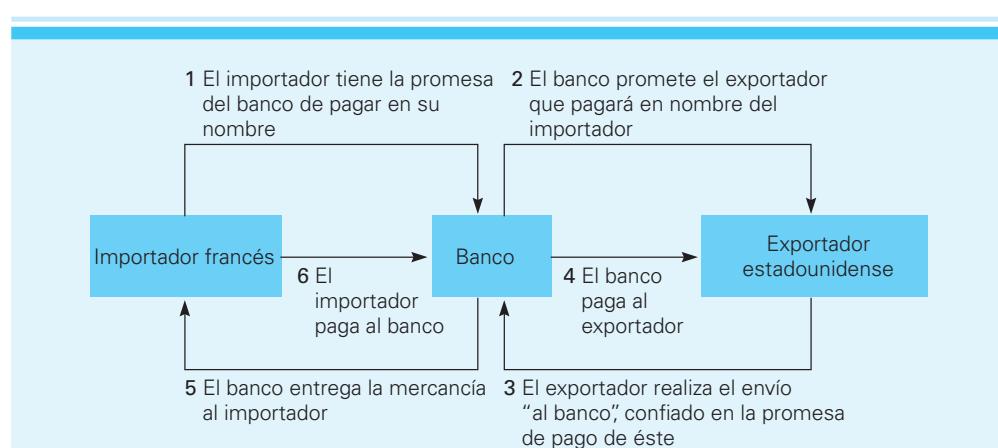
Preferencia del exportador estadounidense

**FIGURA 15.2**

Preferencia del importador francés

**FIGURA 15.3**

Participación de un tercero





## CARTA DE CRÉDITO

Una carta de crédito (L/C, por sus siglas en inglés) es el instrumento central de transacciones de comercio internacional. Emitida por un banco a petición de un importador, la **carta de crédito** declara que el banco pagará una suma de dinero específica a un beneficiario, por lo general el exportador, previa presentación de los documentos necesarios especificados en ella.

Considere de nuevo el ejemplo del exportador estadounidense y el importador francés. Este último solicita a su banco local, digamos el Banco de París, la emisión de una carta de crédito. El Banco de París investiga el comportamiento crediticio del importador. Si el banco queda satisfecho con su confiabilidad crediticia, emite una carta de crédito. Sin embargo, el banco puede solicitar un depósito en efectivo o alguna otra forma de garantía adicional. Además, también cobrará al importador una cuota por este servicio, que suele variar de 0.5 a 2% del valor de la carta de crédito, según la confiabilidad crediticia del importador y el tamaño de la transacción (como regla, mientras mayor sea la transacción, menor será el porcentaje).

Supongamos que el Banco de París esté satisfecho con la confiabilidad crediticia del importador francés y acepte emitir una carta de crédito. Ésta establece que el banco pagará al exportador estadounidense por la mercancía en tanto se embarque de acuerdo con las instrucciones y condiciones específicas. En este punto, la carta de crédito se convierte en un contrato financiero entre el Banco de París y el exportador estadounidense. Luego, el banco envía la carta de crédito al banco del exportador estadounidense, digamos el Banco de Nueva York. Éste le comunica al exportador que recibió una carta de crédito y que puede enviar la mercancía. Una vez que el exportador embarca la mercancía, hace un giro o letra de cambio a nombre del Banco de París de acuerdo con los términos de la carta de crédito, le adjunta la documentación necesaria, y lo presenta a su propio banco, el de Nueva York, para que le pague. El Banco de Nueva York reenvía la carta de crédito y los documentos correspondientes al Banco de París. Si se cumplieron todos los términos y condiciones de la carta de crédito, el Banco de París acepta el giro o la letra de cambio y envía el pago al Banco de Nueva York. Cuando éste recibe los fondos, le paga al exportador estadounidense.

En cuanto al Banco de París, una vez que transfiere los fondos al Banco de Nueva York, se los cobra al importador francés. A veces, el Banco de París puede dar al importador un tiempo para revender la mercancía antes de solicitarle el pago. Esto no es poco frecuente, en particular cuando el importador es un distribuidor y no el consumidor final de la mercancía, pues así contribuye a la liquidez del importador. El Banco de París trata dicha extensión del periodo de pago como un préstamo al importador y le cobra la tasa de interés correspondiente.

La gran ventaja de este sistema es que, muy probablemente, tanto el importador francés como el exportador estadounidense confiarán en bancos con buena reputación, aunque no confíen el uno en el otro. Una vez que el exportador ve una carta de crédito, sabe que el pago está garantizado, y envía la mercancía. Además, un exportador comprueba que una carta de crédito facilita la obtención de financiamiento para la preexportación. Por ejemplo, una vez que recibe la carta de crédito, el Banco de Nueva York puede estar dispuesto a prestarle fondos al exportador para que éste procese y prepare la mercancía que enviará a Francia. Es posible que este préstamo no tenga que pagarse hasta que el exportador reciba su pago por la mercancía. En cuanto al importador, no tiene que pagar por la mercancía hasta que lleguen los documentos y a menos que las condiciones establecidas en la carta de crédito hayan sido cumplidas. La desventaja para el importador es la cuota que debe pagar al Banco de París por la carta de crédito. Además, como este documento constituye una responsabilidad financiera en su contra, puede reducir su capacidad para ser sujeto de crédito con otros propósitos.

## GIRO

El giro, conocido también como **letra de cambio**, es un instrumento común en el comercio internacional para realizar pagos. Un **giro** es tan sólo una orden escrita por un exportador donde se dan instrucciones a un importador, o al agente de éste, para pagar una cantidad específica en un tiempo determinado. En el ejemplo del exportador estadounidense y el importador francés, el primero emite un giro que da instrucciones al Banco de París, el agente del importador, de pagar por la mercancía enviada a Francia. A la persona o el negocio que inicia el trámite del giro se le conoce como girador (en este caso, el exportador estadounidense). La persona a quien se le hace llegar el giro es conocida como girado (en este caso, el Banco de París).

La práctica internacional es utilizar los giros para saldar transacciones comerciales. Esto difiere de la práctica interna en donde un vendedor suele enviar la mercancía con una cuenta abierta, seguida de una factura comercial que especifica la cantidad que se debe y las condiciones de pago. En las transacciones nacionales, a menudo el comprador toma posesión de la mercancía sin firmar un documento formal y asume su obligación de pago. En contraste, debido a la desconfianza en las transacciones internacionales, se requiere el pago o la promesa formal de pago antes de que el comprador obtenga la mercancía.

Existen dos categorías de giros: la letra a la vista y el giro a plazo. Una **letra a la vista** debe pagarse al momento de entregarse al girado. Un **giro a plazo** permite un retraso en el pago: —por lo común, de 30, 60, 90 o 120 días. Se le presenta al girado, quien acepta su obligación, por escrito o con un sello de recibido, en la carátula del giro. Una vez aceptado, el giro a plazo se convierte en una promesa de pago por parte de quien lo aceptó. Cuando un banco recibe y acepta un giro a plazo, se dice que se efectuó una aceptación bancaria. Cuando una empresa es la que lo recibe y acepta, se dice que realizó una aceptación comercial.

Los giros a plazo son instrumentos negociables; es decir, una vez que se sella el giro como aceptado, el expedidor puede venderlo a un inversionista con un descuento sobre su valor nominal. Supongamos que el acuerdo entre el exportador estadounidense y el importador francés requiere que el exportador presente al Banco de París (mediante el Banco de Nueva York) un giro a plazo solicitando el pago 120 días después de su presentación. El Banco de París acepta el giro y lo sella. Imaginemos ahora que el giro es por 100 000 dólares.

El exportador puede quedarse con el giro a plazo aceptado y recibir 100 mil dólares en 120 días, o bien, venderlo a un inversionista, digamos, el Banco de Nueva York, con un descuento sobre su valor nominal. Si la tasa de descuento prevaleciente es de 7%, al venderlo el exportador recibiría 97 700 dólares en el acto (una tasa de descuento anual de 7% por 120 días, aplicada a 100 000 dólares es igual a 2 300, y  $100\,000 - 2\,300 = 97\,700$ ). El Banco de Nueva York cobraría entonces la cantidad completa de 100 mil dólares del Banco de París en 120 días. El exportador puede vender el giro a plazo aceptado de inmediato si necesitara los fondos para financiar la mercancía en tránsito o para cubrir un déficit de flujo de efectivo.

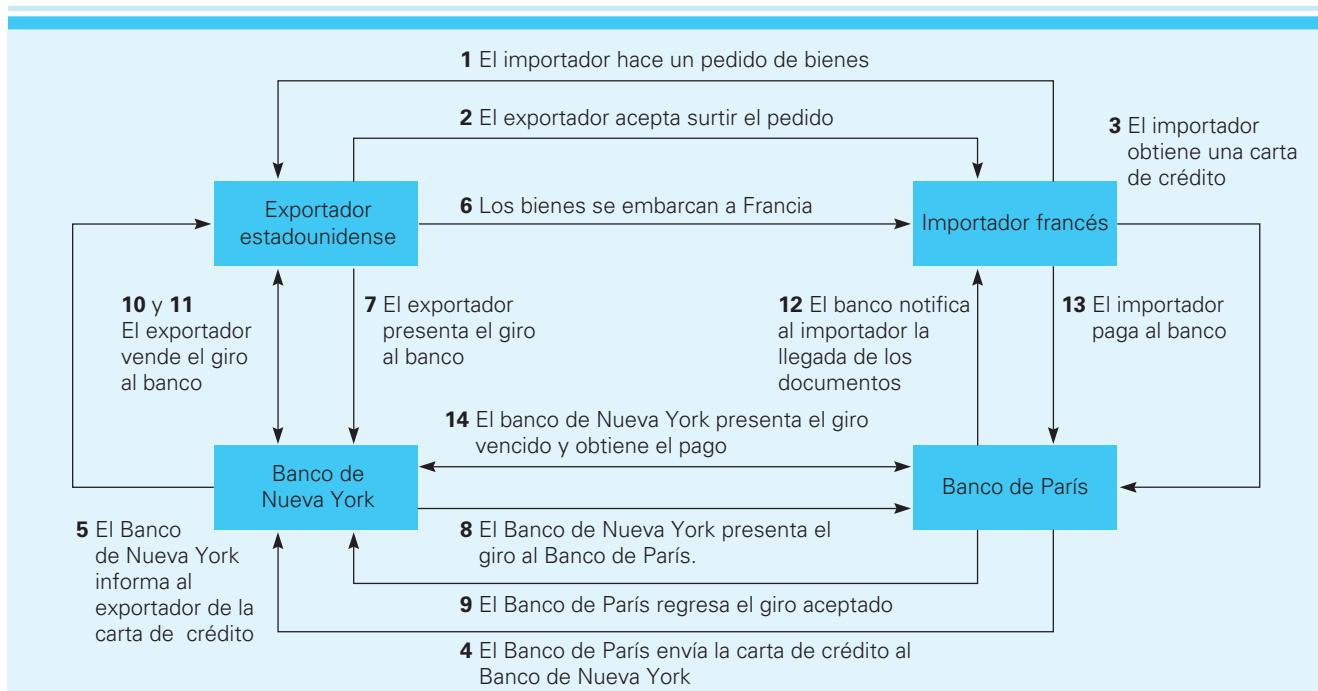
## CONOCIMIENTO DE EMBARQUE

El tercer elemento clave para el financiamiento del comercio internacional es el conocimiento de embarque. El **conocimiento de embarque** es un documento que se emite al exportador por parte del transportista que lleva su mercancía. Tiene tres propósitos: es un recibo, un contrato y un título de propiedad. Como recibo, el conocimiento de embarque indica que el transportista recibió la mercancía descrita en la carátula del documento. Como contrato, especifica que el transportista está obligado a proporcionar el servicio de transporte a cambio de un precio determinado. Como título de propiedad, sirve para que el exportador obtenga el pago o una promesa de pago por escrito antes de liberar la mercancía al importador. El conocimiento de embarque funciona también como garantía que respalda el pago de anticipos al exportador por parte de su banco local antes o durante el embarque, y antes del pago final por parte del importador.

## UNA TÍPICA TRANSACCIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL

Ahora que conocemos los principales elementos de una transacción comercial internacional, veamos el proceso en un caso común con el ejemplo del exportador estadounidense y el importador francés. La transacción normal consta de 14 pasos (vea la figura 15.4).

1. El importador francés hace un pedido al exportador estadounidense y le pregunta si estaría dispuesto a embarcar la mercancía con una carta de crédito.
2. El exportador acepta embarcar la mercancía con una carta de crédito y especifica la información pertinente, como precio y términos de entrega.
3. El importador solicita al Banco de París una carta de crédito en favor del exportador por la mercancía que el importador quiere comprar.
4. El Banco de París emite una carta de crédito en favor del importador y la envía al banco del exportador, el de Nueva York.

**FIGURA 15.4**

Transacción típica de comercio internacional

5. El Banco de Nueva York da aviso al exportador de la existencia de la apertura de una carta de crédito a su favor.
6. El exportador envía los bienes al importador por conducto de un transportista. Un empleado del transportista da al exportador un conocimiento de embarque.
7. El exportador presenta al Banco de Nueva York un giro a un plazo de 90 días en contra del Banco de París de acuerdo con lo especificado en su carta de crédito y en el conocimiento de embarque de Nueva York. El exportador endosa el conocimiento de embarque para que el título de los bienes se transfiera al Banco de Nueva York.
8. El Banco de Nueva York envía el giro y el conocimiento de embarque al Banco de París. Éste acepta el giro, toma posesión de los documentos y se compromete a pagar el giro, ahora aceptado, en un plazo de 90 días.
9. El Banco de París regresa el giro aceptado al Banco de Nueva York.
10. El Banco de Nueva York informa al exportador que recibió el giro con una aceptación bancaria, pagadero a 90 días.
11. El exportador vende el giro al Banco de Nueva York con un descuento sobre el valor nominal y recibe a cambio el valor del giro, menos el descuento, en efectivo.
12. El Banco de París notifica al importador de la llegada de los documentos. El importador acepta pagar al Banco de París en 90 días. Éste libera los documentos para que el importador pueda tomar posesión del embarque.
13. En 90 días, el Banco de París recibe el pago por parte del importador, y entonces tiene fondos para pagar el giro que está por vencerse.
14. En 90 días, el propietario del giro aceptado que está por vencerse (en este caso, el Banco de Nueva York) lo presenta al Banco de París para su pago. El Banco de París paga el giro vencido.



## Asistencia en la exportación

Los exportadores potenciales estadounidenses disponen de dos tipos de asistencia gubernamental para financiar sus programas de exportación. Pueden obtener apoyo financiero del Banco de exportación e importación y un seguro de crédito a la exportación de la Foreign Credit Insurance Association

(Asociación de Seguros de Créditos Externos, FCIA, por sus siglas en inglés); en la mayoría de los países existen programas similares.

## BANCO DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN

El **Banco de exportación e importación**, a menudo llamado Eximbank, es una institución independiente del gobierno estadounidense. Su misión es proveer apoyo financiero que facilite las exportaciones, las importaciones y el intercambio de mercancía entre Estados Unidos y otros países. El Eximbank lleva a cabo esta misión con diversos programas de préstamos y de préstamos-garantía. Además, garantiza el pago de préstamos de mediano y largo plazos que conceden los bancos comerciales estadounidenses a prestatarios extranjeros para adquirir exportaciones estadounidenses. Las garantías del Eximbank generan una mayor disposición de sus bancos comerciales a otorgar préstamos en efectivo a empresas extranjeras.

El Eximbank también realiza operaciones de préstamo directo por medios de las cuales presta dólares a prestatarios extranjeros para que los empleen en la compra de exportaciones estadounidenses. En algunos casos otorga préstamos que los bancos comerciales no otorgarían si consideran que hacerlo representa un beneficio potencial para Estados Unidos. Los prestatarios extranjeros utilizan los préstamos para pagar a los proveedores estadounidenses y volver a pagar el préstamo a Eximbank con sus respectivos intereses.

## SEGURO DE CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN

Por razones que ya explicamos, los exportadores prefieren obtener cartas de crédito de los importadores. Sin embargo, en ocasiones, un exportador que insiste en una carta de crédito puede perder

El Eximbank proporciona ayuda financiera a las empresas, como el ejemplo ya mencionado, para sus importaciones, exportaciones e intercambio de activos.





un pedido ante otro que no la requiere. Por ello, en particular cuando el importador tiene una fuerte posición negociadora y puede provocar enfrentamientos entre proveedores que compiten, un exportador puede prescindir de una carta de crédito.<sup>22</sup> La falta de una carta de crédito expone al exportador al riesgo de que el importador extranjero no cumpla con su obligación de pago. El exportador puede prevenir esta posibilidad al comprar un seguro de crédito a la exportación. Si el cliente no cumple con su obligación de pago, la compañía aseguradora cubrirá la mayor parte de la pérdida.

En Estados Unidos, el seguro de crédito a la exportación se ofrece mediante la FCIA, asociación de instituciones comerciales privadas que opera con la dirección del Eximbank. La FCIA provee una cobertura contra riesgos comerciales y políticos. Las pérdidas por riesgos comerciales son resultado de la insolvencia del comprador o el incumplimiento de pago. Las pérdidas políticas surgen de acciones de gobiernos más allá del control tanto del comprador como del vendedor.



## Intercambio compensado

El intercambio compensado es otro medio de estructurar una venta internacional cuando los medios convencionales de pago son difíciles, costosos o inexistentes. La primera vez que nos encontramos con el concepto de intercambio compensado fue en el capítulo 10, en el análisis de la conversión de la moneda. Un gobierno puede restringir la convertibilidad de su moneda con el fin de preservar sus reservas de divisas extranjeras para el pago de servicio de deuda externa, y la compra de importaciones estratégicas,<sup>23</sup> lo cual es problemático para los exportadores. La falta de convertibilidad puede implicar la imposibilidad de pagar a un exportador en su propia moneda, y pocos exportadores desean un pago en una moneda que no es convertible. A menudo, la solución es un intercambio compensado.<sup>24</sup> El **intercambio compensado** implica una amplia variedad de acuerdos tipo trueque. Se basa en el principio de intercambiar bienes y servicios por otros bienes y servicios cuando no pueden comprarse con dinero. Algunos ejemplos de intercambios compensados son:

- La Autoridad Generadora de Electricidad de Tailandia adjudicó un contrato por 720 millones de bahts (17.7 millones de dólares) a una compañía italiana que fabrica equipo de generación eléctrica, ABB SAE Sadelmi SpA. El contrato especificaba que la compañía tenía que aceptar el equivalente a 218 millones de bahts (5.4 millones de dólares) en forma de productos agrícolas tailandeses, como parte del pago.
- Arabia Saudita acordó la compra de diez jets Boeing 747, pagando con petróleo crudo, con un descuento de 10% de los precios mundiales de petróleo.
- General Electric ganó un contrato para realizar un proyecto de generación eléctrica en Rumanía por 150 millones de dólares, a cambio de comercializar productos rumano por 150 millones de dólares en mercados a los que Rumanía no tenía acceso.
- El gobierno venezolano negoció un contrato con Caterpillar según el cual Venezuela intercambiaría 350 mil toneladas de mineral de hierro por equipo para excavación de Caterpillar.
- Albania ofreció productos como agua de manantial, jugo de tomate y mineral de cromo a cambio de un complejo de fertilizante y metanol con un valor de 60 millones de dólares.
- Philip Morris envió cigarrillos a Rusia por los que recibe químicos que sirven para producir fertilizantes. Luego envía los químicos a China, y a cambio, ésta envía a América del Norte cristalería que Philip Morris vende al menudeo.<sup>25</sup>

## INCIDENCIA DEL INTERCAMBIO COMPENSADO

En la era moderna, el intercambio compensado surgió en la década de 1960 como una forma en que la Unión Soviética y los estados comunistas de Europa del este, cuyas monedas generalmente no eran convertibles, pudiesen importar. Durante la década de 1980, la técnica adquirió popularidad entre muchos países en desarrollo que carecían de reservas de moneda extranjera, necesarias para comprar muchas importaciones indispensables. Hoy en día, como reflejo de sus propias carencias de reservas de moneda extranjera, muchos estados que antes pertenecían a la Unión Soviética, así como países de Europa del este, participan en el intercambio compensado para adquirir sus importaciones. En consecuencia, de acuerdo con algunos cálculos, entre 8 y 10% del comercio mundial se realiza mediante intercambio compensado, porcentaje muy superior al escaso 2% de 1975.<sup>26</sup> Se desconoce la cifra exacta, pero bien puede estar en el extremo más bajo de estas estimaciones, dada

la creciente liquidez de los mercados financieros internacionales y la mayor convertibilidad cambiaria. Sin embargo, es posible que a una crisis financiera periódica le siga un pico efímero en el volumen de intercambios compensados. Por ejemplo, hubo un notable incremento del volumen de los convenios de intercambio después de la crisis financiera asiática de 1997. Esta crisis dejó a muchos países de esa región con poco dinero en monedas fuertes para financiar su comercio internacional. En el estricto régimen monetario que siguió a la crisis de 1997, a muchas empresas asiáticas les fue muy difícil acceder a créditos para la exportación que les permitieran financiar su comercio internacional. En consecuencia, cambiaron a la única opción disponible: el intercambio compensado.

Debido a la importancia de este mecanismo como forma de financiar el comercio mundial, los exportadores en potencia en ocasiones tendrán que recurrir a ella para ganar acceso a los mercados internacionales. Los gobiernos de países en desarrollo a veces insisten en una cierta cantidad de intercambios compensados.<sup>27</sup> Por ejemplo, a todas las empresas extranjeras contratadas por las dependencias gubernamentales de Tailandia para la realización de algún trabajo con un costo mayor a los 500 millones de bahts (12.3 millones de dólares), se les impuso el requisito de aceptar un mínimo de 30% del pago en productos agrícolas tailandeses. Entre 1994 y mediados de 1998, las empresas extranjeras compraron 21 000 millones de bahts (517 millones de dólares) en bienes tailandeses por medio de los intercambios compensados.<sup>28</sup>

## TIPOS DE INTERCAMBIO COMPENSADO

Con su origen en la comercialización simple de bienes y servicios por otros bienes y servicios, los intercambios compensados evolucionaron hasta convertirse en varias actividades que se dividen en cinco categorías: trueque, compra mutua, compra de compensación, comercio con terceros, compensación o compra a cambio.<sup>29</sup> Muchos intercambios compensados implican no sólo un acuerdo sino elementos de dos o más tipos de convenio.

### Trueque

El **trueque** es el intercambio directo de bienes o servicios entre dos partes sin ninguna transacción en efectivo. Aunque el trueque es el convenio más simple, no es común. Tiene dos aspectos problemáticos. Primero, si los bienes no se intercambian de manera simultánea, una parte termina financiando a la otra por un periodo. Segundo, las empresas que participan en el trueque corren el riesgo de tener que aceptar bienes que no quieren, no pueden usar, o que son difíciles de revender a un precio razonable. Por estas razones se percibe al trueque como el más restrictivo de los intercambios compensados. Se utiliza sobre todo para negocios únicos, en transacciones con socios comerciales que no tienen credibilidad crediticia o que no son dignos de confianza.

### Compra mutua

La **compra mutua** es un convenio de compra recíproca. Ocurre cuando una empresa acuerda adquirir cierta cantidad de materiales a un país al que le vendió algo. Suponga que una empresa estadounidense vende algunos productos a China. Este país le paga a la empresa estadounidense en dólares, pero a cambio, la empresa estadounidense acuerda gastar algo de sus ganancias de dicha venta en textiles producidos en China. Así, aunque China debe hacer uso de sus reservas de moneda extranjera para pagar a la empresa estadounidense, sabe que recuperará algún porcentaje gracias al convenio de compra mutua. En un convenio de compra mutua, Rolls-Royce vendió refacciones de jet a Finlandia. Como parte del trato, la firma inglesa acordó utilizar una parte de sus ganancias para comprar televisores fabricados en Finlandia que después vendería en Gran Bretaña.

### Compra de compensación

La **compra de compensación** es similar a la compra mutua en la que una parte acepta comprar bienes y servicios con un porcentaje determinado de las ganancias de la venta original. La diferencia es que, en este caso, el socio puede cumplir su obligación con cualquier empresa en el país al que le vendió. Desde la perspectiva del exportador se trata de un convenio más atractivo que el de compra mutua, porque le da mayor flexibilidad para elegir los bienes que quiere comprar.



## Comercio con terceros

El **comercio con terceros** es el uso de una comercializadora especializada en el intercambio compensado. Cuando una empresa hace un convenio de compra mutua o de compra de compensación con un país, a menudo termina por adquirir los llamados créditos de compra mutua, con los que se compran bienes a ese país. El comercio con terceros ocurre cuando una comercializadora adquiere los créditos de compra mutua de la empresa y los vende a otra que pueda utilizarlos mejor. Por ejemplo, una empresa estadounidense hace un convenio de compra mutua con Polonia por el que recibe una determinada cantidad de créditos de compra mutua para adquirir bienes polacos. Sin embargo, la empresa estadounidense no puede ni desea utilizar ningún producto polaco, así que vende los créditos a un tercero —una comercializadora— con un descuento. A su vez, esta última encuentra una empresa que puede utilizar esos créditos y se los vende con alguna utilidad.

En un ejemplo de comercio con terceros, Polonia y Grecia establecieron un convenio de compra mutua que obligaba a Polonia a comprar bienes griegos por el valor en dólares equivalentes a lo que le vendió a Grecia. Sin embargo, Polonia no encontró suficientes productos griegos que pudieran serle útiles, así que terminó con un saldo de créditos de compra mutua con Grecia, denominado en dólares, que no quería utilizar. Un comercializador le compró a Polonia el derecho a 250 000 dólares de compra mutua por 225 000, y se los vendió a un comerciante de uvas europeas por 235 000, quien a su vez los utilizó para comprar uvas de Grecia.

## Compensación o compra a cambio

Una **compra a cambio** ocurre cuando una empresa construye una planta en un país —o le provee de tecnología, equipo, capacitación u otros servicios— y acuerda tomar un porcentaje determinado de la producción de la planta como pago parcial por el contrato. Por ejemplo, Occidental Petroleum negoció un trato con la ex Unión Soviética conforme al cual Occidental construiría varias plantas de producción de amoniaco en la Unión Soviética y recibiría, como pago parcial, amoniaco por un periodo de 20 años.

## LOS PROS Y LOS CONTRAS DEL INTERCAMBIO COMPENSADO

Lo más atractivo del intercambio compensado es que da a una empresa una forma de financiar un negocio de exportación cuando no hay otros medios disponibles. Debido a los problemas de muchos países en desarrollo para recaudar suficientes divisas extranjeras con las cuales pagar sus importaciones, el intercambio compensado puede ser la única opción al hacer negocios en estos países. No obstante que el intercambio compensado no es la única opción para estructurar una transacción de exportación, muchos países prefieren un intercambio compensado que el pago en efectivo. Por lo tanto, si una empresa no está dispuesta a hacer un intercambio compensado, puede perder una oportunidad de exportar ante un competidor que sí esté dispuesto a hacerlo.

Además, puede ser que el gobierno del país al que una compañía exporta sus bienes o servicios requiera un acuerdo de intercambio compensado. Con frecuencia Boeing ha aceptado acuerdos de este tipo para capturar órdenes de compra de sus aeronaves comerciales. Por ejemplo, en un intercambio para ganar una orden de Air India, puede ser que se requiera que Boeing compre ciertos componentes, como las puertas de las aeronaves, de la empresa india. Al llevar esto un paso más, Boeing puede utilizar su buena voluntad para entrar en un acuerdo de compra mutua como un medio para ganar órdenes contra la intensa competencia de su rival mundial, Airbus Industrie. Así, el intercambio compensado puede ser un arma estratégica de marketing.

Pero las desventajas de los intercambios compensados son sustanciales. Si las circunstancias lo permiten, todas las empresas preferirán pagos en monedas fuertes. Los intercambios compensados pueden incluir bienes que no pueden utilizarse o que son de baja calidad, y de los que la empresa no puede obtener ganancia alguna. Por ejemplo, hace algunos años, una empresa estadounidense perdió cuando 50% de los televisores que recibió, por un intercambio compensado con Hungría, resultó defectuoso y no pudo venderlos. Por otro lado, aunque los bienes que se reciban sean de buena calidad, la empresa necesita venderlos con una ganancia. Para lograrlo, la empresa necesita invertir en su propio departamento de comercialización dedicado a arreglar y administrar los intercambios compensados. Esto puede resultar costoso y tardar mucho.

Debido a estas desventajas, los intercambios compensados resultan más atractivos para empresas multinacionales grandes y diversificadas que pueden utilizar su red mundial de contactos para vender los bienes adquiridos por medio de ella. Los maestros en intercambios compensados son las gigantescas comercializadoras japonesas, las *sogo shosha*, que utilizan su vasta red de subsidiarias para vender con utilidades los bienes adquiridos mediante intercambios compensados. La comercializadora de Mitsui & Company, por ejemplo, tiene alrededor de 120 subsidiarias en casi todos los sectores de las industrias manufacturera y de servicios. Si una de ellas recibe, por medio de un intercambio compensado, bienes que no puede consumir, la casa matriz por lo general encuentra alguna otra filial que pueda utilizarlos productivamente. Las empresas afiliadas a alguna de las *sogo shosha* de Japón a menudo tienen ventajas competitivas en países en donde se prefiere comerciar con intercambios compensados.

Las empresas occidentales grandes, diversificadas y con un alcance global (por ejemplo, General Electric, Philip Morris y 3M) pueden aprovechar de manera similar los intercambios compensados. De hecho, 3M estableció su propia comercializadora — 3M Global Trading, Inc.— para el desarrollo y administración de los programas internacionales de intercambios compensados de la empresa. A menos que no tengan otra alternativa, los exportadores pequeños y medianos tal vez deban evitar los intercambios compensados porque carecen de la red mundial de operaciones que necesitarían para utilizar productivamente o vender los productos que adquieran.<sup>30</sup>

## RESUMEN

En este capítulo analizamos los pasos que las empresas deben seguir para establecerse como exportadoras. En este capítulo vimos lo siguiente:

1. Un gran impedimento para la exportación es el desconocimiento de oportunidades en mercados extranjeros.
2. Con frecuencia, los exportadores novatos terminan desalentados o frustrados con el proceso de exportación porque enfrentan muchos problemas, retrasos y riesgos.
3. La forma de superar la falta de conocimientos es recopilar información. En Estados Unidos, algunas instituciones, la más importante de las cuales es el Departamento de Comercio, ayudan a las empresas a recopilar información y establecer contactos. Las compañías administradoras de exportaciones también ayudan al exportador a identificar oportunidades de exportar.
4. Muchos problemas asociados a la exportación pueden evitarse si la empresa contrata a una compañía administradora de exportaciones con experiencia, o a un consultor en exportaciones, y si adopta la estrategia de exportación adecuada.
5. Las empresas que participan en el comercio internacional se ven obligadas a hacer negocios con personas en quienes no pueden confiar y difíciles de localizar si no cumplieran con alguna obligación. Debido a la desconfianza, cada socio de una transacción internacional tiene un conjunto de preferencias respecto de la configuración de dicha transacción.
6. Los problemas que surgen de la desconfianza entre exportadores e importadores se resuelven con los servicios de un tercero en el que ambos confíen, por lo común un banco de buena reputación.
7. Una carta de crédito es emitida por un banco a petición de un importador. Establece que el banco se compromete a pagar a un beneficiario, por lo general el exportador, previa presentación de los documentos especificados en la carta.
8. Un giro o letra de cambio es un instrumento común en el comercio internacional para realizar pagos. Es una orden escrita por un exportador que instruye a un importador, o al agente de éste, para pagar una cantidad de dinero específica en un periodo específico.
9. Los giros son de dos tipos: letras a la vista o giros a plazo. Los giros a plazo son instrumentos negociables.
10. Un conocimiento de embarque se expide al exportador por parte del transportista que llevará la mercancía. Sirve como recibo, contrato y título de propiedad.
11. Los exportadores estadounidenses disponen de dos tipos de asistencia financiera gubernamental para sus exportaciones: préstamos del Eximbank y seguros crediticios de riesgo de exportación de la FCIA.
12. El intercambio compensado abarca diversos acuerdos tipo trueque. Se utiliza sobre todo cuando una empresa exporta a un país cuya moneda no puede convertirse libremente y carece de reservas de moneda extranjera necesarias para comprar importaciones.



13. Lo más atractivo del intercambio compensado es que da a la empresa una opción para financiar sus negocios de exportación cuando no existen otros medios. Una empresa que insiste en recibir su pago en una moneda fuerte puede estar en desventaja competitiva respecto de otra dispuesta a entablar un intercambio compensado.
14. La principal desventaja de los intercambios compensados es que la empresa puede recibir bienes inútiles o de baja calidad, que quizás no generen ganancia alguna al ser vendidos.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. Una empresa con sede en el estado de Washington quiere exportar un embarque de madera a Filipinas. El importador no puede obtener suficiente crédito de sus fuentes nacionales para pagar el embarque, pero insiste en que la madera puede venderse rápidamente en Filipinas con ganancias. Haga un esquema de los pasos que el exportador debe seguir para llevar a cabo esta exportación a Filipinas.
2. Usted es el asistente del director ejecutivo de una pequeña empresa textilera que fabrica ropa de moda de primera calidad, y de precios altos. El director ejecutivo decidió analizar las oportunidades de exportación y le pidió su consejo en cuanto a los pasos que debe seguir. ¿Qué aconsejaría usted al director ejecutivo?
3. Otra opción respecto de la carta de crédito es el seguro de crédito a la exportación. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este seguro en lugar de una carta de crédito para exportar *a) un yate de lujo de California a Canadá y b) herramientas para maquinaria de Nueva York a la República de Ucrania?*
4. ¿Cómo explica la popularidad de los intercambios compensados? ¿En qué condiciones aumentaría su popularidad aún más en 2015? ¿En qué condiciones declinaría su popularidad?
5. ¿Cómo puede una empresa utilizar de manera estratégica los esquemas de intercambio compensado como arma de marketing para generar ingresos de la exportación? ¿Cuáles son los riesgos asociados con esta estrategia?

## Proyecto de investigación



globaledge.msu.edu

### Exportación, importación e intercambio compensado

Utilice la página de globalEDGE™ para completar los siguientes ejercicios:

#### Ejercicio 1

Exporting es un mecanismo importante para que las pequeñas y grandes empresas introduzcan productos y desarrollen nuevos mercados. Internet es rico en recursos que proporcionan ayuda a empresas que desean expandir sus mercados por medio de la exportación; globalEDGE provee conexiones para las páginas de "tutoriales" en la red. Identifique cinco de estos recursos y describa los servicios disponibles para los nuevos exportadores por cada uno de ellos.

#### Ejercicio 2

Entender la terminología específica que se utiliza en el proceso de exportación es algo necesario para la primera experiencia exportadora de la compañía donde usted trabaja. Utilice el glosario de términos de negocios internacionales de globalEDGE™ para identificar las definiciones de los siguientes términos de exportación: *pago por anticipado, conocimiento de embarque aéreo, certificado de inspección, certificado de origen del producto, crédito de pagos diferidos, programación armonizada de aranceles, restricción voluntaria de exportaciones y derechos de muelle*.

## CASO FINAL

### Exportación y crecimiento para pequeñas empresas

Morgan Motors es una de las pequeñas empresas icónicas del Reino Unido. La compañía ha fabricado sus clásicos autos deportivos desde 1909. Hoy, algo así como 150 empleados arman hasta 700 autos al año, cada uno de los cuales se ven-

de entre 40 000 y 100 000 dólares. Sin embargo, el nicho de Morgan es tan pequeño que no podría sobrevivir si no exportara. Actualmente, casi 70% de su producción es enviada al extranjero, principalmente a Estados Unidos y Europa.

Además, el auto moderno de Morgan, aunque se ve como el clásico carro deportivo británico, contiene componentes importantes que son importados de fabricantes extranjeros, como motores de BMW y componentes para sistemas de frenos ABS de Bosch.

Morgan no es la única en esta situación. Muchas otras pequeñas empresas han descubierto que la exportación puede impulsar el crecimiento. Otra historia de éxito es Wadia, un fabricante de reproductores de punta y de alto precio para discos compactos para los audiófilos. Con sus ventas anuales de 8 millones de dólares, Wadia realiza aproximadamente 70 a 80% de sus ventas en el extranjero. Alrededor de 30 a 35% de sus ventas provienen de Asia, donde China y Japón representan 15% de su volumen de ventas anual. Como el de Morgan, el exclusivo producto de Wadia es tan especializado que no podría sobrevivir sólo con las ventas que realiza en su propio país.

No obstante, exportar no es asunto fácil, particularmente para pequeñas empresas como Morgan y Wadia. Muchas tuvieron éxito sólo después de recurrir a la ayuda de las agencias exportadoras del gobierno y a las instituciones de financiamiento para la exportación. Consideremos a Malden Mills, el fabricante estadounidense de Polartech®, un material textil de alta tecnología utilizado en atuendos para la intemperie de alto precio, cuyas utilidades anuales andan por el orden de los 50 millones de dólares. Al enfrentarse a limitadas oportunidades de crecimiento en Estados Unidos, Malden Mills celebró un contrato con el Consorcio Exportador de Carolina del Sur, una agencia estatal, para que realizara un análisis del

mercado internacional para determinar el potencial de ventas de su portafolio de telas de alta tecnología. Malden Mills utilizó esta investigación para identificar nuevas oportunidades para sus materiales, predecir futuras tendencias en la demanda, y asegurar una garantía de préstamo de 20 millones de dólares en capital de trabajo del U.S. Export-Import Bank (misma que después se elevó a 35 millones). La resultante expansión en las ventas de exportación a Francia, Corea y el Reino Unido permitió a Malden Mills utilizar mejor su capacidad y continuar la fabricación de productos textiles en Estados Unidos, a pesar del hecho de que la industria en su conjunto había tenido un rápido declive debido a la globalización, y al surgimiento de fabricantes de bajo costo en las naciones en desarrollo. Al día de hoy, más de la mitad de las ventas de Malden Mills provienen de las exportaciones.<sup>31</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cuáles son los principales beneficios de exportar para empresas como Morgan y Wadia?
2. ¿Cuál sería el resultado si una compañía como Morgan Motors no exportara ni importara?
3. ¿Qué impedimentos al éxito en la exportación enfrentan las compañías como Morgan y Wadia? ¿Qué pasos pueden tomar para mejorar sus probabilidades de éxito en los mercados de exportación?
4. ¿Es válido que las agencias gubernamentales nacionales y locales utilicen el dinero de los impuestos para ayudar a las compañías a exportar?

## Referencias

1. J. Bussey, "Where Have All the Exporters Gone?", en *Miami Herald*, 30 de septiembre de 2005, p. C1; M. Chandler, "Dade Firm Seeks to Remake Health Care", en *Miami Herald*, 15 de junio de 2000; C. Cultice, "Exports with a heart", Departamento de Comercio de Estados Unidos, historias de éxito en la exportación, en [www.export.gov](http://www.export.gov)
2. R. A. Pope, "Why Small Firms Export: Another Look", en *Journal of Small Business Management* 40, 2002, pp. 17-26.
3. S. T. Cavusgil, "Global Dimensions of Marketing", en *Marketing*, P.E. Murphy y B.M. Enis (eds.), Glenview, Illinois, Scott, Foresman, 1985, pp. 577-599.
4. S. M. Mehta, "Enterprise: Small Companies Look to Cultivate Foreign Business", en *The Wall Street Journal*, 7 de julio de 1994, p. B2.
5. P. A. Julien y C. Ramagelahy, "Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs", en *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, pp. 227-294.
6. W. J. Burpitt y D.A. Rondinelli, "Small Firms' Motivations for Exporting: To Earn and Learn?", en *Journal of Small Business Management*, octubre de 2000, pp. 1-14, y J.D. Mittelstaedt, G.N. Harben y W.A. Ward, "How Small Is Too Small?", en *Journal of Small Business Management* 41, 2003, pp. 68-85.
7. Small Business Administration, "The State of Small Business 1999-2000: Report to the President", 2001. Se puede ver en [www.sba.gov/advo/stats/stateofsb99\\_00.pdf](http://www.sba.gov/advo/stats/stateofsb99_00.pdf)
8. A. O. Ogbuehi y T. A. Longfellow, "Perceptions of U. S. Manufacturing Companies Concerning Exporting", en *Journal of Small Business Management*, octubre de 1994, pp. 37-59; y U. S. Small Business Administration, "Guide to Exporting", [www.sba.gov/oit/info/Guide-to-Exporting/index.html](http://www.sba.gov/oit/info/Guide-to-Exporting/index.html)
9. R. W. Haigh, "Thinking of Exporting?", en *Columbia Journal of World Business* 29, diciembre de 1994, pp. 66-86.
10. F. Williams, "The Quest for More Efficient Commerce", en *Financial Times*, 13 de octubre de 1994, p. 7.
11. Vea Burpitt y Rondinelli, "Small Firms' Motivations for Exporting", y C. S. Katsikeas, L.C. Leonidou y N. A. Morgan, "Firm Level Export Performance Assessment", en *Academy of Marketing Science* 28, 2000, pp. 493-511.
12. Fuentes: J. Sparshott, "Businesses Must Export to Compete", en *The Washington Times*, 1 de septiembre de 2004, p. C8; "Entrepreneur of the Year 2001: Donald Gallion, FCX Systems", en *The State Journal*, 18 de junio de 2001, p. S10; y T. Pierro, "Exporting Powers Growth of FCX Systems", en *The State Journal*, 6 de abril de 1998, p. 1.



13. M. Y. Yoshino y T. B. Lifson, *The Invisible Link*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1986.
14. L. W. Tuller, *Going Global*, Homewood, Illinois, Business One-Irwin, 1991.
15. Fuentes: Small Business Administration Office of International Trade, "Guide to Exporting", en [www.sba.gov/oit/info/Guide-To-Exporting/Index.html](http://www.sba.gov/oit/info/Guide-To-Exporting/Index.html), y el U.S. Department of Commerce, "A Profile of U. S. Exporting Companies, 2000-2001", febrero de 2003. El reporte está disponible en [www.census.gov/foreign-trade/aip/index.html#profile](http://www.census.gov/foreign-trade/aip/index.html#profile). *The 2007 National Exporting Strategy*, Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos, Washington DC, 2007.
16. Haigh, "Thinking of Exporting?".
17. M. A. Raymond, J. Kim y A. T. Shao, "Export Strategy and Performance", en *Journal of Global Marketing* 15, 2001, pp. 5-29; y P. S. Aulakh, M. Kotabe y H. Teegen, "Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies", en *Academy of Management Journal* 43, 2000, pp. 342-361.
18. J. Francis y C. Collins-Dodd, "The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium Sized Enterprises", en *Journal of International Marketing* 8, núm. 3, 2000, pp. 84-103.
19. Fuentes: R. L. Rose, "Success Abroad", en *The Wall Street Journal*, 29 de marzo de 1991, p. A1; T. Eiben, "US Exporters Keep on Rolling", en *Fortune*, 14 de junio de 1994, pp. 128-131; 3M Company, *A Century on Innovation*, 3M, 2002; y la página electrónica en internet de 3M en <http://www.mmm.com>
20. J. Koch, "Integration of U. S. Small Businesses into the Export Trade Sector Using Available Financial Tools and Resources", en *Business Credit* 109, núm. 10, 2007, pp. 64-68.
21. Fuentes: R. L. Rose y C. Quintanilla, "More Small U. S. Firms Take Up Exporting with Much Success", en *The Wall Street Journal*, 20 de diciembre de 1996, pp. A1, A10; entrevista con Bryan Williams, de Red Spot Paint.
22. Se revisan las condiciones en las cuales un comprador tiene el poder sobre el proveedor en M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press, 1980.
23. *Exchange Agreements and Exchange Restrictions*, Washington, D.C., Fondo Monetario Internacional, 1989.
24. En ocasiones también se comenta que el intercambio compensado es una forma de reducir los riesgos inherentes en una transacción tradicional de dinero por mercancía, en particular con las entidades de economías emergentes. Vea C. J. Choi, S. H. Lee y J. B. Kim, "A Note of Countertrade: Contractual Uncertainty and Transactional Governance in Emerging Economies", en *Journal of International Business Studies* 30, núm. 1, 1999, pp. 189-202.
25. J. R. Carter y J. Gagne, "The Do's and Dont's of International Countertrade", en *Sloan Management Review*, primavera de 1988, pp. 31-37; y W. Maneerungsee, "Countertrade: Farm Goods Swapped for Italian Electricity", en *Bangkok Post*, 23 de julio de 1998.
26. Cálculo de la American Countertrade Association en [www.countertrade.org/index.htm](http://www.countertrade.org/index.htm). También vea D. West, "Countertrade", en *Business Credit* 104, núm. 4, 2001, pp. 64-67, y B. Meyer, "The Original Meaning of Trade Meets the Future of Barter", en *World Trade* 13, enero de 2000, pp. 46-50.
27. Carter y Gagne, "The Do's and Dont's of International Countertrade".
28. Maneerungsee, "Countertrade: Farm Goods Swapped for Italian Electricity".
29. Para detalles, vea Carter y Gagne, "Do's and Dont's"; J. F. Hennart, "Some Empirical Dimensions of Countertrade", en *Journal of International Business Studies*, 1990, pp. 240-260; y West, "Countertrade".
30. D. J. Lecraw, "The Management of Countertrade: Factors Influencing Success", en *Journal of International Business Studies*, primavera de 1989, pp. 41-59.
31. J. Moules, "Morgan: A Member of the Family Jonathan Moules Meets the Manufacturer of the First and Last Real Sports Cars", en *Financial Times*, 19 de agosto de 2006, p. 18; S. Rutberg, "Small Business Growing by Going against the Grain", en *The Secured Lender*, noviembre/diciembre de 2006, pp. 64-67; y G. Hilton, "Knocking Down Export Barriers to Smaller Firms", en *Business and Economic Review*, Julio-septiembre de 2005, pp. 18-21.



## El surgimiento de la industria del automóvil en la India

La India tiene grandes posibilidades de convertirse en un centro de fabricación de autos pequeños para venderlos a algunas de las compañías más grandes del mundo. Entre 2003 y 2008 las exportaciones de vehículos de la India se quintuplicaron a 250 000 unidades al año. A pesar de la desaceleración económica global, se predice que las exportaciones se elevarán hasta llegar a medio millón de vehículos anuales en 2012. El principal exportador es la compañía coreana Hyundai, que entró pronto al mercado indio. Esta empresa comenzó a producir en ese país en 1998, cuando los consumidores compraban sólo 300 000 autos al año, a pesar de que la población es de casi mil millones de personas. Hyundai invirtió en una planta armadora en la ciudad sureña de Chennai, con capacidad para producir 100 000 autos pequeños y económicos al año. La compañía tuvo que entrenar a la mayoría de los trabajadores desde cero, a menudo impariéndoles una capacitación de dos años en la planta, es decir, antes de contratarlos de tiempo completo. Pronto, las primeras inversiones de Hyundai comenzaron a redituar, a medida que la pujante clase media se arrebataba los autos. A pesar de esa situación, la compañía tenía exceso de capacidad, por lo que concentró su atención en las exportaciones.

En 2004, Hyundai era el exportador de automóviles más grande del país, y enviaba 70 000 autos al extranjero. Desde ese entonces, para Hyundai las cosas han mejorado. En 2008,

la compañía fabricaba 500 000 autos al año y exportaba más de la tercera parte de ellos. Su auto más pequeño, el i10, ahora se produce sólo en la India y es exportado principalmente a Europa. La compañía tiene planes para expandir su capacidad manufacturera en el país a 650 000 unidades y exportar la mitad de esta producción. Ahora, Hyundai considera la posibilidad de vender los autos, que fabrica en la India, en el mercado estadounidense, además de los que ya le vende a Europa.

El éxito de esta empresa no ha pasado inadvertido. Entre otras compañías, Suzuki y Nissan también han comenzado a invertir agresivamente en fábricas de autos de la India. Suzuki exportó cerca de 50 000 autos en 2007, y espera aumentar esa cifra a 200 000 unidades en 2010. Nissan también tiene grandes planes para el país. Ha invertido cerca de 11 mil millones de dólares en una nueva fábrica cercana a la de Hyundai en Chennai. Cuando sea terminada en 2010, la planta tendrá capacidad para fabricar cerca de 400 000 autos al año, más o menos la mitad de los que serán exportados. Ford, BMW, GM y Toyota también construyen, o planean construir, autos en la India. Existe asimismo un notable competidor local, Tata Motors, cuyos planes contemplan lanzar en el mercado de ese país, en 2009, un "auto del pueblo" al bajo precio de 2 500 dólares.

Para todas estas compañías, la India tiene varios atractivos. Por una parte, es una nación que experimenta un rápido desarrollo y tiene un enorme mercado doméstico potencial.

# Producción global, subcontratación y administración de materiales

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Explicar por qué las decisiones de producción y logística son de vital importancia para muchas empresas multinacionales.
- OA<sup>2</sup>** Explicar la forma en que las diferencias entre países, las tecnologías productivas y las características del producto influyen cuando se debe decidir en dónde ubicar las actividades de producción.
- OA<sup>3</sup>** Analizar por qué, con el tiempo, el papel de las subsidiarias foráneas en la producción se incrementará a medida que acumulan conocimiento.
- OA<sup>4</sup>** Identificar los factores que influyen en la decisión de una compañía sobre abastecerse de suministros por sí misma o por medio de proveedores extranjeros.
- OA<sup>5</sup>** Describir los requisitos necesarios para coordinar de manera eficiente un sistema de producción disperso por el mundo.



Además, los costos de mano de obra son bajos comparados con muchas otras naciones. Nissan, por ejemplo, señala que los índices de salario en la India suman una décima parte de los que pagan sus fábricas japonesas. Por la otra, tal como ha demostrado Hyundai, la productividad es alta y los trabajadores pueden producir automóviles de buena calidad. Los ejecutivos de Hyundai sostienen que sus vehículos indios tienen una calidad comparable a la que ostentan los que se producen en Corea. La meta de Nissan es utilizar en la India los mismos procesos que utilizan en Japón respecto a la fabricación flexible y la alta efectividad. Antes de iniciar su producción, la empresa planea enviar trabajadores indios a sus fábricas japonesas para capacitar al personal en los procesos de manufactura y de control de calidad.

La India produce un gran número de ingenieros cada año, lo cual proporciona la base de la capacidad profesional para diseñar autos y manejar complejas instalaciones manufactureras. En realidad, Nissan intenta utilizar este talento para diseñar un pequeño auto de bajo costo y así competir con "el auto del pueblo" de Tata. De acuerdo con sus ejecutivos, la gran ventaja de los ingenieros indios es que tienen menos prejuicios de sus colegas de naciones desarrolladas, tienden a pensar "fuera de la caja" (creativamente), y de esta forma están mejor preparados para enfrentar los retos de diseñar un auto pequeño con un precio ultrarrreducido.

Sin embargo, establecer fábricas en la India no carece de problemas. Los ejecutivos de Nissan se dieron cuenta de que todavía falta infraestructura básica, pues los caminos son malos y a menudo están atestados con todo tipo de vehículos, desde taxis y motocicletas hasta carretas tiradas por bueyes, lo que provoca que la práctica japonesa de entregar "justo a tiempo" sea algo difícil de implementar. Otro desafío es encontrar proveedores locales de autopartes que tengan los mismos estándares de alta calidad que Nissan aplica en todo el mundo. La estrategia de la empresa ha sido trabajar con compañías locales prometedoras, ayudándoles a elevar sus estándares. Por ejemplo, bajo la guía de sus equipos de ingenieros, Capro, el proveedor indio de autopartes que fabrica carrocerías, ha construido una nueva fábrica cerca de las instalaciones de Nissan en Chennai, y utiliza equipo japonés de última generación. Los trabajadores han sido entrenados en la práctica japonesa del *kaizen*, o mejora continua de procesos.

Aunque todavía es prematuro, los observadores pueden ver el potencial de que Chennai se convierta en el Detroit de la India, con un conjunto de fábricas de autos y proveedores de autopartes en la región, dedicado a producir pequeños vehículos de alta calidad y bajo costo que no sólo se venderán bien en el mercado indio que está en rápida expansión sino también a escala mundial.<sup>1</sup>



## Introducción

A medida que caen las barreras comerciales y se desarrollan los mercados mundiales, muchas empresas enfrentan un conjunto de temas relacionados entre sí. Primero, ¿en qué lugar del mundo se deben ubicar las plantas de producción? ¿Deben concentrarse en un solo país o dispersarlas por todo el globo, según el tipo de actividad que realizan y con sus diferentes factores de costos, barreras comerciales y riesgos políticos del país, con el fin de reducir los costos y maximizar el valor agregado? Segundo, ¿cuál es el papel estratégico de las plantas de producción en el extranjero? ¿Se debe abandonar un sitio si varía el factor de costos en favor de otra locación más favorable o vale la pena mantener la operación en ciertas locaciones aunque cambien las condiciones económicas? Tercero, ¿se deben instalar plantas de producción en el extranjero o es mejor subcontratar? Cuarto, ¿cómo se debe administrar la cadena de suministros que se encuentra dispersa por todo el mundo? y ¿cuál es el papel que juega la tecnología de la información de internet en la administración de la logística mundial? Quinto, ¿se debe administrar la logística mundial o subcontratar la administración a empresas que se especializan en esta actividad?

El crecimiento de la industria del automóvil aborda algunos de estos temas, ya que ha sido impulsada por la inversión de compañías extranjeras como Hyundai y Nissan. Es claro que estas empresas consideran a la India, y en particular a la región que rodea a la ciudad sureña de Chennai, como un creciente centro global cuyo destino es fabricar pequeños autos de bajo costo. Por ejemplo, desde la perspectiva de Nissan: no es sólo el rápido crecimiento del mercado doméstico lo que vuelve atractiva a la producción local, lo que hace de Chennai un buen centro global para diseñar, fabricar y exportar dichos autos a otros mercados en el mundo es la combinación de bajos costos de mano de obra, el talento de ingenieros de alta calidad y el comienzo de una red de proveedores locales. Dicho de otra forma, desde un punto de vista estratégico, la meta de compañías como Nissan y Hyundai es convertir sus fábricas de Chennai en componentes importantes de sus sistema de fabricación global.

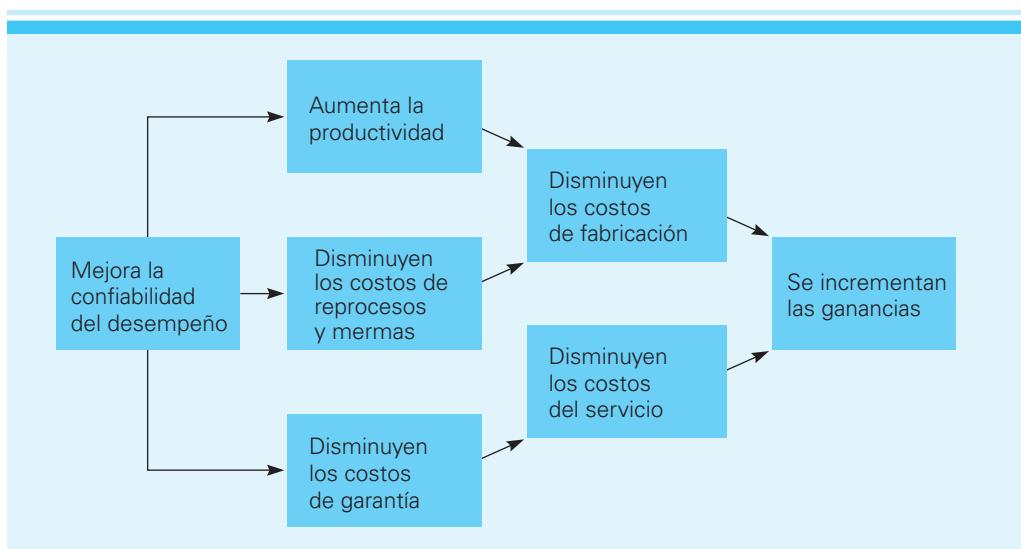


## Estrategia, fabricación y logística

En el capítulo 10 reflexionamos sobre el concepto de cadena de valor y analizamos varias actividades de creación de valor, como fabricación, marketing, logística de materiales, investigación y desarrollo, recursos humanos y sistemas de información. En este capítulo nos centraremos en dos de estas actividades: **producción** y **logística**, y aclararemos de qué manera pueden llevarse a cabo a nivel internacional para reducir el costo de la creación de valor y agregar valor al satisfacer mejor las necesidades del cliente. Analizaremos las contribuciones de la tecnología de la información a estas actividades, ya que han ganado particular importancia en la era del internet. En capítulos posteriores hablaremos de otras actividades de la creación de valor en el contexto internacional (marketing, investigación y desarrollo, y administración de recursos humanos).

En el capítulo 10 definimos *producción* como “las actividades relacionadas con la creación de un producto”. Utilizamos el término *producción* para denotar tanto las actividades de servicio como las de fabricación, pues se puede producir un servicio o un bien físico. Aunque en este capítulo nos enfocaremos más en la fabricación de productos físicos, no se debe olvidar que el término también se aplica a los servicios. Este uso del vocablo es más evidente en los últimos años debido a la tendencia de algunas empresas estadounidenses a subcontratar la “producción” de ciertas actividades de servicio en los países en desarrollo, donde los costos de producción son menores (por ejemplo, la tendencia de muchas de ellas a subcontratar los servicios de atención al cliente en lugares como la India, donde el inglés es un idioma que se habla con amplitud y donde los costos de producción son mucho más bajos). La *logística* es la actividad que controla la transmisión de materiales físicos mediante la cadena de valor, desde la adquisición y la producción, hasta llegar a la distribución. La producción y la logística están relacionadas, pues la habilidad de la empresa para desarrollar sus actividades de producción de manera eficiente depende del suministro puntual de material de alta calidad, tarea de la cual la logística es responsable.

Las funciones de fabricación y logística de una empresa internacional tienen varios objetivos estratégicos importantes.<sup>2</sup> Uno, son los costos bajos. Dispersar las actividades de producción hacia varios lugares en todo el mundo, donde cada actividad se realice de manera más eficiente, reduce costos, que también disminuyen si la cadena de suministros mundial se administra de manera eficiente

**FIGURA 16.1**

Relación entre calidad y costos

Fuente: Reimpreso de "What Does Product Quality Really Mean?", de David A. Garvin, *Sloan Management Review* 26, otoño de 1984. Figura 1, p. 37, con autorización del editor. Copyright de 1984, Massachusetts Institute of Technology. Derechos reservados.

para que el suministro y la demanda concuerden. La administración de una cadena de suministro eficiente reduce el inventario y aumenta su rotación, lo que significa que la empresa tiene que invertir menos en el capital circulante del inventario, y es poco probable que genere un excedente que no pueda venderse y se tenga que amortizar.

Un segundo objetivo estratégico que comparten la producción y la logística para mejorar la calidad de producto es la eliminación de productos defectuosos, tanto de la cadena de suministro como del proceso de fabricación.<sup>3</sup> (En este contexto, *calidad* significa *confiabilidad*, lo cual implica que el producto no tenga defectos y funcione correctamente.) Los objetivos de reducir los costos y aumentar la calidad no son independientes. Como se muestra en la figura 16.1, la empresa que mejora su control de calidad también reducirá sus costos de creación de valor. El perfeccionamiento del control de calidad reduce los costos de diversas maneras:

- La productividad se incrementa porque no se pierde tiempo al fabricar productos de baja calidad que no se pueden vender. Este ahorro genera una reducción directa al costo unitario.
- Reducción de los costos de reprocesos y mermas asociados con productos defectuosos.
- Reducción de los costos de garantías y tiempo asociados con el arreglo de productos defectuosos.

El resultado es reducir el costo de la creación de valor mediante la disminución de los costos, tanto de fabricación como de servicio.

La principal herramienta de administración con que las empresas aumentan la calidad de sus productos es la metodología de mejora de calidad Six Sigma, una descendiente directa de la **administración de la calidad total** (*total quality management*, TQM); es una filosofía adoptada ampliamente, primero por las empresas japonesas y después por las estadounidenses, durante la década de 1980 y principios de la siguiente.<sup>4</sup> La filosofía TQM fue adoptada por varios consultores estadounidenses, como W. Edwards Deming, Joseph Juran y A. V. Feigenbaum.<sup>5</sup> El primero de ellos identificó un sinnúmero de pasos que deben formar parte de cualquier programa de administración de calidad total. Sostuvo que la administración debe abrazar la filosofía de que los errores, defectos y la mala calidad de los materiales no son aceptables y deben eliminarse. Sugirió que la calidad de la supervisión puede mejorarse si se dedica mayor tiempo a supervisar el trabajo junto con los empleados, y se les proporcionan las herramientas que necesitan para realizarlo. Deming sostiene que la administración debía crear un entorno en el que los empleados no sintieran temor de reportar problemas o de hacer sugerencias para mejorar. Además, creía que los estándares laborales debían definirse no sólo como números o cuotas sino también con referencia a alguna noción de calidad para promover productos sin defectos. Afirmaba que la administración tiene la responsabilidad de capacitar a sus empleados con nuevas técnicas para mantener el avance de los cambios en su lugar de trabajo. Además, creía que para lograr una mejor calidad se requería el compromiso de todos los miembros de la empresa.

General Electric es una de las empresas más importantes que adoptó el Seis Sigma. Su compromiso con la calidad es evidente en todas sus divisiones, desde la venta al menudeo hasta las aseguradoras e incluso la aviación.



**Six Sigma**, el sucesor moderno de la TQM, es una filosofía estadística que pretende reducir defectos, incrementar la productividad, eliminar el desperdicio y reducir los costos en toda la empresa. Varias compañías, como Motorola, General Electric y Allied Signal, adoptaron este enfoque. Sigma proviene de la letra griega con que los usuarios de la estadística representan la desviación estándar de un término medio: mientras más “sigmas”, menos errores. En Six Sigma, un proceso de producción sería 99.99966% exacto, con sólo 3.4 defectos por un millón de unidades. Mientras que es casi imposible para la empresa lograr tal perfección, la calidad de Six Sigma es una meta digna para muchos. Cada vez más empresas adoptan los programas Six Sigma para mejorar la calidad de sus productos y aumentar su productividad.<sup>6</sup>

El aumento de los estándares internacionales también pone una mayor atención a la calidad del producto. En Europa, por ejemplo, la Unión Europea sólo permite el acceso a su mercado si la calidad de los procesos y productos están certificados con un criterio de calidad conocido como **ISO 9000**. Aunque el proceso de la certificación ISO 9000 demostró ser un tanto burocrático y costoso para muchas empresas, logró llamar la atención de la administración respecto de la necesidad de mejorar la calidad de los productos y procesos.<sup>7</sup>

Además de los propósitos de disminuir los costos y mejorar la calidad, hay otros dos objetivos que tienen particular importancia para los negocios internacionales. Primero, las funciones de fabricación y la logística de los materiales deben tener la capacidad para atender las demandas de la sensibilidad local. Como vimos en el capítulo 12, estas demandas provienen de las diferencias nacionales entre los gustos y preferencias del consumidor, y la infraestructura, canales de distribución y las demandas del gobierno receptor. Las demandas de sensibilidad local obligan a descentralizar las actividades de producción hacia los principales mercados nacionales o regionales en donde la empresa tiene negocios, o a la aplicación de procesos de fabricación flexibles que les permitan personalizar su producto de acuerdo con el mercado en el que se venderán.

En segundo lugar, la fabricación y la logística de los materiales debe responder con rapidez a los cambios en las demandas del cliente. En años recientes, la competencia basada en el tiempo adquirió más importancia.<sup>8</sup> Cuando la demanda del consumidor es propensa a sufrir grandes e impredecibles giros, la empresa que se adapta con mayor rapidez obtiene una ventaja.<sup>9</sup> Como veremos aquí, tanto la fabricación como la logística de los materiales desempeñan un papel crítico.



## Lugares idóneos para producir

Una decisión esencial a la que se enfrenta una empresa internacional es decidir dónde ubicar sus plantas de fabricación para reducir costos y mejorar la calidad del producto. La empresa que contempla la



producción internacional debe considerar diversos factores, los cuales se clasifican en tres grandes grupos: factores del país, tecnológicos y del producto.<sup>10</sup>

## FACTORES PROPIOS DEL PAÍS

Hemos ya revisado en este libro los factores específicos del país. La economía política, la cultura y los costos de los factores difieren de un país a otro. En el capítulo 5 vimos que, debido a las diferencias de costos en los factores, algunos países tienen ventajas comparativas para producir ciertos productos. En los capítulos 2 y 3 explicamos que las diferencias en política, economía y cultura nacional influyen en los beneficios, costos y riesgos de hacer negocios en un país. Si todas las demás condiciones son iguales, una empresa debe ubicar sus diversas actividades de fabricación en donde las condiciones económicas, políticas y culturales, incluso los costos de los factores, sean adecuadas para realizarlas (para un ejemplo, vea la siguiente sección “Panorama administrativo” que habla sobre la inversión de Philips NV en China). En el capítulo 12 nos referimos a los beneficios derivados de una estrategia a la que se conoce como economía de localización. Sostuvimos que el resultado de esta estrategia es la creación de una red mundial de actividades de creación de valor.

En algunas industrias también es importante la presencia de concentraciones mundiales de actividades en ciertos lugares. En el capítulo 7 analizamos el papel de las condiciones externas de las ubicaciones y su influencia en las decisiones de inversión extranjera directa. Las condiciones externas incluyen mano de obra calificada e industrias proveedoras.<sup>11</sup> Tales condiciones externas desempeñan un papel importante cuando se debe decidir dónde ubicar las plantas fabriles. Por ejemplo, debido a la existencia de un conjunto de fábricas de semiconductores en Taiwán, surgió un grupo de trabajadores con experiencia en ese sector. Además, las fábricas atrajeron a varios proveedores, como los fabricantes de equipo de semiconductores y silicio, que establecieron sus plantas en Taiwán para estar cerca de sus clientes. Esto implica que existen beneficios reales para establecerse en Taiwán en comparación con otro lugar sin tales condiciones. En igualdad de circunstancias, las condiciones externas hacen de este país un lugar atractivo para la fabricación de semiconductores.

Por supuesto, otras cosas varían. Las diferencias entre los costos relativos, economía política, cultura y condiciones externas de locación son importantes, pero otros factores también lo son. Las barreras comerciales formales e informales influyen de manera obvia en las decisiones de localización (vea el capítulo 6), así como los costos de transporte, y las normas y regulaciones relativas a la inversión extranjera directa (vea el capítulo 7). Por ejemplo, aunque los costos relativos puedan hacer que un país se vea atractivo para la fabricación, las regulaciones que prohíban la inversión extranjera directa impiden considerarlo como una opción. De manera similar, la consideración de los costos de los factores puede sugerir que una empresa deba producir ciertos componentes en un país específico, pero las barreras comerciales podrían hacerlo poco económico.

Otro factor propio del país son los movimientos esperados en su tipo de cambio (vea los capítulos 9 y 10). Las variaciones adversas del tipo de cambio alteran rápidamente el atractivo de un país como base para la fabricación. La apreciación de su moneda puede transformar un sitio de bajo costo en un sitio de altos costos. Muchas empresas japonesas enfrentaron este problema durante la década de 1990 y principios de la siguiente. El relativo bajo valor del yen en los mercados cambiarios extranjeros entre 1950 y 1980 ayudó a fortalecer la posición japonesa como un sitio de bajo costo para la fabricación. Pero entre 1980 y mediados de la década de 1990, la apreciación constante del yen respecto del dólar incrementó el costo en dólares de los productos exportados desde Japón, e hizo a Japón menos atractivo como sitio para la fabricación. En respuesta, muchas empresas japonesas cambiaron sus plantas de producción a sitios de menor costo en el este de Asia.

## FACTORES TECNOLÓGICOS

El tipo de tecnología que una empresa utiliza para su fabricación puede ser crucial cuando debe decidir la ubicación de sus plantas fabriles. Por ejemplo, debido a las limitaciones tecnológicas, en algunos casos es factible desarrollar ciertas actividades de manufactura sólo en un sitio y atender al mercado mundial desde él. En otros casos, la tecnología puede posibilitar la realización de actividades en múltiples ubicaciones. Hay tres características con relación a las tecnologías de la manufactura que nos interesan: el nivel de sus costos fijos, su escala mínima de eficiencia y su flexibilidad.



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Philips en China

La empresa holandesa de productos electrónicos, iluminación, semiconductores y equipo médico, Philips NV, trabaja en plantas instaladas en China desde 1985, cuando el país abrió por primera vez sus mercados a los inversionistas extranjeros. A partir de ese momento, China se vio como un país de demanda ilimitada, y Philips, como otras muchas empresas occidentales, soñaba con que los consumidores de ese país comprarían rápidamente sus productos al por mayor. Pero la empresa pronto se dio cuenta de que una de las razones más importantes de su predilección por ese país —los bajos salarios— también significaba que pocos trabajadores chinos podrían permitirse comprar los productos que ellos mismos producían. En la actualidad, el salario chino representa un tercio de los que se pagan en México y Hungría, y 5% de los de Estados Unidos y Japón. Así, Philips adoptó una nueva estrategia: mantuvo las fábricas en China pero exportó la mayoría de su producción a Estados Unidos y a otras partes del mundo.

A mediados de la década de 2000, Philips había invertido alrededor de 2 500 millones de dólares en China. La empresa ahora opera con 25 subsidiarias de su propiedad y empresas conjuntas (*joint ventures*) en China. Juntas emplean alrededor de 30 000 personas. La firma exporta casi dos terceras partes de los 7 000 millones de dólares en productos cada año. Además, aceleró su inversión en el mercado chino antes de su entrada en la Organización Mundial del Comercio. La empresa planea instalar más plantas productivas en China en los próximos años. Asimismo, en el 2003, anunció que reduciría poco a poco la producción de las rasuradoras eléctricas en los Países Bajos, despediría a 2 000 empleados holandeses y trasladaría su producción a China en 2005. Una semana antes, comunicó que ampliaría la capacidad de sus fábricas de semiconductores en China, y reduciría de manera paulatina la producción en lugares con costos mayores.

El atractivo de China para Philips se debe a los bajos salarios, mano de obra educada, economía robusta, tasa de cambio sujeta al dólar estadounidense, una base industrial amplia, con otras empresas chinas y occidentales que Philips utiliza como proveedores, y fácil acceso a los mercados mundiales por la entrada del gigante asiático a la OMC. Philips mencionó que a fin de cuentas su meta es convertir a China en su base

de suministro para exportar sus productos a todo el mundo. A mediados de la primera década del nuevo siglo, más de 25% de todo lo que Philips producía en el mundo provenía de China, a la vez que los ejecutivos aseveran que esa cantidad crece muy rápido. Varios productos, como los lectores de CD y DVD, sólo se producen en ese país. La empresa también ha dejado en manos de sus fábricas chinas un porcentaje más importante del desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, en el negocio de los televisores, el desarrollo básico se llevaba a cabo en Holanda, pero se cambió a Singapur a principios de la década de 1990. Ahora Philips ha transferido el trabajo del desarrollo de televisores a Suzhou, cerca de Shanghai. De manera similar, las tareas básicas del desarrollo de pantallas LCD para los teléfonos celulares fueron trasladadas a Shanghai.

Philips no está sola en este proceso. En el periodo mencionado, más de la mitad de todas las exportaciones de China provenían de fábricas de capital extranjero o de sus empresas conjuntas en China. El país fue la fuente de más de 80% de los lectores de DVD vendidos en todo el mundo, 50% de las cámaras, 40% de los hornos de microondas, 30% de los equipos de aire acondicionado, 25% de las lavadoras y 20% de los refrigeradores.

Algunos observadores están preocupados porque piensan que Philips y las empresas que implementan estrategias similares se han excedido. Depender demasiado de China puede ser peligroso si surgen problemas políticos, económicos o de otra índole que puedan desestabilizar la producción y capacidad de las empresas para proveer al mercado mundial. Algunos observadores creen que sería mejor si las fábricas de capital extranjero se dispersaran a otros países como protección contra los potencialmente peligrosos problemas chinos. Los temores de los críticos tuvieron cierto fundamento a principios de 2003, cuando surgió el brote del virus de la neumonía tipo SARS (síndrome respiratorio agudo severo) en China, lo cual generó un paro temporal de varias fábricas operadas por empresas extranjeras y desestabilizó su cadena mundial de suministros. Aunque Philips no se vio afectado de manera directa, sí restringió el viaje de sus administradores e ingenieros a las fábricas chinas.<sup>12</sup>

## Costos fijos

Como observamos en el capítulo 11, en algunos casos los costos fijos para establecer una planta de producción son tan altos que una empresa debe atender al mercado mundial desde un solo sitio, o desde muy pocos. Por ejemplo, puede costar más de 1 000 millones de dólares establecer una planta



de tecnología avanzada para fabricar chips semiconductores. Debido a este enorme costo, sería sensato atender al mercado mundial desde una sola planta en un solo (y óptimo) lugar.

En sentido inverso, un nivel relativamente bajo de costos fijos abarata una actividad particular en varios lugares a la vez. Esto permite a la empresa establecer una planta donde pueda atender las demandas locales. Producir en múltiples lugares también contribuye a evitar la dependencia excesiva de uno solo. Depender demasiado de una sola ubicación es en particular arriesgado en un mundo de tasas de cambio flotantes. Muchas empresas dispersan sus plantas de producción en distintos lugares como protección ante movimientos potencialmente adversos de los tipos de cambio.

### **Escala mínima de eficiencia**

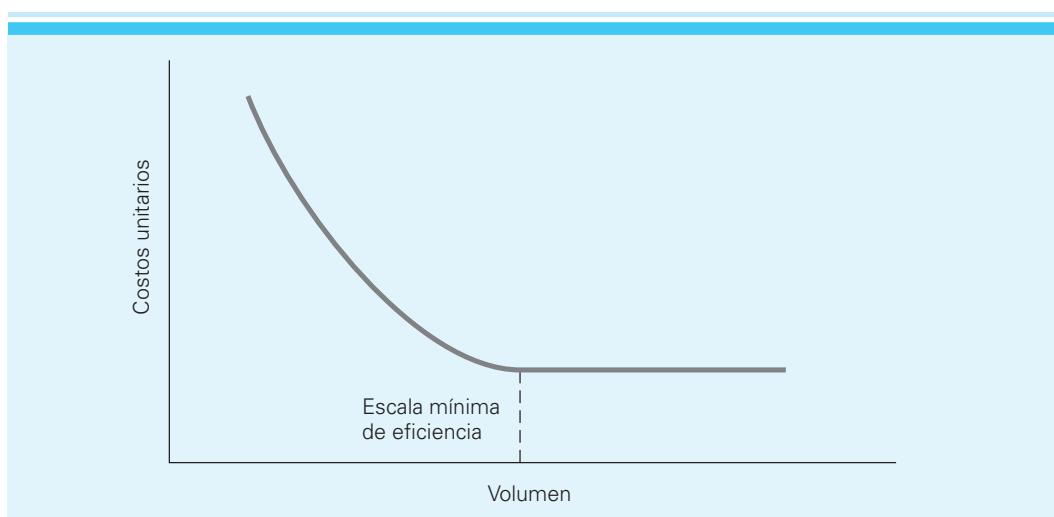
El concepto de las economías de escala nos indica que a medida que se expande la producción de una planta, disminuyen los costos unitarios. Las razones son una mayor utilización de bienes de capital y los beneficios de la productividad que se obtienen debido a la especialización de los trabajadores.<sup>13</sup> Sin embargo, después de cierto grado de actividad, quedan pocas economías de escala disponibles. Así, la “curva de costo unitario” declina hasta que se alcanza determinado nivel de actividad, en cuyo punto los ingresos posteriores atribuibles a la cantidad de producción reducen poco el costo unitario. El grado de actividad en el que se agota la mayoría de las economías de escala de las plantas se conoce como **escala mínima de eficiencia productiva**. Ésta es la escala de producción con la que debe operar una planta para aprovechar las principales economías de escala (vea la figura 16.2).

Las implicaciones de este concepto son las siguientes: mientras más grande sea la escala mínima de eficiencia de una planta respecto del total de la demanda mundial, más fuerte será el argumento para centralizar la producción en un solo lugar o en un número limitado de ellos. Por el contrario, cuando la escala mínima de eficiencia de la producción sea relativamente baja, será más económico fabricar un producto en diversos lugares. Por ejemplo, la escala mínima de eficiencia de una planta para fabricar computadoras personales es de alrededor de 250 000 unidades por año, mientras que la demanda mundial total excede las 35 millones de unidades por año. El bajo nivel de la escala mínima de eficiencia en relación con la demanda mundial total hace económicamente factible que una empresa como Dell fabrique sus computadoras en seis lugares.

Como en el caso de los costos fijos bajos, las ventajas son que la empresa puede atender con mayor facilidad las demandas creadas por la sensibilidad local, o reducir el riesgo cambiario al fabricar el mismo producto en diversos sitios.

### **Fabricación flexible y adaptación en masa**

El concepto central de las economías de escala es que la mejor manera de alcanzar la alta eficiencia y, por lo tanto, reducir los costos unitarios, es por medio de la producción masiva y estandarizada. La



**FIGURA 16.2**

Curva típica de costo unitario

relación implícita es la que existe entre el costo unitario y la variedad de los productos. Una mayor variedad productiva implica líneas de producción más cortas, que a su vez imposibilitan el logro de economías de escala. Incrementar la variedad de productos le dificultará a una empresa aumentar su eficiencia de fabricación y por ende reducir su costo unitario. De acuerdo con esta lógica, la forma de aumentar la eficiencia y reducir el costo unitario es limitar la variedad de productos y fabricar grandes volúmenes de productos estandarizados.

Esta visión de la eficiencia ha sido objeto de diversos cuestionamientos debido al reciente aumento de tecnologías de fabricación flexibles. El término **tecnología de fabricación flexible** —o **producción esbelta**, como se le conoce a menudo— abarca diversas tecnologías de fabricación: 1) para reducir los tiempos de instalación de equipos complejos, 2) incrementar el uso de cada una de las máquinas con que cuenta la empresa mediante una mejor calendarización y 3) mejorar el control de calidad en todas las etapas del proceso de fabricación.<sup>14</sup> La tecnología de fabricación flexible permite a la empresa producir una mayor variedad de productos con un costo unitario que, en alguna época, sólo se lograba con la producción masiva y estandarizada. La investigación sugiere que la adopción de tecnologías de fabricación flexibles en realidad aumenta la eficiencia y reduce los costos unitarios respecto de la producción masiva y estandarizada; mientras que, al mismo tiempo, permite que la empresa personalice su producto para ofrecerlo a un mayor número de clientes del que estimaba posible. El término **adaptación masiva** (*mass customization*) implica que una empresa use tecnología de fabricación flexible para lograr dos metas que en una época se consideraron incompatibles: bajos costos y adaptación del producto.<sup>15</sup> La elaboración y complejidad de las tecnologías de fabricación flexibles son variables.

Uno de los ejemplos más famosos de esta tecnología, el sistema de producción de Toyota, es relativamente simple, pero a él se le atribuye que ésta sea la fábrica de autos más eficiente del mundo. El sistema de fabricación flexible de Toyota fue desarrollado por uno de los ingenieros de la empresa, Ohno Taichi. Después de trabajar en ella por cinco años y visitar las plantas de producción de Ford en Estados Unidos, Ohno se convenció de que la filosofía de la producción masiva para la fabricación de automóviles tenía sus defectos. Había muchos problemas claves en el sistema de producción masiva.

En primer lugar, las extensas líneas de producción creaban inventarios masivos que tenían que almacenarse en grandes bodegas. Esto era caro, en razón de que los inventarios sujetan al capital a un uso improductivo. En segundo lugar, si inicialmente la programación de las máquinas no era la adecuada, las largas líneas de producción generaban un gran número de defectos (por ejemplo,

En 2009, Ford Motor Company renovó su planta de camionetas en Louisville para permitir la fabricación flexible. ¿Qué otras industrias se beneficiarían con una fabricación de este tipo?





desperdicio). En tercer lugar, el sistema de producción masiva no podía adaptarse a las preferencias del consumidor para ofrecer diversidad de productos.

Debido a lo anterior, Ohno comenzó a buscar formas para lograr que las líneas de producción más cortas resultaran económicas. Ideó diversas técnicas para reducir los tiempos de montaje del equipo de producción (una de las principales fuentes de los costos fijos). Por medio de un sistema de palancas y poleas, redujo el tiempo para cambiar tintes en el equipo de estampado: de un día completo, en 1950, a 3 minutos, en 1971. Este arreglo generó economías en las pequeñas líneas de producción, lo que le permitió a Toyota responder mejor a las demandas del consumidor mediante la diversidad del producto; con ello, también eliminó la necesidad de mantener grandes inventarios y así redujo los costos de almacenamiento. Más aún, las pequeñas líneas de producción y la falta de inventario significaban que las partes defectuosas se producían sólo en pequeñas cantidades y que entraban de inmediato al proceso de ensamblado. Esto redujo el desperdicio y ayudó a identificar el origen del defecto para arreglar el problema. En resumidas cuentas, las innovaciones de Ohno permitieron a Toyota elaborar productos más diversos con un menor costo unitario del que era posible con base en la producción masiva convencional.<sup>16</sup>

Las **unidades de maquinaria flexible**, otro ejemplo de tecnología común de fabricación flexible, están conformadas por grupos de distintos tipos de maquinaria, una que maneja los materiales en común y un controlador centralizado de unidades (computadora). Cada unidad suele constar de cuatro a seis máquinas capaces de llevar a cabo varias operaciones. Habitualmente, la unidad se dedica a la producción de una familia de partes o productos. La programación de las máquinas es computarizada, lo cual permite a cada unidad cambiar rápidamente de la producción de una parte o de un producto a otro.

Los principales beneficios de estas unidades son un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y la reducción del trabajo en proceso (es decir, reservas de productos semiterminados) y de desperdicios. Un mejor aprovechamiento de la capacidad deriva de la reducción del tiempo de arranque de las máquinas y de la coordinación computarizada del flujo de producción, lo cual elimina los cuellos de botella. La precisa coordinación entre las máquinas también reduce el inventario del trabajo en proceso. La reducción del desperdicio deriva de la capacidad de la maquinaria computarizada para identificar cómo transformar los insumos en productos y así generar un desperdicio mínimo. Mientras que una máquina independiente puede estar en uso 50% del tiempo, la misma máquina agrupada en una unidad puede utilizarse más de 80% del tiempo y elaborar el mismo producto terminado con la mitad del desperdicio.

Los resultados de instalar una tecnología de fabricación flexible en la estructura de costos de una empresa pueden ser sustanciales. Ford Motor Company ha introducido tecnologías de fabricación flexibles en sus plantas de todo el mundo. Estas nuevas tecnologías deben permitir a Ford producir múltiples modelos en la misma línea y cambiar de producción de un modelo a otro mucho más rápido que en el pasado. En total, Ford espera reducir 2 000 millones de dólares de su estructura de costos en 2010.<sup>17</sup>

Ante la demanda de grupos pequeños de consumidores, además de mejorar la eficiencia y reducir los costos, las tecnologías de fabricación flexibles también permiten personalizar los productos con un costo que antes sólo se conseguía mediante la producción masiva estandarizada. Así, estas tecnologías contribuyen a lograr una adaptación masiva, lo cual aumenta la sensibilidad hacia el cliente. Y, de mayor importancia para los negocios internacionales, ayudan a las empresas a adaptar sus productos a diversos mercados nacionales. La importancia de esta ventaja no puede exagerarse. Con tecnologías de fabricación flexibles, una empresa fabrica sus productos personalizados para diversos mercados nacionales en una sola planta localizada en el sitio óptimo sin castigar significativamente sus costos. De este modo, las empresas ya no necesitan plantas de producción en cada uno de los principales mercados nacionales para proporcionar productos que satisfagan los gustos y preferencias específicas de los consumidores, parte de la base lógica de una estrategia de localización (capítulo 12).

## Resumen

Diversos factores tecnológicos apoyan los argumentos económicos que avalan la concentración de plantas de producción en unos cuantos lugares, o incluso en un solo lugar. Si las demás condiciones se mantienen iguales, cuando los costos fijos son sustanciales, la escala mínima de eficiencia productiva es alta y existen tecnologías de fabricación flexibles disponibles, los argumentos en favor de concentrar la producción en pocos lugares son sólidos. Esto es cierto aun con la existencia de dife-

rencias sustanciales entre los gustos y preferencias de los consumidores de diversos mercados nacionales, debido a que las tecnologías de fabricación flexibles permiten a la empresa adaptar sus productos a las diferencias nacionales en una sola planta de producción. Por otro lado, cuando los costos fijos son bajos, la escala mínima de eficiencia productiva es baja y no existen tecnologías de fabricación flexibles disponibles, los argumentos en favor de concentrar la producción en un solo lugar, o en unos cuantos, no son tan contundentes. En esos casos, puede ser más sensato fabricar en cada uno de los principales mercados en donde la empresa tiene actividad si este arreglo le ayuda a satisfacer mejor las demandas locales. Esto funciona sólo si el incremento de la sensibilidad local es, por mucho, mayor que las desventajas en cuanto a los costos de no concentrar la fabricación. Con el advenimiento de las tecnologías de fabricación flexibles y de adaptación masiva, esta estrategia pierde atractivo.

En resumen, los factores tecnológicos hacen posible, y necesario, que las empresas concentren sus plantas de producción en sitios óptimos. Las barreras comerciales y los costos de transporte son quizás los principales obstáculos que deberá superar esta tendencia.

## FACTORES DEL PRODUCTO

Hay dos características del producto que afectan las decisiones de la localización. La primera es la relación del valor y el peso del producto derivado de su influencia en el costo del transporte. Muchos componentes electrónicos y productos farmacéuticos tienen una elevada proporción valor-peso; son caros y no pesan demasiado. Por ello, aunque se envíen al otro lado del mundo, sus costos de transporte representan un porcentaje muy pequeño del costo total. Debido a esta característica, y si las demás condiciones lo permiten, hay una marcada inclinación a fabricar estos productos en un lugar óptimo y atender desde ahí al mercado mundial. Lo opuesto sucede con los productos que muestran una baja relación valor-peso. Por ejemplo, azúcar refinada, ciertos químicos a granel, pinturas y productos petroleros son bienes muy baratos que pesan mucho. En consecuencia, cuando se envían a largas distancias, los costos de transporte representan un gran porcentaje del costo total. Por ello, si las demás condiciones lo permiten, hay una gran inclinación a producir estos productos en múltiples lugares cercanos a los mercados principales, para reducir los costos de transporte.

La otra característica propia del producto que influye en las decisiones sobre localización es cuando el producto atiende necesidades universales, esto es, que son las mismas en todo el mundo. Algunos ejemplos son muchos productos industriales (por ejemplo, electrónicos de uso de industrias, acero, químicos a granel) y los de consumo moderno (calculadoras de bolsillo, computadoras personales y consolas de videojuegos). Debido a que existen pocas diferencias nacionales entre los gustos y preferencias de los consumidores de estos productos, hay poca necesidad de adaptabilidad local. Esta similaridad aumenta el atractivo de concentrar la fabricación en un lugar óptimo.

## LOCALIZACIÓN DE LAS PLANTAS DE PRODUCCIÓN

Hay dos estrategias básicas para decidir la localización de plantas de producción: concentrarlas en un sitio óptimo y atender desde ahí al mercado mundial, o descentralizarlas en diversos sitios regionales o nacionales cercanos a los principales mercados. La elección de la estrategia adecuada se determina con base en los diversos factores del país, los factores tecnológicos y los del producto, que analizaremos en esta sección y se resumen en la tabla 16.1.

Como se aprecia en la tabla 16.1, la concentración de la manufactura es más sensata cuando:

- Las diferencias de costos de los factores entre los países, economía política y cultura tienen un efecto importante en el costo de fabricación.
- Las barreras comerciales son bajas.
- Las condiciones externas provenientes de la concentración de empresas similares favorecen ciertas ubicaciones.
- Se espera una relativa estabilidad en los principales tipos de cambio.
- La tecnología de la producción tiene altos costos fijos, una escala mínima de elevada eficiencia o cuando hay tecnologías de fabricación flexibles disponibles.
- La relación entre el valor-peso del producto es alta.
- El producto atiende necesidades universales.



	<b>Se favorece la fabricación centralizada</b>	<b>No se favorece la fabricación descentralizada</b>	
<b>Factores del país</b>			
Diferencias entre economías políticas	Sustancial	Pocas	
Diferencias entre la cultura	Sustancial	Pocas	
Diferencias entre los costos de los factores	Sustancial	Pocas	
Barreras comerciales	Pocas	Sustancial	
Condiciones externas de la ubicación	Importante en la industria	No es importante para la industria	
Tasa de cambio	Estable	Volátil	
<b>Factores tecnológicos</b>			
Costos fijos	Altos	Bajos	
Escala mínima de eficiencia	Altos	Bajos	
Tecnología de fabricación flexible	Disponible	No disponible	
<b>Factores del producto</b>			
Relación entre valor y peso	Alta	Baja	
Atiende necesidades universales	Sí	No	

**TABLA 16.1**

Estrategia de ubicación y de fabricación

Por otro lado, la descentralización de la manufactura es apropiada cuando:

- Las diferencias entre los factores de costos, economía política y cultura no tienen un efecto sustancial en el costo de fabricación en varios países.
- Las barreras comerciales son altas.
- Las condiciones externas de ubicación no son importantes.
- Se espera volatilidad en los principales tipos de cambio.
- La tecnología de la producción tiene costos fijos bajos, una baja escala mínima de eficiencia, y cuando las tecnologías de fabricación flexibles no están disponibles.
- La relación entre el valor-peso del producto es baja.
- El producto no atiende necesidades universales (es decir, cuando existen importantes diferencias entre los gustos y preferencias de los diversos países).

En la práctica, las decisiones de ubicación por lo general no están bien definidas. Por ejemplo, no es inusual que las diferencias entre los costos de los factores, la tecnología y el producto induzcan a concentrar la fabricación, mientras que una combinación de barreras comerciales y tipos de cambio volátiles aconsejen la descentralización. Éste es tal vez el caso de la industria mundial del automóvil. Aunque la disponibilidad de fabricación flexible y la relativamente alta relación valor-peso de los automóviles sugiere fabricar de manera concentrada, la combinación de barreras comerciales formales e informales, y la incertidumbre del actual régimen de tipos de cambio flotantes del mundo (vea el capítulo 10), inhiben las posibilidades de las empresas para aplicar dicha estrategia. Por estos motivos, varias fábricas de autos establecen operaciones de fabricación “de principio a fin” en tres principales mercados: Japón, América del Norte y Europa occidental.

## **El papel estratégico de las fábricas en el extranjero**

Cualquiera que sea la lógica para establecer una planta de producción en el extranjero, el papel estratégico de ellas evoluciona con el tiempo.<sup>18</sup> Al principio, se establecen muchas fábricas en los

países donde el costo de la mano de obra es bajo. Por lo general, su papel estratégico es la fabricación de productos con intensa mano de obra lo más barata posible. Por ejemplo, a principios de la década de 1970, muchas empresas estadounidenses de equipos de cómputo y telecomunicaciones establecieron plantas por todo el sudeste asiático para fabricar componentes electrónicos, como circuitos integrados y semiconductores, al menor costo posible. Ubicaron sus fábricas en países como Malasia, Tailandia y Singapur precisamente porque ofrecen una atractiva combinación de mano de obra barata, infraestructura adecuada y un régimen favorable de impuestos y comercio. Al principio, los componentes que producían estas fábricas se diseñaban en otro lugar, y el producto final se ensamblaba en otro país. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, el papel estratégico de algunas fábricas se expandió; se convirtieron en importantes centros de diseño y ensamblado final de productos para el mercado mundial. Un ejemplo es la planta de operaciones de Hewlett-Packard (HP) en Singapur, que originalmente se estableció como sitio de bajo costo para producir circuitos integrados, y se convirtió en el centro de diseño de ensamblado final de impresoras portátiles de inyección de tinta para el mercado mundial (vea la sección “Panorama administrativo”). Un proceso similar parece ocurrir en algunas fábricas que Philips estableció en China (vea el “Panorama administrativo” sobre Philips), y parece suceder lo mismo en la India con respecto a la producción de autos pequeños (vea el “Caso inicial”).

Ese ascenso del papel estratégico de las fábricas en el extranjero surge porque muchas elevaron sus propias capacidades.<sup>19</sup> Esta mejora tiene dos orígenes: primero, la presión del centro para mejorar la estructura de costos de la fábrica y para adaptar un producto a las demandas de los consumidores de un país en particular, puede desencadenar una serie de sucesos que en última instancia lleve al desarrollo de las capacidades adicionales de esa fábrica. Por ejemplo, para cumplir con las instrucciones de las oficinas corporativas para bajar los costos, los ingenieros de HP de la fábrica de Singapur contestaron que necesitaban rediseñar los productos para fabricarlos de acuerdo con dichas órdenes. Este intercambio de sugerencias llevó al establecimiento de un centro de diseño en Singapur. A medida que éste demostraba su valor, la administración de HP se dio cuenta de la importancia de ubicar en el mismo lugar las operaciones de diseño y fabricación. Comenzaron a transferir con más frecuencia responsabilidades de diseño a la fábrica de Singapur. Al final, esta fábrica se convirtió en el centro de diseño de productos dirigidos a las necesidades del mercado asiático. Este cambio también fue bueno en términos estratégicos, pues significó que los productos fuesen diseñados por ingenieros cercanos al mercado que conocían bien sus necesidades, a diferencia de los ingenieros ubicados en Estados Unidos.

Una segunda fuente de mejora de las capacidades de una fábrica en el extranjero es la creciente abundancia de factores de producción avanzados en el país donde se ubica la planta fabril. Muchos países a los que se les consideraba económicamente atrasados una generación antes experimentaron un rápido desarrollo económico durante los 20 años recientes. Su infraestructura de comunicaciones y transporte y el nivel de educación de su población han mejorado. Aunque estos países alguna vez carecieron de la avanzada infraestructura que se requiere para el diseño, desarrollo y operaciones más complejas de fabricación, a menudo ya no es el caso. Este avance facilitó a las fábricas ubicadas en esos países asumir un papel estratégico cada vez más importante.

Debido a dicho desarrollo, muchas empresas internacionales se alejan de un sistema que consideraba a sus fábricas en el extranjero nada más que plantas de fabricación de bajo costo, hacia uno en el que las fábricas foráneas se ven como centros de excelencia distribuidos mundialmente.<sup>20</sup> En este nuevo modelo, las fábricas en el extranjero asumen un papel de liderazgo en el diseño y la manufactura de los productos para atender a importantes mercados nacionales o regionales, e incluso al mercado global. El desarrollo de dichos centros de excelencia es consistente con el concepto de estrategia transnacional que presentamos en el capítulo 12. Un aspecto muy importante de la estrategia transnacional es la creencia en el **aprendizaje mundial**: la idea de que el conocimiento valioso no reside sólo en las operaciones nacionales de una empresa sino también en sus subsidiarias foráneas. Las fábricas en el extranjero que mejoran sus capacidades con el tiempo generan un valioso conocimiento que puede beneficiar a toda la empresa.

Para los administradores de una empresa internacional es importante recordar que las fábricas en el extranjero pueden mejorar sus capacidades con el tiempo, lo cual puede ser beneficioso para la empresa. Más que ver a las fábricas en el extranjero sólo como lugares donde se explota a los obreros no calificados y donde producen grandes cantidades de bienes a bajo costo, deben verlas como poten-

# PANORAMA ADMINISTRATIVO



## Hewlett-Packard en Singapur

A finales de la década de 1960, la compañía Hewlett-Packard buscaba en toda Asia un lugar de bajo costo para producir componentes electrónicos con procesos de mano de obra intensiva. La empresa exploró diversos lugares para ubicarse finalmente en Singapur, donde abrió su primera fábrica en 1970. Aunque Singapur no tenía los costos más bajos de mano de obra de la región, sí lo eran en relación con Estados Unidos. Además, como lugar de producción, Singapur ofrecía diversos beneficios importantes que no había en muchos otros países de Asia. El nivel de educación de la fuerza laboral local era alto, una gran cantidad de personas hablaba inglés, el gobierno parecía estable y comprometido con el desarrollo económico, y la ciudad-Estado tenía una de las infraestructuras mejor desarrolladas de la región, con una buena red de comunicaciones y transportes, y una base industrial y comercial en rápido desarrollo. HP también obtuvo condiciones favorables del gobierno en lo que respecta a impuestos, aranceles y subsidios.

En sus inicios, la planta fabricó sólo componentes básicos. La combinación de bajos costos de mano de obra y un régimen favorable de impuestos le ayudó a esta planta a obtener utilidades muy pronto. En 1973, HP transfirió la manufactura básica de una de sus calculadoras de bolsillo de Estados Unidos a Singapur. El objetivo era reducir el costo de fabricación, y la planta de Singapur lo logró con rapidez. Cada vez con más confianza en la capacidad de la planta de Singapur para manejar productos armados en vez de sólo componentes, la administración de HP le transfirió otros productos durante los siguientes años, como teclados, pantallas de estado sólido y circuitos integrados. Sin embargo, todos estos productos aún se diseñaban, desarrollaban e inicialmente se producían en Estados Unidos.

La situación de la planta cambió a principios de la década de 1980, cuando HP inició una campaña mundial para impulsar la calidad de sus productos y reducir sus costos. Luego, transfirió la producción de su calculadora de bolsillo HP41C a Singapur. El objetivo impuesto a los administradores de la planta de este país era reducir de manera sustancial los costos de manufactura. Sin embargo, ellos contestaron que dicho objetivo sería factible sólo si se les permitía rediseñar

el producto para fabricarlo con un costo total menor. La administración central de HP estuvo de acuerdo, y transfirió a 20 ingenieros de las instalaciones de Singapur a Estados Unidos por un año con el fin de que aprendieran todo acerca del diseño de circuitos integrados con aplicaciones específicas. Despues, llevaron sus conocimientos de regreso a Singapur y comenzaron a rediseñar la HP41C.

Los resultados fueron un gran éxito. Al rediseñar el producto, los ingenieros de Singapur redujeron 50% los costos de manufactura de la HP41C. Cuando pudieron utilizar sus recién adquiridas capacidades de diseño de producto, las instalaciones de Singapur comenzaron a rediseñar otros productos que se fabricaban en ellas. Los administradores de la casa matriz quedaron tan impresionados con el progreso de la fábrica que, en 1983, le transfirieron la producción total de la línea de calculadoras. A esto le siguió la transferencia parcial de la producción de las impresoras de inyección de tinta en 1984, y la fabricación de teclados en 1986. En todos los casos en los que se rediseñaron los productos a menudo se logró reducir el costo unitario de manufactura más de 30%. Sin embargo, el desarrollo y diseño inicial de todos estos productos aún se llevaba a cabo en Estados Unidos.

A finales de la década de 1980 y principios de la siguiente, la planta de Singapur comenzó a adquirir responsabilidades adicionales, en particular sobre las impresoras de inyección de tinta. En 1990 se le asignó el rediseño de una impresora de inyección de tinta para el mercado japonés. A pesar de que el rediseño inicial del producto fue un fracaso en el mercado, los administradores de Singapur presionaron para que se les permitiera intentarlo de nuevo, y en 1991 se les encargó el rediseño de la impresora HP Desk Jet 505 para el mercado de dicho país. Esta vez, el producto rediseñado fue todo un éxito, con significativas ventas en Japón. Alentados por este logro, los ejecutivos de la planta adquirieron cada vez más responsabilidades de diseño. Hoy en día, se le considera una "planta líder" en la red mundial de HP, con responsabilidades principales no sólo en el área de fabricación, sino también en las de desarrollo y diseño de una familia de pequeñas impresoras de inyección de tinta cuyo mercado meta es el asiático.<sup>21</sup>

ciales centros de excelencia, y alentar y fomentar las medidas de la administración local para mejorar las capacidades de sus plantas y fortalecer su posición estratégica dentro de la empresa.

Tal proceso implica que, una vez que se establece la subsidiaria en el extranjero y se acumula conocimiento, puede no ser bueno cambiar la producción a otro sitio tan sólo porque cambiaron ciertas variables, como las escalas de salarios.<sup>22</sup> HP conserva sus instalaciones en Singapur a pesar de que las

escalas de salarios son más bajas en otros lugares, como Vietnam, pues reconoce que su personal acumuló valiosos conocimientos que compensan los altos salarios. Así, cuando decide la ubicación de la producción, el administrador internacional debe considerar los valiosos conocimientos que puedan acumularse en varios lugares, y su efecto en factores como la productividad y el diseño del producto.

## Subcontratación de la producción: fabricar o comprar

A menudo, los negocios internacionales se enfrentan a decisiones sobre **fabricar** o **comprar**, es decir, si ellos deben llevar a cabo cierta actividad de creación de valor o subcontratarla a otra empresa.<sup>23</sup> Históricamente, la mayoría de las decisiones sobre subcontratación implican fabricar productos físicos. La mayoría de las compañías se encargan de su propio montaje final, pero han tenido que decidir si deben integrar y fabricar verticalmente sus propios componentes o subcontratar su producción a proveedores independientes. Las decisiones sobre fabricar o comprar son un factor importante en las estrategias de muchas empresas. En la industria del automóvil, por ejemplo, el auto común contiene más de 10 mil componentes, por lo que las empresas siempre deben enfrentar decisiones sobre fabricar o comprar. Toyota produce menos de 30% del valor de los vehículos que salen de sus líneas de montaje. El 70% restante consta sobre todo de componentes y subensambles complejos de proveedores independientes. En la industria del calzado deportivo, el asunto de fabricar o comprar llega a los extremos, pues existen compañías como Nike y Reebok que no intervienen en absoluto en la fabricación; toda la producción tiene un origen externo, básicamente en países con bajos ingresos.



Nike se basa en la subcontratación para fabricar sus productos; sin embargo, la compañía recibió críticas en todo el mundo por no asumir la responsabilidad social por las utilidades.

en Estados Unidos (un trabajador de un servicio de atención telefónica al cliente en la India gana alrededor de 200 a 300 dólares al mes, más o menos una décima parte del sueldo comparable en Estados Unidos).<sup>24</sup>

Las decisiones sobre la subcontratación presentan muchos problemas para las empresas nacionales, y más aún para las internacionales. En el ámbito internacional estas decisiones se complican debido a la volatilidad de las economías políticas, los movimientos de los tipos de cambio, la variación de los costos de los factores y otros aspectos similares en los diversos países. En esta sección examinaremos los argumentos en favor de fabricar y comprar los componentes en casa, y consideraremos los beneficios de cada opción. Después estudiaremos las alianzas estratégicas como alternativa para la fabricación de un producto o parte de él dentro de la empresa.

### LAS VENTAJAS DE FABRICAR

Se manejan cuatro argumentos que apoyan la decisión de fabricar todos o una parte de los componentes en la empresa, es decir, llevar a cabo una integración vertical, pues este tipo de organización permite costos más bajos, posibilita invertir en activos muy especializados, protege la tecnología propia y hace posible la programación de procesos adyacentes.

## Reducción de costos

Mantener la elaboración de un producto o un componente en la empresa puede resultar rentable si es más eficiente en esa actividad productiva que cualquier otra empresa.

## Vía libre para inversiones especializadas

En ocasiones, las compañías tienen que invertir en activos especializados para hacer negocios con otra empresa.<sup>25</sup> Un **activo especializado** es aquel cuyo valor depende de que persista una relación en particular. Por ejemplo, imagine que Ford Europa produce un nuevo sistema de inyección de combustible, de gran desempeño, alta calidad y diseño único. El consumo más eficiente de combustible le ayudará a la empresa a vender automóviles. Ford debe decidir si fabrica el sistema o contrata a un proveedor independiente. La fabricación de estos sistemas de diseño único requiere una inversión que sólo servirá para este propósito, no para sistemas de inyección de combustible de ninguna otra compañía del mundo. Por lo tanto, la inversión en este equipo constituye una inversión en activos especializados. Cuando una empresa debe invertir en ellos para proveer a otra, se crea una dependencia mutua. En estas circunstancias, cada parte teme que la otra abuse de esa relación y busque condiciones más favorables.

Para apreciar esta situación, analicémosla primero desde la perspectiva de un proveedor independiente al que Ford le solicita realizar esta inversión. El proveedor puede pensar que una vez que invierta dependerá de Ford, pues será su único cliente posible con respecto a este equipo. Por lo tanto, percibe que el vínculo contractual otorgará a Ford una fuerte posición de negociación, y le preocupa que, una vez realizada la inversión, Ford aproveche la situación para reducir de manera excesiva el precio de los sistemas. Ante este riesgo, decide no invertir en el equipo especializado.

Veamos ahora la posición de la contraparte. Ford puede pensar que si formaliza un contrato para la producción de estos sistemas con un proveedor independiente, pueda depender demasiado de éste para obtener un insumo vital. Debido a que se requiere el equipo especializado para los sistemas de inyección, Ford no puede cambiar sus pedidos a otros proveedores que no lo tengan (el cambio implicaría altos costos). Ford percibe esta situación como un aumento del poder de negociación del proveedor, y le preocupa que lo emplee para exigirle mayores precios.

Así, la dependencia mutua que genera la fabricación subcontratada pone nerviosos a los administradores de Ford y asusta a los proveedores potenciales. Aquí el problema es la desconfianza. Ninguna de las partes confía por completo en la otra. En consecuencia, Ford puede pensar que la única forma segura de obtener el nuevo sistema de inyección de combustible es fabricarlo por sí misma. Puede ser que no logre convencer a ningún proveedor independiente de que lo haga, por lo tanto, decide fabricar en lugar de comprar.

Por lo general, podemos predecir que, cuando se requiere una inversión sustancial en activos especializados para fabricar un componente, la empresa prefiere elaborarlo ella misma que subcontratar a un proveedor. Una creciente cantidad de evidencia empírica respalda esta afirmación.<sup>26</sup>

## Protección de la tecnología propia del producto

La tecnología propia del producto es aquella que pertenece sólo a la empresa. Si le permite fabricar un producto con características superiores, puede darle una ventaja competitiva. La empresa quizás no esté dispuesta a que esta tecnología caiga en manos de los competidores. Si contrata los servicios de fabricación de productos completos o componentes con tecnología propia, corre el riesgo de que esos proveedores expropien la tecnología para su propio uso o que la vendan a la competencia. Por ello, para mantener el control sobre su tecnología, la empresa puede optar por fabricar ella misma esos componentes.

## Programación mejorada

Otro argumento en favor de fabricar todo el producto o parte de él internamente es que se genera un ahorro en los costos de producción porque facilita la planeación, coordinación y programación de los procesos adyacentes.<sup>27</sup> Esta cuestión tiene particular importancia para empresas que cuentan con un sistema de inventario justo a tiempo (que veremos más adelante en este capítulo). En la década de 1920, por ejemplo, Ford obtuvo ganancias debido a la estricta coordinación y programación que era posible gracias a que regresó a la integración vertical del acero forjado, del embarque de mineral de hierro y de la minería. Las entregas en las fundidoras de Ford de la región de los Grandes Lagos estaban tan bien coordinadas que el mineral se convertía en *blocks* de motores en un lapso de 24

horas. Este rápido proceso reducía sustancialmente los costos de producción de Ford pues eliminaba la necesidad de mantener inventarios de material excesivos.

Para los negocios internacionales con actividades de fabricación subcontratada en todo el mundo, los problemas de programación se exacerbaban con el transcurso del tiempo y la distancia entre la empresa y sus proveedores. Esta agudización de los inconvenientes se debe a que la empresa utiliza sus propias subunidades como proveedores o bien proveedores independientes. Sin embargo, la propiedad de plantas de producción ascendentes no es el problema aquí. Si utilizan tecnologías de la información, las empresas logran una coordinación estrecha entre las diferentes etapas del proceso productivo.

## LAS VENTAJAS DE COMPRAR

Comprar los componentes, o todo el producto, a proveedores independientes contribuye a que la empresa tenga mayor flexibilidad, reduzca su estructura de costos, y puede ayudar a captar pedidos de clientes internacionales.

### Flexibilidad estratégica

La gran ventaja de comprar los componentes, o incluso un producto completo, a proveedores independientes es que la empresa conserva su flexibilidad, pues puede cambiar de proveedor según lo dicen las circunstancias. Esto es importante en particular en el ámbito internacional, en donde los tipos de cambio y las barreras comerciales pueden alterar el atractivo del lugar de origen del suministro. Un año, Hong Kong puede ser el lugar de origen de menor costo para un componente, y el siguiente año puede ser México. Muchas compañías subcontratan los mismos productos a proveedores con base en dos países, sobre todo como protección contra movimientos adversos de los costos, tipos de cambio y otros aspectos similares.

Subcontratar productos de proveedores independientes también es una ventaja cuando la localización óptima para fabricar un producto se ve amenazada por riesgos políticos. En tales circunstancias, la inversión extranjera directa para establecer operaciones de fabricación de un componente en dicho país puede exponer a la empresa a riesgos políticos de diversas magnitudes. La compañía puede evitar muchos de estos riesgos si compra a un proveedor independiente en ese país, sin perder la flexibilidad para cambiar a otro subcontratista en otro país en caso de que el atractivo de un país como origen del suministro para cierto componente se alterara debido a guerras, revoluciones u otros cambios políticos.

Sin embargo, mantener la flexibilidad estratégica tiene su lado negativo. Si un proveedor percibe que la empresa cambiará de proveedor en respuesta a las alteraciones del tipo de cambio, las barreras comerciales o las circunstancias políticas generales, quizás no esté dispuesto a realizar una inversión en plantas y equipo especializados que al final beneficiarán a la empresa.

### Costos bajos

A pesar de que fabricar un producto o componente internamente (integración vertical) a menudo se lleva a cabo para reducir los costos, puede tener el efecto opuesto. Cuando así sucede, la subcontratación puede “engordar” la estructura de costos de la empresa. Fabricar todo o parte del producto internamente aumenta el ámbito de operaciones de la organización, y el incremento que provoca en la complejidad organizacional puede elevar la estructura de costos. Hay tres razones que pueden provocar este desajuste.

Primero, mientras mayor sea el número de subunidades de una organización, mayores serán los problemas para coordinarlas y controlarlas. La coordinación y control de subunidades requiere que los directivos procesen grandes cantidades de información de las actividades que se desarrollan en cada subunidad. Mientras más subunidades existan, más será la información que la alta dirección debe procesar y más difícil resultará hacerlo bien. En teoría, cuando la empresa participa en demasiadas actividades, la administración central es incapaz de controlarlas todas de manera eficaz, y las ineficiencias resultantes contrarrestarán cualquier ventaja derivada de la integración vertical.<sup>28</sup> Esto puede ser grave en los negocios internacionales, donde el problema de controlar las subunidades se exacerbaba debido a la distancia y las diferencias de tiempo, idioma y cultura.

Segundo, la empresa que cuenta con una integración vertical para fabricar componentes puede encontrarse con que, debido a que sus proveedores internos tienen un cliente cautivo en la empresa, carecen de incentivos para reducir los costos. El hecho de que no tengan que competir por pedidos



con otros proveedores puede provocar altos costos de operación. Los administradores de esa división pueden verse tentados a pasar los aumentos de los costos a otras partes de la empresa en forma de precios de transferencia más altos, en vez de buscar formas de reducirlos.

Tercero, a partir del punto anterior, las empresas con integración vertical tienen que determinar precios apropiados para los bienes que se transfieren entre las subunidades. Esto es un reto para cualquier compañía, pero lo es aún más complejo en los negocios internacionales. Las diferencias de régimen fiscales, los movimientos de los tipos de cambio y la falta de conocimiento de las oficinas centrales sobre las condiciones locales incrementan la complejidad de las decisiones para determinar los precios de transferencia. Esta complejidad aumenta la capacidad de los proveedores internos para manipular dichos precios a su conveniencia y traspasar los aumentos en lugar de buscar maneras de reducirlos.

La empresa que compra sus componentes a los proveedores independientes evita estos problemas, así como los costos implícitos. Al hacerlo de esa manera, la empresa tiene menos subunidades que controlar. Los problemas de incentivos que traen consigo los proveedores internos no surgen cuando se utilizan los servicios de proveedores independientes, pues éstos saben que deben mantener su eficiencia si quieren ganar negocios con la empresa. También, debido a que los precios de los proveedores independientes son fijados por las fuerzas del mercado, no existen problemas de determinación de precios de transferencia. En suma, se evitan las ineficiencias burocráticas y los costos que pueden generar la integración vertical inversa y la fabricación de sus propios componentes al comprar los componentes a proveedores independientes.

### Compensaciones

Otra razón para tener una parte de la fabricación subcontratada mediante proveedores independientes con base en otros países es ayudar a la empresa a captar más pedidos de ese país. La práctica de las compensaciones es común en la industria aeroespacial comercial. Por ejemplo, antes que Air India haga un gran pedido a Boeing, el gobierno de la India puede pedir a esta empresa que promueva algunas subcontrataciones con fabricantes locales, lo cual no es inusual en los negocios internacionales. En repetidas ocasiones, los representantes del gobierno estadounidense han exhortado a las fábricas de autos japonesas a que compren más componentes a los proveedores estadounidenses, como una manera de compensar de manera parcial el gran volumen de exportaciones de automóviles de Japón a Estados Unidos.

### BENEFICIOS

Definitivamente existen beneficios en las decisiones de fabricar o comprar. Las ventajas de fabricar componentes en la propia empresa parecen mayores cuando: hay activos muy especializados, la integración vertical es necesaria para proteger la tecnología propia, o la empresa tan sólo es más eficiente que los proveedores externos en una actividad particular. Cuando estas condiciones no están presentes, el riesgo de la inflexibilidad estratégica y los problemas organizacionales sugieren que puede ser mejor subcontratar el proceso de fabricación de los componentes con proveedores independientes. Como los asuntos relacionados con la flexibilidad estratégica y el control organizacional parecen tener más importancia para los negocios internacionales que para los nacionales, una empresa internacional debe ser en especial cautelosa de la integración vertical para fabricar componentes. Además, subcontratar una parte de la fabricación en forma de compensaciones puede ayudar a una empresa a ganar pedidos más grandes en el futuro.

### ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES

Diversas empresas internacionales intentan obtener beneficios de la integración vertical sin los problemas organizacionales que implica establecer alianzas estratégicas con sus proveedores esenciales. Por ejemplo, existe una alianza entre Kodak y Canon, según la cual esta última construye fotocopiadoras que vende la primera, y una alianza entre Apple y Sony, que permite a Sony fabricar computadoras portátiles para Apple; en una alianza entre Microsoft y Flextronics, esta última construye el Xbox para Microsoft, y en un alianza entre Boeing y varias compañías japonesas, éstas se unieron para fabricar aeronaves, entre ellos el Boeing 787. Con estas alianzas, Kodak, Apple, Microsoft y Boeing se comprometieron en una relación de largo plazo con estos proveedores, lo que los alentó a llevar

a cabo inversiones especializadas. Las alianzas estratégicas crean confianza entre la empresa y sus proveedores, la cual se logra cuando una formaliza un compromiso confiable de continuar con un proveedor en condiciones razonables. Por ejemplo, la empresa puede invertir en un proveedor, quizás al tomar una parte minoritaria de las acciones, para señalar su intención de crear una relación productiva de beneficio mutuo y de largo plazo.

Este tipo de arreglo entre la empresa y sus proveedores se inició en Japón con grandes fábricas de autos, como Toyota. Muchos fabricantes japoneses de automóviles tienen relaciones de cooperación con sus proveedores que datan de décadas. En estas relaciones, las empresas y sus proveedores colaboran para lograr formas de incrementar el valor agregado, por ejemplo, mediante sistemas de inventario justo-a-tiempo o colaboración en el diseño de componentes para mejorar la calidad y reducir los costos de ensamblado. Estas relaciones se formalizaron cuando las fábricas de autos adquirieron una cantidad minoritaria de las acciones de muchos de sus proveedores esenciales, como señal de su deseo de mantener una relación de colaboración de largo plazo con ellos. Al mismo tiempo, la relación entre la empresa y cada uno de sus proveedores esenciales permanece regulada por el mercado, y puede terminar si el desempeño del proveedor se deteriora. Con esta estrategia, los fabricantes japoneses de automóviles obtienen muchos beneficios de la integración vertical, en particular los de la inversión en activos especializados, sin sufrir los problemas organizacionales implícitos en la integración vertical formal. Los proveedores también se benefician porque crecen con la empresa a la que proveen y comparten sus éxitos.<sup>29</sup>

En general, las tendencias hacia los sistemas justo a tiempo (JIT), los diseños por computadora (CAD) y la producción asistida por computadora (CAM) parecen aumentar la presión para que las empresas establezcan relaciones de largo plazo con sus proveedores. Los sistemas JIT, CAD y CAM se basan en enlaces cercanos entre ellas y sus proveedores, con el apoyo de una sustancial inversión especializada en maquinaria y equipo de sistemas de información. Para que un proveedor acepte dichos sistemas, la empresa debe hacer un compromiso confiable para establecer una relación duradera y crear un ambiente de confianza con él. Puede lograrlo en el marco de una alianza estratégica.

No todas las alianzas son buenas. Como la integración vertical formal, una empresa que establece una alianza de largo plazo puede limitar su flexibilidad estratégica debido a los compromisos con sus socios en la alianza. Como vimos en el capítulo 14 cuando consideramos las alianzas entre los competidores, una empresa que se alía con otra corre el riesgo de revelar conocimientos tecnológicos claves a un competidor potencial.

## Administración de una cadena global de suministro

La *logística* comprende las actividades necesarias para hacer llegar los materiales a las instalaciones de manufactura a lo largo del proceso de fabricación y los sistemas de distribución hasta el usuario final.<sup>30</sup> En el ámbito internacional, la función de logística administra la cadena global de suministro. Los objetivos paralelos de la logística son administrarla al menor costo posible de forma que atienda mejor las necesidades del cliente, para reducir los costos de la creación de valor, y ayudar a la empresa a establecer una ventaja competitiva mediante mejores servicios al cliente.

Es enorme el potencial para reducir costos mediante el incremento del nivel de eficiencia de la logística. Para la compañía común de manufactura, los costos de materiales representan entre 50 y 70% de sus ingresos, según el sector industrial. Incluso una pequeña reducción de estos costos puede tener un efecto sustancial en las utilidades. De acuerdo con un cálculo, una empresa con ingresos de 1 millón de dólares, una ganancia de 5% sobre la tasa de inversión y costos de materiales correspondientes a 50% de sus ingresos por ventas puede obtener un aumento de 15 000 dólares en el total de sus utilidades ya sea mediante el aumento de sus ingresos por ventas 30% o la reducción de sus costos de materiales 3%.<sup>31</sup> En un mercado saturado, es mucho más fácil reducir los costos de los materiales 3% que incrementar los ingresos de ventas 30 por ciento.

### LA FUNCIÓN DE LOS INVENTARIOS JUSTO A TIEMPO

Iniciados por las empresas japonesas durante las décadas de 1950 y la siguiente, los sistemas de inventario justo a tiempo desempeñan hoy en día un papel de singular importancia en la mayoría



de las empresas fabriles. La filosofía básica de los sistemas **justo a tiempo** (JIT) radica en economizar los costos de mantenimiento de inventario mediante la entrega oportuna, no antes, de los materiales al proceso de producción. El principal ahorro de costos surge al acelerar el movimiento de los materiales en existencia, lo cual reduce los costos de mantenimiento del inventario, el costo de bodegas y almacenamiento. Esto significa que la compañía reduce la cantidad de capital de trabajo que necesita para financiar el inventario, y lo libera para otros usos o reduce las necesidades totales de capital de la compañía. Si todo lo demás se mantiene igual, se incrementará la rentabilidad de la compañía pues aumentará el rendimiento del capital invertido. También significa que es menos probable que la compañía tenga un exceso de inventario sin vender, el cual deberá amortizar contra las ganancias, o bien fijarle un precio menor para venderlo.

Además de los beneficios en costos, los sistemas JIT también ayudan a la empresa a mejorar la calidad del producto. En un sistema JIT, los suministros entran al proceso de producción de inmediato, esto es, no se almacenan, lo que permite localizar los insumos defectuosos en el momento. El problema se rastrea hasta la fuente de suministro y se soluciona antes de que se produzcan más partes defectuosas. En el sistema tradicional, el almacenamiento de suministros durante semanas permite la producción de muchas partes defectuosas antes de que se reconozca el problema.

La desventaja de un sistema JIT es que deja a la empresa sin existencias de reserva en el inventario. Aunque es costoso almacenarlas, pueden sacar a una empresa de un problema de déficit generado por interrupciones de suministro de los proveedores. Las existencias de reserva también pueden ayudar a que una empresa responda con rapidez a los incrementos de la demanda. Una interrupción de este tipo ocurrió después de los ataques al World Trade Center, el 11 de septiembre de 2001, cuando la suspensión temporal de viajes y envíos en avión dejó sin inventarios de reserva a muchas compañías que dependían de proveedores dispersos en el mundo y que administraban cadenas de suministro “justo a tiempo”. Una situación menos notoria pero similar ocurrió de nuevo en abril de 2003 con la epidemia del virus SARS (síndrome respiratorio agudo grave), parecido a la neumonía, en China, que dio como resultado la suspensión temporal de varias plantas operadas por compañías extranjeras, lo que interrumpió sus cadenas mundiales de suministro. En forma similar, a finales de 2004, las importaciones sin precedente de Estados Unidos bloquearon muchos puertos navales de la costa oeste con demasiados barcos de Asia que no podían descargarse con rapidez, e interrumpió las cadenas de suministro perfectamente sincronizadas de muchas empresas estadounidenses importantes.<sup>32</sup>

Existen formas de reducir el riesgo asociado con una cadena mundial de suministro que opera con sistemas JIT. Algunas empresas obtienen estos insumos de diversos proveedores ubicados en diferentes países. Si bien esto no ayuda en caso de un acontecimiento con alcances mundiales, como el del 11 de septiembre de 2001, permite manejar las interrupciones de suministro de algunos países, las cuales son situaciones más comunes.



## LA FUNCIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN E INTERNET

Como observamos en el “Caso inicial”, los sistemas de información desempeñan un papel crucial en la administración moderna de materiales. Debido a que rastrean los componentes mientras van en camino hacia una planta de montaje, los sistemas de información permiten a las compañías optimizar sus planes de producción de acuerdo con la fecha en que se espera que lleguen las diversas partes. Además, en razón de que pueden localizar con precisión los componentes en la cadena de suministro, los sistemas de información hacen posible acelerar la producción cuando es necesario, mediante el retiro de componentes claves de la cadena regular de suministro y su envío por avión a la planta de fabricación.

Las compañías utilizan cada vez más el intercambio electrónico de datos (EDI) para coordinar el flujo de materiales hacia y durante la fabricación, y hacia los clientes. Los sistemas EDI requieren enlaces por computadora entre la compañía, sus proveedores y sus transportistas. A veces en este sistema también se integra a los clientes. Estos enlaces electrónicos sirven para realizar pedidos a los proveedores, registrar las piezas enviadas por los mismos, rastrearlas mientras llegan a una planta y registrar su llegada. Los proveedores suelen utilizar un enlace EDI para enviar sus facturas a la compañía. Un resultado de un sistema EDI es que los proveedores, transportistas y la compañía

se comunican entre sí sin pérdida de tiempo, lo cual incrementa la flexibilidad y capacidad de respuesta de todo el sistema global de suministro. Otro es que se elimina gran parte del papeleo entre proveedores, transportistas y la compañía compradora. Los sistemas EDI ayudan a las compañías a descentralizar las decisiones de administración de materiales en las plantas pues proporcionan a los ejecutivos la información que necesitan para coordinar y controlar a los grupos descentralizados de administración de materiales.

Antes de que surgiera internet como importante medio de comunicación, las compañías y sus proveedores por lo general tenían que comprar costosas soluciones propias de software para implementar los sistemas EDI. La omnipresencia de internet y la disponibilidad de aplicaciones con base en la red han hecho obsoletas a la mayoría de estas soluciones. Los sistemas más económicos basados en la red, mucho más fáciles de instalar y manejar, ahora dominan el mercado de software para administrar la cadena mundial de suministro. Estos sistemas con base en la red unifican con rapidez la administración de cadenas de suministro dispersas en el mundo, y permiten que incluso compañías pequeñas obtengan un mejor equilibrio entre el suministro y la demanda, lo que reduce el inventario en sus sistemas y genera los beneficios económicos asociados. Un creciente número de compañías adopta estos sistemas, y las que no lo hagan pueden encontrarse en una desventaja competitiva significativa.

## RESUMEN

En este capítulo explicamos la forma en que las eficientes funciones de producción y logística mejoran la posición competitiva de una empresa internacional, pues reducen los costos de creación de valor y desempeñan actividades de creación de valor, de forma que el servicio al cliente se enriquece y el valor agregado se maximiza. Analizamos en detalle los tres temas centrales de la producción internacional y la logística: dónde producir, qué fabricar y qué comprar, y cómo coordinar un sistema de fabricación y suministro disperso en el mundo. En el capítulo expusimos los siguientes argumentos:

1. La selección de un lugar de producción óptimo debe considerar los factores relacionados con el país, la tecnología y el producto.
2. Los factores del país incluyen la influencia de los costos, economía política y cultura nacional, sobre los costos de producción, así como la presencia de condiciones externas de ubicación.
3. Los factores tecnológicos son los costos fijos que implica instalar plantas de producción, la escala de eficiencia mínima de producción y la disponibilidad de tecnologías de fabricación flexibles que permitan la adaptación masiva.
4. Los factores del producto abarcan la proporción entre el valor y el peso del producto, y si éste cubre necesidades universales.
5. Las estrategias de ubicación concentran o descentralizan la fabricación. La selección debe tomar en cuenta al país y los factores tecnológicos y del producto. Todas las decisiones sobre ubicaciones implican beneficios.
6. Las plantas foráneas pueden mejorar sus capacidades con el tiempo, lo cual puede ser de inmenso beneficio estratégico para la compañía. Los administradores deben ver en ellas centros potenciales de excelencia, y motivar y fomentar las medidas de los administradores locales para mejorar las capacidades de las plantas.
7. Un tema esencial para muchos negocios internacionales es determinar los componentes que deben fabricarse internamente y cuáles deben subcontratarse con proveedores independientes.
8. Fabricar componentes internamente facilita las inversiones en activos especializados, y ayuda a que la compañía proteja su propia tecnología. También mejora la planeación entre las etapas cercanas de la cadena de valor. La producción interna es sensata si la compañía es el productor eficiente de una tecnología de bajo costo.
9. Comprar los componentes con proveedores independientes facilita la flexibilidad estratégica y contribuye a que la compañía evite problemas organizacionales asociados con la integración vertical extensa. También sirve como parte de una política de “compensación”, que se diseña para obtener más pedidos para la compañía de cierto país al concederle una parte de la subcontratación.
10. Varias compañías tratan de obtener los beneficios de la integración vertical y evitar los problemas organizacionales asociados con ella al entrar en alianzas estratégicas de largo plazo con proveedores indispensables.
11. Aunque las alianzas con los proveedores pueden proporcionar a una compañía los beneficios de la integración



vertical sin deshacerse por completo de los beneficios de una relación de mercado, las alianzas tienen desventajas. La compañía que establece una de ellas puede encontrar que su flexibilidad estratégica está limitada por compromisos con los socios de la alianza.

12. La logística abarca todas las actividades en virtud de las cuales los materiales llegan a una planta, se someten al proceso de producción y salen por medio de un sistema de distribución al usuario final. En una empresa internacional, esta función se complica por la distancia, el tiempo, los tipos de cambio, las barreras comerciales y otros factores.
13. Los sistemas justo a tiempo generan importantes ahorros pues reducen los costos de mantenimiento de almacenamiento e inventario, así como la necesidad de amortizar inventario en exceso. Además, los sistemas JIT ayudan a la compañía a detectar las piezas defectuosas y retirarlas con rapidez, y de esa manera mejorar la calidad del producto.

miento e inventario, así como la necesidad de amortizar inventario en exceso. Además, los sistemas JIT ayudan a la compañía a detectar las piezas defectuosas y retirarlas con rapidez, y de esa manera mejorar la calidad del producto.

14. La tecnología de la información, en especial el intercambio de datos electrónicos con base en internet, desempeña un papel importante en la administración de material. El EDI facilita el rastreo de los suministros, permite optimizar el programa de producción y que la compañía y sus proveedores se comuniquen en tiempo real, a la vez que elimina el flujo de papeleo entre la compañía y sus proveedores.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. Una compañía de electrónica considera la mejor manera de proveer al mercado mundial de microprocesadores para la fabricación de productos electrónicos industriales así como para el consumidor final. El costo de construcción de una planta es de 500 millones de dólares y requiere una fuerza de trabajo muy calificada. Se calcula que el valor total del mercado mundial de este producto a lo largo de los siguientes 10 años será de entre 10 000 y 15 000 millones de dólares. Los aranceles vigentes en esta industria son bajos. ¿La compañía debe adoptar una estrategia de fabricación concentrada o descentralizada? ¿Qué tipo(s) de ubicación(es) debe preferir para su(s) planta(s)?
2. Una compañía de productos químicos considera la mejor forma de suministrar ácido sulfúrico al mercado mundial. Construir una planta cuesta más o menos 20 millones de dólares y requiere una fuerza de trabajo moderadamente calificada. Se calcula que el valor total del mercado mundial para este producto a lo largo de los próximos 10 años será de entre 20 000 a 30 000 millones de dólares. Los aranceles vigentes en esta industria son moderados. ¿Debe la compañía favorecer la fabricación concentrada o descentralizada? ¿Qué tipo(s) de ubicación(es) debe buscar para su(s) planta(s)?
3. Una compañía debe decidir si va a fabricar un componente o a contratarlo con un proveedor independiente. Fabricar la pieza requiere una inversión no recuperable en activos especializados. Los proveedores más eficientes están en países con divisas que muchos analistas esperan se aprecien en forma sustancial a lo largo de la siguiente década. ¿Cuáles son los pros y las contras de a) fabricar el componente internamente y b) subcontratar la fabricación a un proveedor independiente? ¿Qué recomendaría? ¿Por qué?
4. Vuelva a leer el “Panorama administrativo” sobre Philips en China, y responda las siguientes preguntas:
  - a) ¿Cuáles son los beneficios para Philips de mover tan elevado porcentaje de su producción global a China?
  - b) ¿Cuáles son los riesgos asociados con una densa concentración de activos de fabricación en China?
  - c) ¿Qué estrategias puede adoptar Philips para elevar al máximo los beneficios y mitigar los riesgos asociados con mudar tan elevada proporción de su capacidad productiva al extranjero?
5. Explique cómo ayudaría a una empresa internacional una función eficiente de logística para competir mejor en el mercado mundial.

## Proyecto de investigación



globaledge.msu.edu

## Producción global, subcontratación y administración de materiales

Utilice el sitio globalEDGE™ para completar los siguientes ejercicios:

### Ejercicio 1

La globalización de la producción pone ante la vista de muchas personas las diferencias entre los costos de manufactura

en el mundo. El Departamento de la Oficina de Trabajo de Asuntos Laborales Internacionales de Estados Unidos publica el *Chartbook of International Labor Comparisons*. Localice la edición más reciente de este reporte e identifique el costo de remuneración por hora de los trabajadores de manufactura en Estados Unidos, Italia, México, Nueva Zelanda, Noruega y Singapur.

## Ejercicio 2

La internacionalización de la manufactura ha logrado gran preeminencia en años recientes. De hecho, la revista *Industry Week* clasifica a las compañías de manufactura más grandes

del mundo de acuerdo con sus ingresos por ventas. Identifique las empresas indias y japonesas más grandes en la clasificación más reciente, con especial atención a las industrias en las que operan.

## CASO FINAL

### La construcción del Boeing 787

La nueva aeronave comercial de Boeing, el jet de fuselaje amplio 787, es una atrevida apuesta sobre el futuro tanto del viaje aéreo como de la fabricación de aviones. Diseñado para volar largos recorridos en rutas de origen a destino, el avión de 250 asientos está construido en gran parte con materiales compuestos, tales como fibras de carbón, en vez de materiales tradicionales como el aluminio. En total, cerca de 80% del volumen del 787 está conformado por materiales compuestos, lo que hace que el avión sea 20% más ligero que un aeronave convencional del mismo tamaño, lo que se traduce en un gran ahorro en consumo de combustible y costos. El 787 también está lleno de otras innovaciones en diseño, entre las que se cuentan ventanillas más grandes, mayor altura y aparatos electrónicos de punta en la cabina de mando y en el compartimento para pasajeros.

Para reducir los riesgos asociados con esta apuesta tecnológica, Boeing decidió subcontratar un porcentaje sin precedentes de 70% del contenido del 787 a otros fabricantes, muchos de ellos ubicados en otros países. En contraste, 50% del Boeing 777, 30% del 767 y sólo 5% del 707 fueron subcontratados. La idea se basaba en que, a cambio de una participación en el trabajo, los socios contribuirían con alrededor de 8 000 millones de dólares a los costos del desarrollo del 787. Además, al subcontratar, Boeing consideraba que podía aprovechar la experiencia de los productores más eficientes, dondequiera que estuviesen, lo que reduciría los costos de hacer el avión. Aún más, Boeing creía que al subcontratar en otros países ayudaría a que las ventas aumentaran en ellos. El papel de Boeing en todo el proceso fue diseñar el avión, comercializarlo y venderlo, y realizar el ensamblado final en su planta de Everett, en el estado de Washington. La compañía pensaba también que si subcontrataba el diseño de tantos componentes, podría reducir el tiempo de desarrollo de esta aeronave a cuatro años, en comparación con los usuales seis que prevalecían en la industria.

Cerca de 17 socios en 10 países producen las partes principales del avión. Vought Aircraft Industries hace el fuselaje trasero en Carolina del Sur, y Alenia Aeronautical produce las secciones medias del fuselaje y las piezas horizontales de la cola en Italia. Tres compañías japonesas: Fuji, Kawasaki y Mitsubishi, producen las alas del avión, mientras que Onex Corporation,

de Toronto, fabrica la sección de la nariz. Todas estas grandes piezas son enviadas a Everett para su ensamblado final a bordo de una flota de tres aviones de carga 747 modificados, llamados "Dreamlifters" (Levantadores de sueños).

Hasta finales de 2007, la estrategia parecía funcionar notablemente bien. Boeing tenía pedidos de más de 770 aviones, con un valor superior a los 100 mil millones de dólares, lo que convertía al lanzamiento del 787 en el mayor éxito en la historia de la aviación comercial. Pero aparecieron grietas tras bambalinas en su dispersa cadena mundial de suministro. A mediados de 2007, la empresa admitió que el 787 podía retrasarse algunos meses debido a problemas con el suministro de unos sujetadores especiales del fuselaje. Resultó que los problemas eran mucho más graves. A principios de 2008, Boeing admitió una demora de hasta 12 meses en la entrega del primer 787 y 2 mil millones de dólares adicionales en los costos de desarrollo, y enfrentaba la posibilidad de tener que pagar millones en penalidades por el retraso en la entrega a su principales clientes.

El problema principal era que varios socios claves no habían podido cumplir con las fechas de entrega establecidas. Por ejemplo, para hacer las partes compuestas, Alenia tuvo que construir una nueva fábrica, pero el sitio que eligió fue una huerta de olivos de 300 años de antigüedad. La compañía tuvo que luchar con las autoridades locales por la propiedad de la tierra, y se vio obligada a replantar los árboles en otro lado antes de comenzar a excavar. Para colmo, las primeras secciones del fuselaje enviadas a Boeing no cumplían con los estándares de calidad requeridos. Cuando las partes llegaron finalmente a Everett, Boeing descubrió que muchos componentes no habían sido instalados en el fuselaje (como se requería), y que las instrucciones de ensamblado estaban escritas sólo en italiano. Surgieron otros problemas porque varios socios subcontrataron a su vez trabajos críticos de diseño a otras empresas. Por ejemplo, Vought subcontrató el diseño y construcción de las piezas del piso de las cuales era responsable a una compañía israelí. Ésta, a su vez, tuvo problemas para cumplir con los estándares de calidad de Boeing, pero como se reportaba con Vought, no con Boeing, los ejecutivos de ésta no se enteraron del problema hasta que se había convertido en un serio cuello de botella. Cuando tuvo



conocimiento del problema, Boeing rápidamente despachó ingenieros a Israel para trabajar con la compañía, pero para entonces se habían perdido varios meses.

A pesar de estas dificultades, Boeing sigue comprometida con su programa de subcontrataciones. No obstante, algo que la compañía ha aprendido es que si va a subcontratar trabajo a proveedores extranjeros, debe implementar una mayor cantidad de supervisión y coordinación de la administración para que esto funcione.<sup>33</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cuáles son los beneficios para Boeing de subcontratar tanto trabajo del 787 con proveedores extranjeros?

¿Cuáles son los riesgos potenciales? ¿Superan los beneficios a los riesgos?

2. En 2007 y 2008, Boeing se metió en varios problemas bien conocidos relacionados con el manejo de su cadena de suministros dispersa por el mundo. ¿Cuáles fueron las causas de estos problemas? ¿Qué puede hacer una compañía como Boeing para asegurarse de que dichos problemas no vuelvan a ocurrir en el futuro?
3. Algunos críticos opinan que al subcontratar tal cantidad de trabajo, Boeing ha exportado empleos estadounidenses. ¿Es justa esta apreciación? ¿Cómo debería responder la compañía a esas críticas?

## Referencias

1. E. Bellman, "India Cranks Out Small Cars for Export", en *The Wall Street Journal*, 6 de octubre de 2008, p. A1; N. Lakshman, "India's Car Market Offers No Relief for Automakers", en *BusinessWeek Online*, 23 de diciembre de 2008; M. Fackler, "In India, a New Detroit", en *The New York Times*, 26 de junio de 2008, pp. C1, C4.
2. B. C. Arntzen, G. G. Brown, T. P. Harrison y L. L. Trafton, "Global Supply Chain Management at Digital Equipment Corporation", en *Interfaces* 25, 1995, pp. 69-93, y Diana Farrell, "Beyond Offshoring", en *Harvard Business Review*, diciembre de 2004, pp. 1-8.
3. D. A. Garvin, "What Does Product Quality Really Mean", en *Sloan Management Review* 26, otoño de 1984, pp. 25-44.
4. Vea los artículos publicados en la edición especial de *Academy of Management Review on Total Quality Management* 19, núm. 3, 1994. El siguiente artículo proporciona una visión general de muchos temas desde una perspectiva académica: J. W. Dean y D. E. Bowen, "Management Theory and Total Quality", en *Academy of Management Review* 19, 1994, pp. 392-418. También vea T. C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage", en *Strategic Management Journal* 16, 1995, pp. 15-37; y S. B. Han *et al.*, "The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance", en *Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 2007, pp. 1-125.
5. Para información básica general, vea "How to Build Quality", en *The Economist*, 23 de septiembre de 1989, pp. 91-92; A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality*, Nueva York, Penguin, 1990; P. B. Crosby, *Quality Is Free*, Nueva York, Mentor, 1980; y M. Elliot *et al.*, "A Quality World, a Quality Life", en *Industrial Engineer*, enero de 2003, pp. 26-33.
6. G. T. Lucier y S. Seshadri, "GE Takes Six Sigma beyond the Bottom Line", en *Strategic Finance*, mayo de 2001, pp. 40-46; y U. D. Kumar y *et al.*, "On the Optimal Selection of Process Alternatives in a Six Sigma Implementation", en *International Journal of Production Economics* 111(2), 2008, pp. 456-470.
7. M. Saunders, "U.S. Firms Doing Business in Europe Have Options in Registering for ISO 9000 Quality Standards", en *Business America*, 14 de junio de 1993, p. 7; S. B. Han *et al.*, "The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance", en *Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 2007, pp. 1-25.
8. G. Stalk y T. M. Hout, *Competing against Time*, Nueva York, Free Press, 1990.
9. N. Tokatli, "Global Sourcing: Insights from the Global Clothing Industry—The Case of Zara, a Fast Fashion Retailer", en *Journal of Economic Geography* 8, núm. 1, 2008, pp. 31-39.
10. Diana Farrell, "Beyond Offshoring", en *Harvard Business Review*, diciembre de 2004, pp. 1-8, y M. A. Cohen y H. L. Lee, "Resource Deployment Analysis of Global Manufacturing and Distribution Networks", en *Journal of Manufacturing and Operations Management* 2, 1989, pp. 81-104.
11. P. Krugman, "Increasing Returns and Economic Geography", en *Journal of Political Economy* 99, núm. 3, 1991, pp. 483-499; J. M. Shaver y F. Flyer, "Agglomeration Economies, Firm Heterogeneity, and Foreign Direct Investment in the United States", en *Strategic Management Journal* 21, 2000, pp. 1175-1193; y R. E. Baldwin y T. Okubo, "Heterogeneous Firms, Agglomeration Economies, and Economic Geography", en *Journal of Economic Geography* 6, núm. 3, 2006, pp. 323-350.
12. Fuentes: B. Einhorn, "Philips' Expanding Asia Connections", en *BusinessWeek Online*, 27 de noviembre de 2003; K. Leggett y P. Wonacott, "The World's Factory: A Surge in Exports from China Jolts the Global Industry", en *The Wall Street Journal*, 10 de octubre de 2002, p. A1; "Philips NV: China Will Be Production Site for Electronic Razors", en *The Wall Street Journal*, 8 de abril de 2003, p. B12; "Philips Plans China Expansion", en *The Wall Street Journal*, 25 de septiembre de 2003, p. B13; M. Saunders, "Eight out of 10 DVD Players Will Be Made in China", en *Dealerscope*, julio de 2004, p. 28; y J. Blau, "Philips Tears Down Eindhoven R&D Fence", en *Research Technology Management* 50, núm. 6, 2007, pp. 9-11.
13. Para una revisión de los argumentos técnicos, vea D. A. Hay y D. J. Morris, *Industrial Economics: Theory and Evidence*, Oxford, Oxford University Press, 1979. También vea C. W. L. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston, Houghton Mifflin, 2004.
14. Vea P. Nemetz y L. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation", en *Academy of Management Review* 13, 1988, pp. 627-638; N. Greenwood, *Implementing Flexible Manufacturing Systems*, Nueva York, Halstead Press,



- 1986; J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos, *The Machine That Changed the World*, Nueva York, Rawson Associates, 1990; y R. Parthasarthy y S. P. Seith, "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure", en *Academy of Management Review* 17, 1992, pp. 86-111.
15. B. J. Pine, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Boston, Harvard Business School Press, 1993; S. Kotha, "Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage", en *Strategic Management Journal* 16, 1995, pp. 21-42; J. H. Gilmore y B. J. Pine II, "The Four Faces of Mass Customization", en *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1997, pp. 91-101; y M. Zerenler y D. Ozilhan, "Mass Customization Manufacturing: The Drivers and Concepts", en *Journal of American Academy of Business* 12, núm. 1, 2007, pp. 262-230.
16. M. A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1989; T. Ohno, *Toyota Production System*, Cambridge, Massachusetts, Productivity Press, 1990; y Womack, Jones y Roos, *The Machine That Changed the World*.
17. P. Waurzyniak, "Ford's Flexible Push", en *Manufacturing Engineering*, septiembre de 2003, pp. 47-50.
18. K. Ferdows, "Making the Most of Foreign Factories", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1997, pp. 73-88.
19. Este argumento representa una simple extensión del flujo de investigación sobre las capacidades dinámicas en la bibliografía de administración estratégica. Vea D. J. Teece, G. Pisano y A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", en *Strategic Management Journal* 18, 1997, pp. 509-533.
20. T. S. Frost, J. M. Birkinshaw y P. C. Ensign, "Centers of Excellence in Multinational Corporations", en *Strategic Management Journal* 23, noviembre de 2002, pp. 997-1018.
21. Fuentes: K. Ferdows, "Making the Most of Foreign Factories", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1997, pp. 73-88; y "Hewlett-Packard Singapore", Harvard Business School, Caso núm. 694-035.
22. C. W. L. Hill, "Globalization, the Myth of the Nomadic Multinational Enterprise, and the Advantages of Location Persistence", documento de trabajo de la School of Business, University of Washington, 2001.
23. Anne Parmigiani, "Why Do Firms Both Make and Buy", en *Strategic Management Journal* 29, núm. 3, 2007, pp. 285-303.
24. J. Solomon y E. Cherney, "A Global Report: Outsourcing to India Sees a Twist", en *The Wall Street Journal*, 1 de abril de 2004, p. A2.
25. El material en esta sección está basado sobre todo en la bibliografía sobre el costo de transacción de la integración vertical; por ejemplo, O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, Nueva York, The Free Press, 1985.
26. Para una revisión sobre la evidencia, vea Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*. También vea L. Popov y T. Zenger, "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge Based, and Measurement Explanations for Make or Buy Decisions in Information Services", en *Strategic Management Journal* 19, 1998, pp. 853-878; y R. Carter y G. M. Hodgson, "The Impact of Empirical Tests to Transaction Cost Economics on the Debate on the Nature of the Firm", en *Strategic Management Journal*, 27(5), 2006, pp. 461-480.
27. A. D. Chandler, *The Visible Hand*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1977.
28. Para una revisión de estos argumentos, vea C. W. L. Hill y R. E. Hoskisson, "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm", en *Academy of Management Review* 12, 1987, pp. 331-341.
29. C. W. L. Hill, "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand", en *Academy of Management Review* 15, 1990, pp. 500-513.
30. Vea R. Narasimhan y J. R. Carter, "Organization, Communication and Coordination of International Sourcing", en *International Marketing Review* 7, 1990, pp. 6-20; y Arntzen, Brown, Harrison, y Trafton, "Global Supply Chain Management at Digital Equipment Corporation".
31. H. F. Busch, "Integrated Materials Management", en *IJPD & MM* 18, 1990, pp. 28-39.
32. T. Aeppel, "Manufacturers Cope with the Costs of Strained Global Supply Lines", en *The Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 2004, p. A1.
33. J. L. Lunsford, "Jet Blues", en *The Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 2007, p. A1; J. Gapper, "A Clever Way to Build a Boeing" en *Financial Times*, 9 de julio de 2007, p. 11; y J. Teresko, "The Boeing 787: A Matter of Materials", en *Industry Week*, diciembre de 2007, pp. 34-39.





## Microsoft en la India

Microsoft se hizo de nombre debido a la estructuración de dos monopolios: su sistema operativo Windows y su paquete de software de productividad personal, Office, que se utilizan en todo el mundo. Windows, por ejemplo, corre en aproximadamente 94% de las computadoras personales del planeta. Sin embargo, a pesar de este dominio global, para la empresa ha sido difícil consolidarse en muchas naciones en desarrollo. La India es un buen ejemplo de lo que decimos. A pesar de que el país cuenta con una clase media bien educada, y aunque es el hogar de algunas de las más exitosas compañías independientes de tecnología de la información, la vasta mayoría de los indios no tiene acceso a una computadora personal. En 2008, el país tenía sólo 25 PC por cada mil habitantes, comparado con 997 por cada millar en Estados Unidos. La razón principal: el ¡costo! Gran parte de los indios son demasiado pobres para permitirse tener una PC. Además, la franquicia de Windows enfrenta dos grandes competidores en la India: las versiones piratas y el software gratuito de código abierto, Linux, que está en muchos servidores y que también se ha abierto camino hacia las computadoras de escritorio.

Lidiar con estos problemas ha forzado a Microsoft a reconsiderar su estrategia global unitalla. En realidad, en muchas

formas la India se ha convertido en un campo de pruebas para los esfuerzos de Microsoft por ajustar sus ofertas a las realidades de los mercados emergentes. La empresa invirtió mucho en un centro indio de investigación y desarrollo en Hyderabad, el cual da trabajo actualmente a 1 500 personas y es el centro de desarrollo de software más grande de la compañía fuera de Estados Unidos.

Para proteger su franquicia contra competidores de bajo costo (los piratas y Linux), Microsoft desarrolló una versión especial de su sistema operativo, el Windows XP Starter Edition. Esta versión se vende por menos de la mitad del precio del Windows XP, que es en sí más barato que su sistema operativo más reciente, Windows Vista. Windows XP Starter Edition tiene una funcionalidad limitada: sólo puede correr tres programas al mismo tiempo, y no está configurado para redes de computadoras; sin embargo, su bajo precio es más atractivo en el mercado indio. Además, la Starter Edition viene en 10 dialectos indios, además del hindi y del inglés, lo que aumenta su atractivo de manera significativa.

Con respecto a otros productos, como Office y SQL Server (el programa para bases de datos de Microsoft), en vez de vender software en paquete, lo cual es demasiado caro para

# Marketing mundial e investigación y desarrollo

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Explicar por qué sería sensato cambiar los atributos de un producto de un país a otro.
- OA<sup>2</sup>** Definir cómo y por qué la estrategia de distribución de una compañía puede variar entre países.
- OA<sup>3</sup>** Identificar cómo y por qué las estrategias publicitarias y promocionales pueden variar entre países.
- OA<sup>4</sup>** Explicar cómo y por qué la estrategia de precios de una compañía puede variar entre países.
- OA<sup>5</sup>** Analizar en qué forma la globalización de la economía mundial afecta el desarrollo de nuevos productos dentro de una empresa de negocios internacionales.



muchas empresas pequeñas, Microsoft vende acceso en línea mensual por una cuota de suscripción baja. Los programas en sí se alojan en servidores de Microsoft. Esta estrategia no sólo ayuda a Microsoft a lograr un incremento de las ventas que no podría ocurrir de otra manera, sino que demuestra ser una respuesta eficiente a los piratas, que no pueden ofrecer un servicio similar. Irónicamente, esta estrategia podría ser la más conveniente en los mercados desarrollados, como Estados Unidos, donde los competidores como Google ya han comenzado a ganar clientes con ofertas similares en línea.

Otras ofertas innovadoras en la India incluyen un producto llamado Multipoint, que permite a los usuarios conectar varios ratones de computadora a una sola máquina. Este producto está destinado a usarse en las escuelas, y fue desarrollado después de que Microsoft observó que muy pocas escuelas indias tenían una PC por alumno, y que a menudo los estudiantes se aglomeraban detrás de la máquina. Microsoft desarrolla programas educativos simples con los que varios alumnos pueden interactuar al mismo tiempo, y hacer clic en los íconos. Por ejemplo, los niños pueden operar un juego en el que escuchan una palabra y luego compiten entre sí para identificar el texto de la pantalla que corresponde al sonido.

En términos más generales, Microsoft ha percibido que en la India mucha gente utiliza los teléfonos celulares para ejecutar funciones básicas que en otros países se harían con las computadoras personales. La PC aún es demasiado cara para muchas pequeñas empresas indias (de 20 personas o menos), que representan la mitad de la fuerza manufacturera del país. Para abordar este mercado, Microsoft experimenta con diversos enfoques. La compañía ha creado servicios de mensajes de texto para agricultores y fabricantes, que les permiten verificar precios, niveles de inventario, pedidos, etc., mediante sus teléfonos celulares. Por ejemplo, en 2008 echó a andar un proyecto en Tirupur, un centro textilero, que permite a los pequeños fabricantes rastrear, con sus celulares, el progreso de los pedidos en la red por medio de mensajes de texto. Todo el respaldo de los servidores, como hardware y mantenimiento, está a cargo de una empresa local subcontratada, mientras que Microsoft cobra a los usuarios una tarifa mensual por el servicio. Al ser pionera en este tipo de servicios adaptados a las necesidades locales, Microsoft espera hacer crecer su participación en el mercado de software de la India.<sup>1</sup>



## Introducción

En el capítulo previo vimos las funciones de manufactura y administración de materiales mundiales en los negocios internacionales. En este capítulo seguiremos con las funciones específicas de los negocios y examinaremos la función del marketing y de la investigación y desarrollo (ID) en un entorno internacional. Nos centraremos en la forma en que el marketing y la ID reducen los costos de creación de valor y añaden valor agregado al producto pues cubren mejor las necesidades del cliente.

En el capítulo 12 hablamos de la tensión que enfrenta la mayoría de los negocios internacionales cuando tienen la necesidad de reducir los costos y al mismo tiempo deben responder a las condiciones locales, lo cual tiende a aumentar los costos. Esta tensión es un tema constante en este capítulo. Una estrategia de marketing global que pueda apreciar las semejanzas de los gustos y preferencias de los consumidores de todo el mundo es congruente con la producción en masa de productos estandarizados. Este enfoque fue, durante mucho tiempo, el que Microsoft adoptaba para vender su software (vea el “Caso inicial”). La producción en masa de productos estandarizados, sean éstos jabón, chips semiconductores o un producto de software como Windows, permite a la compañía reducir sustancialmente su costo por unidad a partir de la curva de experiencia y otras economías de escala. Pero ignorar las diferencias entre los gustos y las preferencias que manifiestan los consumidores de diversos países puede llevar al fracaso. Así, el equipo de marketing de las empresas internacionales necesita determinar si es apropiada o no la estandarización del producto para ajustar su estrategia de marketing de acuerdo con ello. Aun si la estandarización del producto es apropiada, la forma de posicionarlo en el mercado, las promociones y mensajes con que se vende son adecuados, es necesario personalizarlos para que lleguen a los consumidores locales. Así, como se describe en el “Caso inicial”, Microsoft ha producido una versión de Windows especial para los mercados en desarrollo, el Windows XP Starter Edition, y lo vende en varios dialectos locales. Además, experimenta con diversas formas de adecuar sus ofertas a las demandas exclusivas de los consumidores indios, muchos de los cuales son demasiado pobres para comprar computadoras personales y utilizan los teléfonos celulares como sustitutos. De manera similar, el equipo de ID necesita ser capaz de desarrollar productos estandarizados globalmente cuando sea necesario, así como productos adaptados a las necesidades locales, cuando sea lo más sensato. Por ello, Microsoft ha ubicado actividades sustanciales de ID en la India en parte para poder desarrollar ofertas para similares mercados emergentes.<sup>2</sup>

Consideramos las funciones de marketing y de investigación y desarrollo (ID) en el mismo capítulo por su relación tan cercana. Un aspecto crítico de la función de marketing es identificar nichos de mercado con el fin de desarrollar nuevos productos que los satisfagan. Diseñar nuevos productos requiere ID; de ahí la relación entre marketing e ID. Los nuevos productos deben fabricarse con base en las necesidades del mercado, y sólo el equipo de marketing puede definir dichas necesidades al personal de ID. Además, sólo él puede decirle al de ID si debe crear productos estandarizados globalmente o adaptarlos a las necesidades locales. Desde hace mucho, la investigación sostiene que uno de los factores más importantes para el éxito de la introducción de un nuevo producto es la cercana relación entre el marketing e ID.<sup>3</sup> En realidad, cómo lo expone el “Caso inicial”, el centro indio de ID de Microsoft ha tomado la iniciativa en el desarrollo de productos innovadores diseñados a la medida de ese mercado.

En este capítulo comenzaremos por revisar el debate sobre la globalización de los mercados. En seguida analizaremos el tema de la segmentación del mercado. Después veremos los cuatro elementos que constituyen la mezcla de marketing de una empresa: atributos del producto, estrategia de distribución, estrategia de comunicación y estrategia para determinar los precios. La **mezcla de marketing** es el conjunto de opciones que la empresa ofrece a sus mercados meta. Muchas empresas varían su mezcla de marketing en cada país, según las diferencias de la cultura, desarrollo económico, normas del producto, canales de distribución nacionales, etcétera.

El capítulo cierra con un vistazo al desarrollo de nuevos productos en un negocio internacional y sus implicaciones en la organización de las funciones de ID de una empresa.



## LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS Y LAS MARCAS

En un artículo ya clásico de *Harvard Business Review*, Theodore Levitt escribió con entusiasmo sobre la globalización de los mercados. Sus argumentos son ya una especie de paradigma en el debate sobre el grado que alcanza la globalización. De acuerdo con Levitt:



Una fuerza poderosa lleva al mundo a una homogeneidad convergente, y esa fuerza es la tecnología, la cual ha proletarizado las comunicaciones, el transporte y los viajes. El resultado es una nueva realidad comercial: el surgimiento de mercados mundiales para bienes estandarizados de consumo en una escala que nunca antes imaginamos.

Desaparecieron las acostumbradas variantes de las preferencias regionales o nacionales. La globalización de los mercados es una realidad. Con ello, el mundo de la comercialización multinacional se acerca a su fin, y también la empresa multinacional. Ésta opera en una gran cantidad de países y ajusta sus productos y sus prácticas a cada uno, con un costo relativo elevado. La empresa global opera con decidida congruencia, con un costo bajo, como si el mundo entero fuera una sola entidad; vende lo mismo, de la misma manera, en todos lados.

Comercialmente, nada confirma lo anterior mejor que el éxito de McDonald's desde los Campos Elíseos hasta Ginza, de Coca-Cola en Bahrein y Pepsi-Cola en Moscú, y de la música rock, la ensalada griega, las películas de Hollywood, los cosméticos Revlon, los televisores Sony y los pantalones de mezclilla Levi's en todo el mundo.

Desaparecen las antiguas diferencias de los gustos nacionales o las formas de hacer negocios. La homogeneidad de las preferencias nos lleva ineludiblemente a la estandarización de los productos, de su fabricación y de las instituciones de intercambio y comercio.<sup>4</sup>

Éste es un texto elocuente y evocativo, pero, ¿está Levitt en lo correcto? El éxito de los medios de comunicación mundiales, desde CNN hasta MTV, y su capacidad para delinejar una cultura mundial, parecen apoyar sus argumentos. Si está en lo correcto, su alegato tiene muy importantes implicaciones para las estrategias de marketing de los negocios internacionales. Sin embargo, el consenso entre los académicos es que Levitt exagera.<sup>5</sup> Aunque puede tener razón en lo que se refiere a muchos productos básicos industriales, como el acero, los químicos en general y los semiconductores; la globalización en el sentido de Levitt parece ser la excepción más que la regla en muchos mercados de bienes de consumo e industriales. Incluso una empresa como McDonald's, ejemplo arquetípico de Levitt de la empresa productora de bienes de consumo estandarizados en todo el mundo, modifica su menú de país a país en busca de la preferencia del consumidor local. En Medio Oriente, por ejemplo, McDonald's vende el McArabia, sándwich de pollo con pan estilo árabe, y en Francia, el Croque McDo, sándwich caliente de jamón y queso.<sup>6</sup> Además, como vimos en el "Caso inicial", a pesar de tener una marca mundial fuerte, Microsoft tuvo que adaptar sus ofertas para tener éxito en mercados emergentes como la India.

Tal vez Levitt tenga razón cuando afirma que el transporte y la tecnología de las comunicaciones facilitan la convergencia de ciertos gustos y preferencias de los consumidores en los países más desarrollados del mundo, tendencia que ha crecido desde la publicación de su artículo. La popularidad del sushi en Los Ángeles, de las hamburguesas en Tokio, de la música hip-hop y el fenómeno mundial de medios de comunicación mundiales como MTV, lo respalda. En el largo plazo, dichas fuerzas tecnológicas pueden provocar el surgimiento de una cultura mundial. Sin embargo, en la actualidad, aún hay diferencias culturales y económicas entre las naciones que actúan como freno para cualquier tendencia hacia la estandarización de los gustos y las preferencias de los consumidores de todos los países. Sin duda, quizás esto nunca ocurra. Algunos analistas argumentan que el crecimiento de la cultura mundial no significa que los consumidores comparten los mismos gustos y preferencias.<sup>7</sup> En cambio, las personas en diferentes países, con frecuencia con puntos de vista opuestos, participan cada vez más en una conversación "global" compartida, con base en símbolos compartidos, como marcas mundiales desde Nike y Dove hasta Coca-Cola y Sony. Pero la forma en que se perciben, promueven y utilizan estas marcas aún varía de un país a otro, según las diferencias locales en gustos y preferencias. Además, las barreras comerciales y las diferencias entre las normas de producto y las técnicas también limitan la capacidad de una empresa para vender un producto estandarizado a un mercado mundial mediante una estrategia de marketing estandarizada. Analizaremos el origen de estas diferencias en las secciones siguientes, cuando estudiemos cómo adaptar los productos de un país a otro. En resumen, los mercados globales estandarizados de Levitt parecen estar muy lejos para muchas industrias.



## Segmentación del mercado

La **segmentación del mercado** se refiere a la identificación de distintos grupos de consumidores cuyo comportamiento de compra difiere de otros de manera importante. Los mercados se segmentan de varias formas: por zona geográfica, demografía (sexo, edad, ingresos, raza, nivel

de educación, etc.), factores socioculturales (clase social, valores, religión, estilos de vida) y factores psicológicos (personalidad). Debido a que los diferentes segmentos muestran distintos patrones de comportamiento de compra, las empresas a menudo ajustan su mezcla de marketing de acuerdo con el segmento de que se trate. Así, el diseño preciso del producto, la estrategia para fijar su precio, los canales de distribución y la estrategia de comunicación pueden variar de un segmento a otro. El objetivo es conciliar de manera óptima el comportamiento de compra de los consumidores y la mezcla de marketing en un segmento determinado, y maximizar así las ventas de dicho segmento. Por ejemplo, las empresas automotrices utilizan una mezcla de marketing diferente para vender automóviles a los diversos segmentos socioeconómicos. Así, Toyota utiliza su división Lexus para vender automóviles lujosos de altos precios a consumidores con altos ingresos, mientras que vende sus modelos introductorios, como el Toyota Corolla, a consumidores con ingresos más bajos. De igual manera, los fabricantes de computadoras personales ofrecen diversos modelos con diferentes combinaciones de atributos del producto y escalas de precio, precisamente para atraer a consumidores de distintos segmentos del mercado (por ejemplo, usuarios profesionales y domésticos).

Cuando los administradores de empresas internacionales consideran la segmentación de mercados en el extranjero, deben conocer dos aspectos principales: las diferencias entre la estructura de los segmentos de mercado de los diversos países, y la existencia de segmentos que trascienden las fronteras nacionales. La estructura de los segmentos de mercado puede diferir de manera significativa de un país a otro. Un importante segmento de mercado de un país puede no tener paralelo en el país de origen de la empresa, y viceversa. La empresa deberá desarrollar una mezcla de marketing única que sea atractiva al comportamiento de compra único de cierto segmento de un determinado país. En la siguiente sección “Panorama administrativo” encontrará un ejemplo de tal segmento en el mercado de Brasil: el de los africanos-brasileños, muy diferente del segmento africano-estadounidense que existe en Estados Unidos. En otro ejemplo, un proyecto de investigación identificó un segmento de consumidores en China, de 50 a 60 años de edad, con pocas semejanzas en otros países.<sup>8</sup> Este grupo cumplió su mayoría de edad durante la Revolución Cultural china, a finales de la década de 1960 y principios de la siguiente. Los valores de este grupo fueron conformados por sus vivencias durante la Revolución Cultural. Tienden a ser muy sensibles al precio y responden de manera negativa a los productos nuevos y a la mayoría de las formas de marketing. La existencia de este grupo implica que las empresas con negocios en China tengan la necesidad de adaptar su mezcla de marketing para apelar a los valores únicos y el comportamiento de compra de este grupo. La existencia de un segmento tan singular limita la capacidad de las empresas para estandarizar sus estrategias de marketing global.

En contraste, la existencia de segmentos de mercado que trascienden las fronteras nacionales aumentan claramente la posibilidad de que un negocio internacional vea el mercado mundial como una entidad única y siga una estrategia global, con productos estandarizados en todo el mundo, y básicamente con la misma mezcla de marketing, para colocarse en el mercado y vender un determinado producto en diversos mercados nacionales. Para que un segmento trascienda las fronteras nacionales, los consumidores deben tener irrefutables similitudes en dimensiones como la edad, valores y estilos de vida, y dichas similitudes deben traducirse en un comportamiento de compra similar. Aunque estos segmentos sin duda existen en ciertos mercados industriales, son muy raros en los mercados de bienes de consumo. Un segmento mundial emergente que atrae la atención de los vendedores internacionales de bienes de consumo es el llamado segmento mundial de los adolescentes. Los medios de comunicación mundiales se abren camino hacia el segmento mundial de los adolescentes. La evidencia que dicho segmento existe se basó en un estudio sobre las actitudes culturales y el comportamiento de compra de más de 6 500 adolescentes de 26 países.<sup>9</sup> Los resultados sugieren que los adolescentes alrededor del mundo comparten cada vez más muchos valores comunes. De ahí que sea muy probable que compren el mismo tipo de bien de consumo y por las mismas razones.



## Atributos del producto

Un producto puede verse como un conjunto de atributos.<sup>10</sup> Por ejemplo, los atributos que conforman un automóvil son la potencia, diseño, calidad, rendimiento, consumo de combustible y comodidad; los atributos de una hamburguesa son el sabor, textura y tamaño; los de un hotel son el ambiente, calidad, comodidad y servicio. Los productos se venden bien cuando sus atributos



## Comercialización en el Brasil negro

Brasil es el hogar de la mayor población negra fuera de Nigeria. Más o menos la mitad de los 160 millones de habitantes de ese país son de origen africano o mestizos. A pesar de esta enorme presencia, hasta hace poco los negocios se esforzaban poco por dirigirse hacia este voluminoso segmento. En parte, el motivo está en la economía. Históricamente, los brasileños negros son más pobres que los de origen europeo, y por ello no recibían la misma atención que los blancos. Pero después de una década de un desempeño económico relativamente sólido de Brasil, una clase media negra emergente comienza a dominar la atención de las empresas de bienes de consumo. Para aprovechar esta oportunidad, empresas como Unilever introdujeron una gama de productos para el cuidado de la piel y cosméticos dirigidos a los brasileños negros, y la mayor empresa de juguetes de Brasil introdujo una muñeca negra, Susi Olodum, tipo Barbie, cuyas ventas rápidamente alcanzaron las de una muñeca blanca similar.

Pero no es una simple cuestión de economía. A diferencia de Estados Unidos, donde una prolongada historia de discriminación racial generó un movimiento de derechos civiles, Brasil fomentó la conciencia negra y produjo una subcultura identificable en la sociedad, la historia de los negros en Brasil fue muy diferente. Aunque el país abolió la esclavitud en 1888, el racismo en Brasil ha sido históricamente mucho más débil que en Estados Unidos. Brasil nunca excluyó a los negros de las votaciones ni tuvo una tradición de segregar las razas. Así-

mismo, históricamente, el gobierno impulsó los matrimonios entre blancos y negros con la intención de "blanquear" a la sociedad. En parte, debido a esta historia más benigna, Brasil no ha tenido un movimiento de derechos negros similar al de Estados Unidos, y la autoidentificación racial es más débil. Las encuestas suelen revelar que los consumidores africanobrasileños rehúsan catalogarse como blancos o negros, sino por uno de una docena de tonos de piel, y se ven a sí mismos como parte de una cultura que trasciende la raza.

Esta dinámica racial más sutil tiene importantes implicaciones para la segmentación del mercado y para ajustar la mezcla de marketing. Unilever tuvo que enfrentar este tema al lanzar una crema Vaseline Cuidado Intensivo para consumidores negros en Brasil. La empresa descubrió en los grupos de enfoque que, para que el producto tuviera aceptación entre las mujeres no blancas, tenía que promoverlo con mujeres de diferentes tonos de piel, sin excluir a las blancas ni a las negras. La campaña que diseñó Unilever presenta tres mujeres con diferentes tonos de piel en un gimnasio. La botella dice que la crema es para "piel bronceada y negra," descripción que abarca a muchas mujeres blancas, tomando en consideración que mucha gente vive cerca de la playa. La empresa descubrió que existe este segmento, pero es mucho más difícil de definir y requiere mensajes de marketing más sutiles que el mercado africano-estadounidense de Estados Unidos, o los segmentos de clase media en África.<sup>11</sup>

coinciden con las necesidades del consumidor (y sus precios son adecuados). Los automóviles BMW se venden bien entre las personas con una elevada necesidad de lujos, calidad y rendimiento, precisamente porque BMW incorpora esos atributos a sus automóviles. Si las necesidades del consumidor fueran las mismas en todo el mundo, una empresa simplemente vendería el mismo producto alrededor del mundo. Pero las necesidades del consumidor varían de país a país, según la cultura y el grado de desarrollo económico. La capacidad de una empresa para vender el mismo producto en todo el mundo se ve obstaculizada también por las diferentes normas de producción de los diversos países. En esta sección revisaremos estos aspectos y analizaremos su influencia en los atributos del producto.

## DIFERENCIAS CULTURALES

En el capítulo 3 vimos las diferencias culturales entre los países que se diferencian por distintas razones, como estructura social, idioma, religión y educación. Estas diferencias tienen importantes implicaciones para la estrategia de marketing. Por ejemplo, "las hamburguesas" no se venden bien en países musulmanes donde el consumo de carne de cerdo está prohibido por la ley islámica, así que el nombre fue cambiado a "hamburguesas de carne" (el cual es apropiado, de todos modos). El aspecto más importante de las diferencias culturales es quizás la tradición, la cual es en particular importante en lo que se refiere a la comida y la bebida. Por ejemplo, como un reflejo de las diferencias entre los hábitos tradicionales de alimentación, Findus, la división de comida congelada de Nestlé,



Los gustos y preferencias varían de un país a otro. Coca-Cola tiene una amplia variedad de productos para satisfacer a sus clientes mundiales, como Georgia (en la foto), que se vende en Japón.

consumidores chinos por lo general no les gusta el queso porque nunca ha sido parte de la cocina tradicional y porque muchos chinos sufren intolerancia a la lactosa.<sup>13</sup>

Hay, sin embargo, pruebas de las tendencias sobre las que Levitt hablaba. Los gustos y preferencias se han cosmopolitizado. El café está ganándole terreno al té en Japón y en Gran Bretaña, mientras que la comida congelada al estilo estadounidense adquiere popularidad en Europa (con leves adaptaciones a los gustos locales). Para aprovechar estas tendencias, Nestlé se dio cuenta que puede vender su café instantáneo, su espagueti boloñés y su comida congelada Lean Cuisine casi de la misma forma en Estados Unidos y en Europa occidental. Sin embargo, no hay mercado para la comida congelada Lean Cuisine en gran parte del resto del mundo, y tal vez no lo habrá en años o décadas. Si bien se registra cierto grado de convergencia cultural, sobre todo entre los países industrializados de América del Norte y Europa occidental, la cultura global de Levitt, caracterizada por gustos y preferencias estandarizadas, está muy lejos de ser una realidad.

## DESARROLLO ECONÓMICO

Tan importantes como las diferencias culturales son las diferencias entre los niveles de desarrollo económico. En el capítulo 2 analizamos el grado de diferencias en el desarrollo económico entre los distintos países. En el comportamiento del consumidor influye el nivel económico del país. Las empresas que operan sobre todo en países desarrollados, como Estados Unidos, tienden a incorporar muchos atributos adicionales de rendimiento a sus productos, los cuales no suelen exigirse en naciones menos desarrolladas, donde la preferencia se inclina hacia productos más básicos. Así, los automóviles en estos países por lo general carecen de muchos de los principales accesorios que encontramos en Occidente, como aire acondicionado, dirección hidráulica, ventanas eléctricas, radios y reproductores de discos compactos. En el caso de la mayor parte de los productos no perecederos, la confiabilidad puede ser el atributo más importante en los países menos desarrollados, donde dichas compras significan una proporción mayor del ingreso del consumidor de lo que representan en los países desarrollados.

Contrario a lo que sugiere Levitt, los consumidores de los países más desarrollados a menudo no están dispuestos a sacrificar sus atributos preferidos por precios más bajos. Además, con frecuencia se rehusan a adquirir productos globalmente estandarizados que se elaboraron con el más bajo común denominador. Están dispuestos a pagar más por productos que tengan características adicionales y atributos adaptados a sus gustos y preferencias. Por ejemplo, la demanda de vehículos utilitarios deportivos de primera categoría, con tracción en las cuatro ruedas, como el Jeep de Chrysler, la Explorer de Ford y la Land Cruiser de Toyota, se limita casi por completo a Estados Unidos. Esto se debe a varios factores, como el elevado nivel de ingresos de los consumidores estadounidenses, las vastas distancias dentro del país y el relativamente bajo costo de la gasolina, así como el característico y culturalmente arraigado estilo de vida estadounidense “al aire libre”.

el gigante suizo fabricante de productos alimenticios, vende tortas y barritas de pescado en Gran Bretaña, pero carne *bourgignon* y pollo al vino en Francia, y ternera con hongos y braviola en Italia. Además de su variedad usual de productos, Coca-Cola en Japón vende Georgia, un café frío enlatado, y Aquarius, una bebida tónica, que se adaptan a los gustos tradicionales japoneses.

Existe otro tipo de diferencias culturales entre los países, por razones históricas y de idiosincrasia. Por ejemplo, las preferencias en aromas difieren de un país a otro. S. C. Johnson Wax, fabricante de ceras y pulidores, encontró resistencia a su pulidor de muebles Pledge con aroma a limón entre los consumidores japoneses de mayor edad. Una cuidadosa investigación de mercado reveló que el aroma de este producto se asemejaba al de un desinfectante de letrinas muy común en la década de 1950. Las ventas se incrementaron de manera sustancial cuando se ajustó el aroma.<sup>12</sup> En otro ejemplo, los Cheetos, la botana con sabor a queso de color naranja brillante que fabrica la unidad Frito-Lay de PepsiCo., no tiene sabor a queso en China. A los



## NORMAS DEL PRODUCTO Y TÉCNICAS

Aun con las fuerzas que crean cierta convergencia en los gustos y en las preferencias del consumidor en los países avanzados e industrializados, la visión del mercado mundial de Levitt está todavía lejos de ser una realidad debido a las diferentes reglas nacionales de producto y normas técnicas.

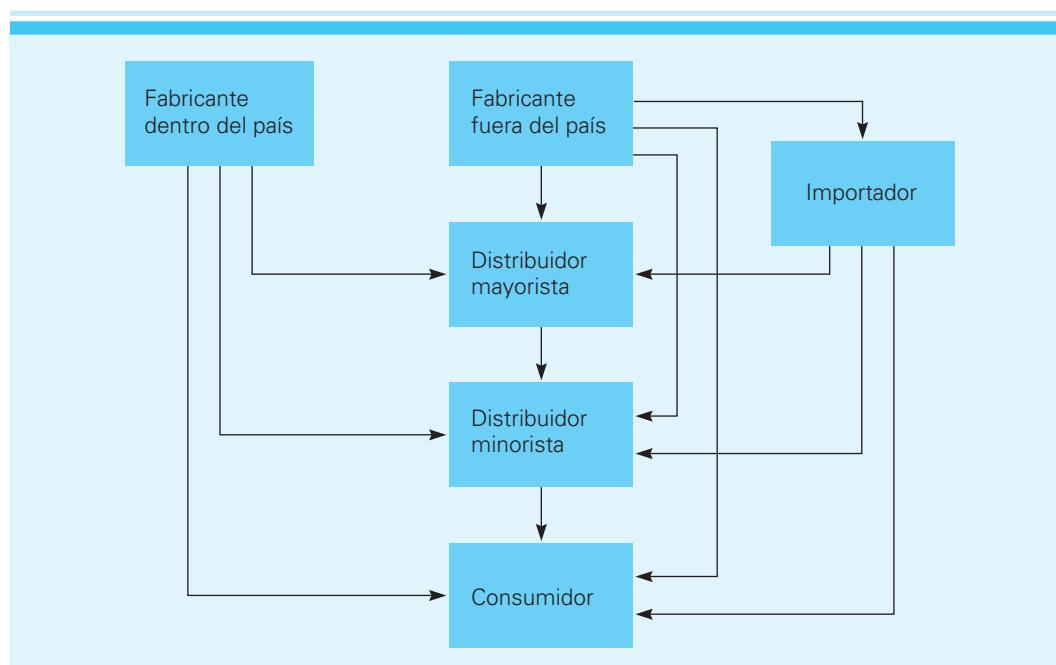
La variedad de normas de producto que exigen los gobiernos descartan la producción masiva y la comercialización de un producto estandarizado. Las diferencias entre las normas técnicas también limitan la globalización de los mercados. Algunas de estas diferencias son el resultado de decisiones idiosincrásicas que fueron tomadas hace mucho tiempo, más que de las acciones gubernamentales, pero tienen profundos efectos de largo plazo. Por ejemplo, el equipo de reproducción de DVD que se vende en Estados Unidos no reproduce DVD grabados en equipo que se fabrica para su venta en Gran Bretaña, Alemania y Francia (y viceversa). En la década de 1950 surgieron diferencias entre las normas técnicas que regulaban la frecuencia de las señales de televisión, que hacen necesario adaptar estos reproductores a la norma prevaleciente. RCA tropezó en la década de 1970 cuando no tomó este problema en cuenta para la comercialización de sus televisores en Asia. Aunque muchos países asiáticos adoptaron la norma estadounidense, Singapur, Hong Kong y Malasia prefirieron la norma británica. La gente que compró televisores RCA en esos países podía ver la imagen, ¡pero no recibía el sonido!<sup>14</sup>



## Estrategia de distribución

Un elemento crítico en la mezcla de marketing de una empresa es su estrategia de distribución: la forma de distribuir el producto se determina por la estrategia de penetración de la empresa, que analizamos en el capítulo 14. En esta sección examinaremos un sistema habitual de distribución, veremos cómo varía su estructura de un país a otro, y también las estrategias de distribución adecuadas de un país a otro.

La figura 17.1 ilustra un sistema habitual de distribución conformado por un canal con un distribuidor mayorista y un minorista. Si la empresa fabrica su producto en ese país en particular, puede venderlo directamente al consumidor, al minorista o al mayorista. Las mismas opciones se encuentran disponibles para una empresa que fabrica fuera del país. Además, esta empresa puede decidir vender el producto a un importador, quien después se tendrá que entender con el distribuidor mayorista, el minorista o el consumidor. Los factores que determinan el canal se considerarán más adelante en esta sección.



**FIGURA 17.1**

Sistema típico de distribución

## DIFERENCIAS ENTRE PAÍSES

Las cuatro principales diferencias entre los sistemas de distribución son la concentración de las ventas al menudeo, la longitud, exclusividad y calidad del canal.

### Concentración de las ventas al menudeo

En algunos países, el sistema de ventas al menudeo está muy concentrado, pero en otros está sumamente fragmentado. En un **sistema concentrado**, pocos minoristas surten a la mayor parte del mercado. Un **sistema fragmentado** es aquel en el que hay muchos minoristas, pero ninguno de ellos tiene una parte mayoritaria del mercado. Muchas diferencias entre los grados de concentración tienen su origen en la historia y la tradición. En Estados Unidos, la importancia del automóvil y lo relativamente nuevas que son muchas áreas urbanas dieron como resultado un sistema de ventas al menudeo que gira alrededor de grandes almacenes o centros comerciales a los que la gente puede ir en sus vehículos. Esto facilitó la concentración del sistema. La mayor densidad de población en Japón, combinada con el gran número de centros urbanos que crecieron antes del automóvil, generó un sistema de ventas al menudeo más fragmentado, con muchas tiendas pequeñas que dan servicio a barrios locales, a los que la gente suele llegar a pie. Además, el sistema legal japonés protege al pequeño minorista. Éstos pueden bloquear el establecimiento de una tienda grande de ventas al menudeo por medio de una petición a su gobierno local.

Hay una tendencia hacia una mayor concentración de las ventas al menudeo en los países desarrollados. Tres factores que apuntan en esta dirección son el incremento de los automóviles, el número de casas con refrigeradores y congeladores, y la cantidad de hogares con dos ingresos. Todos estos factores cambiaron los hábitos de compra y facilitaron el crecimiento de grandes tiendas de ventas al menudeo lejos de las áreas tradicionales de compra. La última década fue testigo de la consolidación en la industria mundial de ventas al menudeo, y las empresas como Wal-Mart y Carrefour tratan de convertirse en vendedores al menudeo al adquirir minoristas en diferentes países. Estas operaciones incrementan la concentración de ventas al menudeo.

En contraste, los sistemas minoristas están muy fragmentados en muchos países en desarrollo que pueden convertirse en interesantes retos de distribución. En la China rural sólo se llega a grandes áreas del país por caminos rústicos. En la India, Unilever vende a minoristas en 600 000 pueblos, muchos de los cuales no cuentan con caminos pavimentados, lo cual significa que los productos llegan a su destino sólo por buey, bicicleta o carreta (vea el “Panorama administrativo” sobre Unilever en este capítulo). En Nepal, el país vecino, el terreno es tan accidentado que ni siquiera las bicicletas o las carretas son prácticas, y los negocios dependen de las caravanas de búfalos y las espaldas humanas para entregar sus productos a miles de pequeños minoristas.

### Longitud del canal

La **longitud del canal** se refiere al número de intermediarios entre el productor (o fabricante) y el consumidor. Si el productor vende directo al consumidor, el canal es muy corto. Si vende por medio de un importador, un mayorista y un minorista, existe un canal largo. La elección entre un canal corto o largo es básicamente una decisión estratégica de la empresa productora. Sin embargo, algunos países tienen canales de distribución más largos que otros. La determinante más importante de la longitud del canal es el grado de fragmentación del sistema de ventas al menudeo. Los sistemas de ventas al menudeo fragmentados tienden a promover el crecimiento de los mayoristas para que provean a los minoristas, lo que alarga los canales de distribución.

Mientras más fragmentado esté el sistema de ventas al menudeo, más caro resultará para una empresa establecer contacto con cada uno de los minoristas individuales. Imagine una empresa que venda pasta de dientes en un país en donde hay más de un millón de pequeños minoristas, como en la India y China. Para vender directo al minorista, la empresa tendría que formar una enorme fuerza de ventas. Esto sería muy costoso en particular porque cada llamada para ofrecer el producto generaría un pedido muy pequeño. Pero suponga que unos cuantos cientos de mayoristas en el país proveen a los minoristas no sólo de pasta de dientes, sino de otros productos de higiene personal y para el hogar. Debido a que estos mayoristas manejan una amplia variedad de productos, pueden obtener pedidos más grandes en cada llamada que realice el personal de ventas, lo que hace que valga la pena el tratar directamente con los minoristas. En consecuencia, es sensato económicamente que la empresa venda al mayorista y que éste trate con los minoristas.



Debido a estos factores, los países con un sistema de ventas al menudeo fragmentado también tienden a tener canales de distribución largos, con frecuencia con muchos niveles. El ejemplo clásico es Japón, donde a menudo hay dos o tres niveles de mayoristas entre la empresa y las tiendas que venden al consumidor final. En países como Gran Bretaña, Alemania y Estados Unidos, en donde los sistemas de ventas al menudeo son mucho más concentrados, los canales son mucho más cortos. Cuando el sector minorista está muy concentrado, es sensato que la empresa trate directamente con los dueños de las tiendas, lo cual deja fuera a los mayoristas. Se requieren relativamente pocos vendedores para tratar con un sector de ventas al menudeo concentrado, y los pedidos que genera cada llamada pueden ser muy grandes. Éstas son las circunstancias que suelen prevalecer en Estados Unidos, en donde grandes empresas alimentarias venden directamente a los supermercados en vez de pasar a través de distribuidores mayoristas.

El rápido desarrollo de internet en los últimos años ayudó a acortar la longitud del canal. Por ejemplo, el minorista de equipo para actividades al aire libre con sede en Seattle, REI, vende sus productos en Japón por medio de un sitio web en japonés, lo que elimina la necesidad de contar con minoristas en ese país y obviamente acorta la longitud de canal entre REI y sus clientes. Sin embargo, esta estrategia tiene desventajas definidas. En el caso de REI, los consumidores no reciben el mismo nivel de asesoría por medio de la web como lo harían en tiendas físicas, donde los vendedores ayudan al cliente a escoger el equipo correcto para sus necesidades. Así, aunque REI se beneficia del canal corto en Japón, puede perder ventas significativas debido a la falta de servicio en el punto de venta.

Otro factor que acorta la longitud de canal en algunos países es el ingreso de grandes supermercados de descuento, como Carrefour, Wal-Mart y Tesco. El modelo de negocio de estos minoristas se basa en parte en la idea de que al reducir los precios, eliminan a los mayoristas y en su lugar tratan directamente con los fabricantes. Por ello, cuando Wal-Mart ingresó en México, su política de tratar de manera directa con los fabricantes en lugar de comprar mercancía por medio de mayoristas le ayudó a acortar los canales de distribución. En forma similar, los canales de distribución históricamente largos hoy en día se acortan debido al aumento de grandes minoristas, algunos de los cuales son propiedad extranjera, como Toys "R" Us, y otros más, y algunas empresas locales que imitan el modelo estadounidense, que eliminan en forma progresiva a los mayoristas y tratan de manera directa con los fabricantes.

### Exclusividad del canal

Un **canal de distribución exclusivo** es aquel que es de difícil acceso para quienes no pertenecen a él. Por ejemplo, a una nueva empresa siempre se le dificulta el acceso a un espacio en los anaquellos de los supermercados. Esto sucede porque los minoristas casi siempre prefieren los productos alimenticios de fabricantes bien establecidos, con reputación nacional, en vez de apostar por un producto de empresas desconocidas. La exclusividad de un sistema de distribución varía entre los países. El sistema japonés se toma a menudo como ejemplo de un sistema muy exclusivo. En Japón, las relaciones entre fabricantes, mayoristas y minoristas con frecuencia tienen décadas de existencia. Muchas de estas relaciones se basan en el entendido de que los distribuidores no manejarán productos de empresas competidoras. A cambio, el fabricante garantiza al distribuidor un atractivo descuento de precios. Como aprendieron muchos fabricantes estadounidenses y europeos, los fuertes lazos que resultan de este tipo de arreglo dificultan en gran medida el acceso al mercado japonés. Pero, como lo ilustra el “Caso inicial”, es posible irrumpir en él con un nuevo producto de consumo, como lo hizo Procter & Gamble durante la década de 1990 con su detergente para trastes marca Joy. P&G superó la tradición de la exclusividad por dos razones. Primera, después de una década de muy deslucido desempeño económico, Japón estaba en proceso de cambio. En su búsqueda de utilidades, los minoristas estaban más dispuestos que nunca en su historia a olvidar las antiguas normas de la exclusividad. Segunda, P&G había estado en Japón suficiente tiempo y tenía un portafolio de bienes de consumo lo bastante amplio para impulsarlo con sus distribuidores, lo que le permitió lanzar nuevos productos mediante los canales de distribución.

### Calidad del canal

La **calidad del canal** se refiere a la experiencia, competencias y habilidades profesionales de minoristas establecidos en un país, y a su capacidad para vender y mantener los productos de empresas internacionales. Aunque la calidad de los minoristas es buena en los países más desarrollados, en

los mercados emergentes y los países menos desarrollados, desde Rusia hasta Indonesia, la calidad del canal es variable, en el mejor de los casos. La falta de un canal de buena calidad puede impedir la penetración en el mercado, en particular en el caso de productos nuevos o más elaborados que requieran significativa asistencia en el punto de venta, así como servicios y atención después de la venta. Cuando la calidad del canal no es buena, las empresas internacionales tienen que dedicar considerable atención a mejorarla, por ejemplo, con amplia educación y servicio al cliente a minoristas existentes, y en casos extremos, su propio canal. Así, después de introducir su concepto de tienda al menudeo en Estados Unidos, Apple ha abierto locales similares en distintas naciones, como el Reino Unido, para proporcionar asesoría, servicio y apoyo en el punto de venta para su popular iPod y otros productos de computación. Apple piensa que esta estrategia le ayudará a aumentar su participación en el mercado de estos países.

## ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La elección de una estrategia de distribución determina el canal de distribución mediante el cual la empresa llega a sus consumidores potenciales. ¿Debe vender directamente al consumidor o mediante minoristas?, ¿debe hacerlo por medio de un mayorista?, ¿debe utilizar los servicios de un importador?, ¿debe invertir en establecer su propio canal? La estrategia óptima se determina por el costo relativo y los beneficios de cada opción, los cuales varían de un país a otro, según los cuatro factores que acabamos de analizar: la concentración del sistema de ventas al menudeo, y la longitud, exclusividad y calidad del canal.

Debido a que cada intermediario que opera en un canal añade su ganancia al precio del producto, por lo general existe una relación crítica entre la longitud del canal, el precio de venta final y el margen de utilidades de la empresa. Mientras más largo sea un canal, mayor será el aumento agregado y también mayor, el precio para el consumidor por el producto final. Para asegurarse que los precios no se incrementen demasiado por los aumentos de múltiples intermediarios, se puede obligar a una empresa a operar con bajos márgenes de utilidad. Así, si el precio es un arma importante de competitividad, y si la empresa no quiere reducir sus márgenes de utilidad, deberá utilizar un canal de distribución más corto, en tanto no afecte otros aspectos.

Sin embargo, los beneficios de un canal de distribución más extenso a menudo sobrepasan sus desventajas. Como vimos, una ventaja de un canal de distribución más largo es que reduce los costos de venta cuando el sector de ventas al menudeo está muy fragmentado. Así, es sensato para una empresa internacional utilizar canales más largos en países donde el sector de ventas al menudeo esté fragmentado, y canales más cortos en países con sectores de ventas al menudeo concentrados. Otro beneficio de utilizar un canal más largo es el acceso al mercado: la capacidad de entrar en un canal exclusivo. Los importadores pueden tener relaciones de largo plazo con los mayoristas, los minoristas o los consumidores importantes y, por lo tanto, mayor capacidad de ganar pedidos y acceso al sistema de distribución. De igual manera, los mayoristas pueden tener relaciones de mucho tiempo con los minoristas, y tener mayores posibilidades de persuadirlos para que manejen un determinado producto que la empresa misma.

Los importadores no son exclusivamente empresas comercializadoras independientes; toda firma con una fuerte reputación local puede servir. Por ejemplo, para romper la exclusividad de un canal y ganar mayor acceso al mercado japonés, Apple Computer firmó un acuerdo de distribución con cinco grandes empresas japonesas, entre las que se encuentran el gigante productor de equipos para negocios Brother Industries, el líder en artículos de papelería Kokuyo, Mitsubishi, Sharp y Minolta. Estas empresas utilizaron sus propias relaciones de distribución, de años de antigüedad, con los consumidores, minoristas y mayoristas para impulsar las computadoras Apple mediante el sistema de distribución japonés. Como resultado, la participación de Apple en el mercado japonés se incrementó de menos de 1 a 13% en los cuatro años que siguieron a la firma de los contratos.<sup>15</sup>

Si un arreglo semejante no fuera posible, se pueden considerar otras opciones menos tradicionales. Algunos fabricantes extranjeros de bienes de consumo, frustrados por la exclusividad de los canales de distribución de Japón, intentaron vender directamente a los consumidores japoneses mediante correo directo y catálogos. REI no pudo convencer a los mayoristas ni a los minoristas japoneses de manejar sus productos. Así, en vez de esa vía, comenzaron una campaña de correo directo y después una estrategia con base en internet para ingresar en Japón, que parece muy exitosa.



Por último, si la calidad del canal no es buena, la empresa debe considerar otras medidas para mejorar la calidad del canal, incluso establecer su propio canal de distribución.



## Estrategias de comunicación

Otro elemento crítico en la mezcla de marketing es la comunicación de los atributos del producto al cliente potencial. Hay diversos canales de comunicación disponibles, como la venta directa, promoción de ventas, marketing directo y publicidad. La estrategia de comunicación se define en parte a la elección del canal correspondiente. Algunas empresas dependen de las ventas directas, otras de las promociones en puntos de venta o en el marketing directo, y otras en la publicidad masiva; algunas más se valen de diversos canales al mismo tiempo para comunicar su mensaje al cliente potencial. En esta sección analizaremos primero las barreras que obstaculizan las comunicaciones internacionales. En seguida revisaremos los diversos factores que determinan la estrategia de comunicación más apropiada para un país en particular. Después analizaremos la publicidad global.

### BARRERAS QUE OBSTACULIZAN LAS COMUNICACIONES INTERNACIONALES

Las comunicaciones internacionales tienen lugar cada vez que se utiliza un mensaje de marketing para vender en otro país. La eficacia de las comunicaciones internacionales se pone en riesgo por tres variables potencialmente críticas: barreras culturales, origen y niveles de ruido.

#### Barreras culturales

Las barreras culturales dificultan la comunicación de los mensajes de una cultura a otra. En el capítulo 3 y en una sección previa del presente analizamos algunas causas y consecuencias de las diferencias culturales entre los países. Debido a las diferencias culturales, un mensaje puede significar una cosa en un país y denotar tener un significado muy diferente en otro. Por ejemplo, cuando Procter & Gamble promovió su jabón Camay en Japón en la década de 1980, se metió en problemas inesperados. En un comercial de televisión, un hombre japonés entraba en el baño mientras su esposa se bañaba. La mujer comentaba al esposo todo sobre su nuevo jabón, pero el esposo, acariciándole el hombro, le insinuaba que él no pensaba precisamente en la espuma. Este comercial tenía mucho éxito en Europa, pero fracasó en Japón porque se considera de muy mala educación que un hombre invada la privacidad de su esposa.<sup>16</sup>

Benetton, fabricante y minorista italiano de ropa, es otra empresa que se metió en problemas culturales con su publicidad. La empresa lanzó una campaña publicitaria mundial con el lema “Colores unidos de Benetton”, que había ganado premios en Francia. En un anuncio se veía a una mujer negra dándole pecho a un bebé blanco, y otro mostraba a un hombre negro y a uno blanco esposados juntos. Benetton se sorprendió cuando los anuncios recibieron ataques de grupos estadounidenses de derechos civiles por promover la dominación racial blanca. Benetton retiró sus anuncios y despidió a su agencia de publicidad francesa, Eldorado.

La mejor manera de superar las barreras culturales es ampliar sus conocimientos transculturales (vea el capítulo 3). Además, se deben utilizar recursos locales, como una agencia de publicidad local, para los mensajes de marketing. Si se prefieren las ventas directas en vez de anuncios para comunicar un mensaje, se debe conformar una fuerza de ventas local siempre que sea posible. Las diferencias culturales limitan la capacidad de usar el mismo mensaje de marketing y acercamiento de ventas en todo el mundo. Lo que funciona bien en una parte puede ser ofensivo en otra. El siguiente “Panorama administrativo”, que presenta un perfil de la estrategia de Procter & Gamble para vender los tampones Tampax internacionalmente, demuestra la influencia de los factores culturales en la elección de la estrategia de comunicación.

#### Efectos de la procedencia y países de origen

Los **efectos de origen** ocurren cuando el receptor del mensaje (el consumidor potencial en este caso) lo evalúa con base en la reputación o imagen del emisor. Los efectos de origen pueden ser dañinos para un negocio internacional cuando los consumidores potenciales tienen algún prejuicio hacia las

Tal vez no reconozca sus productos en la calle, pero Benetton cobró fama por su publicidad polémica, la cual algunos países se rehúsan a transmitir debido a que la consideran ofensiva o inapropiada.



empresas extranjeras. Por ejemplo, a principios de la década de 1990, una ola de sentimientos “anti-japoneses” inundó Estados Unidos. Preocupados porque los consumidores estadounidenses pudieran ver sus productos de manera negativa, Honda respondió con anuncios que destacaban el contenido estadounidense de sus automóviles para mostrar que eran muy “de ese país”.

Muchas empresas internacionales contrarrestan los efectos de origen negativo y minimizan su origen foráneo. Cuando José Bove, el manifestante antiglobalización, fue aclamado como héroe en Francia por arrasar en 1999 con un McDonald's en construcción, la franquicia francesa de esa empresa respondió con un anuncio que mostraba a un estadounidense gordo e ignorante que no entendía por qué McDonald's Francia utilizaba comida producida en el país que no había sido modificada genéticamente. El afilado anuncio funcionó. Hoy en día, las operaciones francesas de McDonald's están entre las más sólidas de su red mundial.<sup>17</sup> En forma similar, cuando British Petroleum adquirió la extensa red de gasolineras estadounidenses de Mobil Oil, cambió su nombre a BP, para desviar la atención de que uno de los operadores de gasolinas de mayor tamaño en Estados Unidos era una empresa británica.

Nos referimos al subconjunto de efectos de origen como **efectos nacionales de origen**, los cuales expresan el grado hasta el cual el lugar de fabricación influye en las evaluaciones del producto. La investigación sugiere que ese país de origen con frecuencia sirve como indicador al evaluar un producto, en particular si el consumidor no lo conoce bien. Por ejemplo, un estudio descubrió que los consumidores japoneses tienden a catalogar los productos japoneses en forma más favorable que a los productos estadounidenses mediante múltiples dimensiones, incluso cuando los análisis independientes demuestran que en realidad son inferiores.<sup>18</sup> Cuando existe un efecto nacional de origen negativo, una empresa internacional tal vez tendrá que esforzarse mucho para contrarrestarlo, por ejemplo, con mensajes promocionales que destaquen sus atributos positivos. Por ello, Hyundai, empresa automotriz de Corea del Sur, trató de superar en Estados Unidos las percepciones negativas sobre la calidad de su vehículo con anuncios publicitarios que comparan en forma favorable los automóviles de la empresa con las marcas más prestigiosas.

Los efectos de origen y los efectos nacionales de origen no son siempre negativos. El vino francés, la ropa italiana y los automóviles de lujo alemanes se benefician de los efectos de origen positivos casi de manera universal. En tales casos es redituable destacar el origen externo de una empresa. En



## Superación de las barreras culturales para vender tampones

Cuando Procter & Gamble adquirió la empresa Tambrands, fabricante de tampones Tampax, por la suma de 1 870 millones de dólares, su meta era hacer de Tampax una marca mundial. En el momento de la adquisición, alrededor de 70% de las mujeres de Norteamérica utilizaban tampones, así como una mayoría significativa del norte de Europa. Sin embargo, el uso en otros países es muy reducido: va de cantidades de un solo dígito en países como España y Japón, a menos de 2% en América Latina. P&G creyó que podía utilizar sus habilidades mundiales de marketing y sus redes de distribución para expandir el uso del producto, en particular en mercados con menor atención, como América Latina y el sur de Europa. Le fue difícil hacerlo.

Los tabúes religiosos y culturales conformaron gran parte del problema. Un mito persistente en muchos países, en especial los predominantemente católicos, sostiene que si una niña utiliza un tampón, puede perder su virginidad. Aunque la Iglesia católica romana no manifiesta una posición oficial respecto de los tampones, algunos sacerdotes hablan en contra del producto, al asociarlo con el control de la natalidad y las actividades sexuales prohibidas por la Iglesia. Las mujeres también deben conocer sus cuerpos para utilizar un tampón. P&G descubrió que en aquellos países donde la educación escolar sobre salud es limitada, esa comprensión es difícil de instaurar.

P&G cambió a un enfoque basado en la venta directa y el marketing de relaciones, después de fallidos intentos para comercializar el producto en la India y Brasil con las estrategias convencionales, como publicidad en medios impresos y distribución al menudeo. Probó en Monterrey, México, este modelo. La contratación de mujeres jóvenes como asesoras de ventas fue la pieza central de su estrategia. Primero se comprometieron a usar tampones de manera regular. Muchas de ellas nunca habían utilizado uno. P&G las capacitó y las observó en sus primeras clases. Después de aprobar un exa-

men escrito, las equipó con gráficas de anatomía, una maqueta de hule espuma del sistema reproductivo femenino y una caja de muestras. Las envió, en trajes de pantalones color azul marino o una bata blanca de médico con un bordado del logotipo de Tampax, a hablar en tiendas, escuelas, gimnasios y otros lugares donde se reúnen las mujeres. Las asesoras hablaban con alrededor de 60 mujeres al día para explicarles cómo funciona el producto con ayuda de un rotafolio. Cerca de un tercio de las mujeres acabó por comprar el producto.

Las asesoras también aprovecharon para reclutar a mujeres jóvenes con el fin de llevar a cabo reuniones en sus hogares. A estas "sesiones de vinculación" asisten, por lo regular, más o menos 20 mujeres. El modelo son las demostraciones de Tupperware, en las que la asesora explica el funcionamiento del producto y cómo utilizarlo, contesta preguntas y reparte muestras gratuitas. Alrededor de 40% de las mujeres que asisten a estas reuniones después lleva a cabo una de ellas.

P&G también descubrió que alrededor de 50% de todos los médicos en Monterrey pensaba que los tampones eran perjudiciales para las mujeres. La empresa considera que ese prejuicio se basa en la ignorancia; la mayoría de los médicos son hombres y simplemente no entienden el producto. Para combatir este problema, P&G utilizó su fuerza de ventas, que ya visitaba a los médicos para venderles productos como Pepto-Bismol y Metamucil, para regalar tampones y explicarles su funcionamiento. Como resultado, P&G considera que redujo 10% la resistencia entre los facultativos. ¿Funcionará esta estrategia de ventas? Los primeros indicios fueron alentadores. En unos cuantos meses, las ventas de tampones en el mercado total de productos para la higiene femenina de Monterrey crecieron de 2 a 4%, y las ventas de la marca Tampax se triplicaron. Con base en estos resultados, P&G lanzó campañas similares en toda América Latina.<sup>19</sup>

Japón, por ejemplo, hay una fuerte demanda de bienes extranjeros de alta calidad, en particular de los provenientes de Europa. Es ya un símbolo de distinción traer una bolsa de mano Gucci, portar un reloj Rolex, beber vino francés y manejar un BMW.

### Niveles de ruido

El ruido tiende a reducir la probabilidad de comunicación eficiente. El **ruido** se refiere a la cantidad de mensajes que compiten por la atención de un consumidor en potencia, niveles que también varían de un país a otro. En los países más desarrollados, como Estados Unidos, el ruido es muy elevado. En los países pobres son menos las empresas que compiten por la atención de los clientes potenciales, y el nivel de ruido es más bajo.

## ESTRATEGIAS DE PUSH Y DE PULL

La principal decisión respecto de la estrategia de comunicación es elegir una de *push* o de *pull*. Dentro de la mezcla promocional, la **estrategia de push** destaca las ventas personales más que la publicidad en los medios masivos de comunicación. Aunque son muy eficaces como herramienta promocional, las ventas personales requieren una fuerza de ventas y resultan relativamente costosas. Una **estrategia de pull** depende más de la publicidad en los medios para comunicar el mensaje de marketing a los consumidores potenciales.

Si bien algunas empresas utilizan sólo estrategias de *pull* y otras sólo de *push*, algunas combinan las ventas directas con la publicidad para maximizar la eficacia de la comunicación. Entre los factores que determinan si es más adecuado el *push* o el *pull* como estrategia se encuentran el tipo de producto en relación con la educación del consumidor, la longitud del canal y la disponibilidad de los medios de comunicación.

### **Tipo de producto y educación del consumidor**

Una estrategia de *pull* es la que suelen seguir las empresas en la industria de los bienes de consumo que tratan de vender a un gran segmento del mercado. Para estas empresas, la comunicación masiva tiene ventajas de costo, y las ventas directas son poco frecuentes. Una excepción a esta regla se encuentra en las naciones más pobres con bajos niveles culturales, donde las ventas directas pueden ser la única forma de llegar a los consumidores (vea el siguiente “Panorama administrativo”, sobre Unilever). Pero las empresas que venden productos industriales u otros bienes complejos prefieren el *push* como estrategia. La venta directa les permite educar al consumidor potencial sobre las características del producto. Esto puede no ser necesario en los países avanzados, donde un producto complejo ha estado en uso durante algún tiempo y donde sus atributos están perfectamente entendidos, el consumidor es educado y existen canales de buena calidad que proporcionan asistencia en el punto de venta. Sin embargo, la educación del cliente es muy importante cuando los consumidores tienen un menor grado de conocimiento respecto del producto, que puede ser el caso de los países en desarrollo o de los países avanzados cuando apenas se presenta un producto complejo, o en los que no haya canales de calidad o sean escasos.

### **Longitud del canal**

Mientras más largo sea el canal de distribución, habrá más intermediarios a quienes haya que convencer de que manejen el producto para que llegue al consumidor. Esto puede generar una inercia en el canal que dificulte mucho la entrada. Utilizar las ventas directas para dar empuje a un producto mediante muchos niveles de un canal de distribución puede resultar muy costoso. En estas circunstancias, una empresa puede optar por una estrategia de *pull* mediante los canales con publicidad para crear demanda por parte del consumidor; una vez creada la demanda, los intermediarios se sentirán obligados a manejar el producto.

En Japón, los productos pasan a menudo a través de dos, tres o hasta cuatro mayoristas antes de llegar a la tienda de menudeo final. Este tránsito dificulta a las empresas extranjeras la entrada en el mercado japonés. No es sólo que la empresa extranjera tenga que persuadir al minorista japonés de manejar su producto, también es probable que tenga que convencer a cada uno de los intermediarios de la cadena. La publicidad masiva puede ser una forma de romper la resistencia del canal en estas circunstancias. Sin embargo, en países como la India, con un canal de distribución bastante largo para su población rural, un nivel bajo de alfabetización puede impedir la publicidad masiva, en cuyo caso la empresa necesitará apoyarse en la venta directa o en la benevolencia de los distribuidores (vea el siguiente “Panorama administrativo” sobre Unilever).

### **Disponibilidad de los medios de comunicación**

Una estrategia de *pull* se basa en el acceso a la publicidad en los medios de comunicación. En Estados Unidos se dispone de una gran cantidad de medios, como los impresos (periódicos y revistas), los electrónicos (televisión y radio) e internet. El éxito de la televisión por cable en Estados Unidos facilita la publicidad dirigida a un grupo muy específico (por ejemplo, MTV para adolescentes y adultos jóvenes, Life-Time para mujeres, ESPN para los aficionados al deporte). Lo mismo sucede con internet, donde diferentes páginas web atraen a distintos usuarios, y compañías como Google están transformando la capacidad de las empresas para hacer publicidad dirigida. Mientras que este nivel



## Unilever: las ventas al sector menos favorecido de la India

Unilever es una de las empresas más grandes y antiguas de productos de consumo. Su presencia ha sido considerable en muchos de los países más pobres del mundo, como la India. Fuera de las áreas urbanas, los bajos ingresos, los consumidores sencillos, el analfabetismo, los sistemas de distribución minoritaria fragmentada y la falta de caminos pavimentados intensifican los desafíos para el marketing. A pesar de esas dificultades, Unilever forjó una presencia significativa entre las poblaciones rurales pobres con estrategias de venta innovadoras.

Tomemos como ejemplo a la India. Su gran población rural está dispersa en alrededor de 600 000 aldeas, de las cuales más de 500 000 no cuentan con acceso por automóvil. Alrededor de 91% de la población rural vive en aldeas de menos de 2 000 personas, y por necesidad, las tiendas minoristas rurales son muy pequeñas, con un inventario limitado. La población es muy pobre, con un ingreso de quizás un dólar al día, dos terceras partes del cual se emplea en alimentos y 30 centavos para otros artículos. Los niveles de alfabetización son bajos y los televisores son escasos, por lo que los medios tradicionales no son eficaces. A pesar de estos inconvenientes, Hindustan Lever, la subsidiaria india de Unilever, ha hecho un esfuerzo poco común para llegar a los pobres de áreas rurales. Aunque los ingresos por las ventas rurales son pequeños, Unilever espera que a medida que se desarrolle el país y aumenten los niveles de ingreso, la población continúe adquiriendo las marcas de Unilever que ya conocen, dándole a la empresa una ventaja competitiva de largo plazo.

Para contactar a los consumidores rurales, Hindustan Lever establece su presencia física en cualquier lugar donde

se reúnan grandes cantidades de personas. Esto significa asegurar que se vea la publicidad en esos lugares donde las personas se congregan y compran, como las plazas y los mercados rurales semanales, y donde consumen productos, como las riberas para lavar la ropa utilizando (eso espera la empresa) jabones de Unilever. No es inusual ver las plazas llenas de anuncios de la empresa. Ésta también es parte de los actos rurales semanales, como el día del mercado, donde se venden y compran los productos para la siembra y las provisiones familiares. Los vendedores de Hindustan Lever visitan esas reuniones, muestran sus productos, explican cómo funcionan, regalan muestras, venden un poco y establecen el mercado para la demanda futura.

Sin embargo, el eje central de los esfuerzos de venta de Hindustan Lever es una red de distribución rural que comprende 100 fábricas, 7 500 distribuidores y alrededor de 3 millones de tiendas al menudeo, muchas de las cuales son más pequeñas que un hoyo en la pared o un puesto en un mercado. El inventario total de los productos de Unilever en este tipo de tiendas puede no ser más que unas cuantas bolsitas de shampoo y media docena de jabones. Un almacén en cada estado de la India lleva los productos a los mayoristas, los cuales venden directamente a los minoristas en miles de pueblos y aldeas pequeñas donde hay acceso vehicular. Si no es posible llegar en automóvil, casi todos los mayoristas vendrán a mayoristas más pequeños, que manejan la distribución a 500 000 aldeas rurales inaccesibles de la India, por medio de bicicletas, bueyes, carretas o canastas cargadas sobre su espalda.<sup>20</sup>

de especificidad de los medios se encuentra en otros países desarrollados, no es universal. Hay muchos países avanzados con menos medios electrónicos disponibles para la publicidad que en Estados Unidos. En Escandinavia, por ejemplo, hasta hace poco no existían comerciales de televisión o de radio, todos los medios electrónicos eran del gobierno y no transmitían anuncios comerciales, aunque esto cambió con la llegada de la televisión satelital. Incluso en muchos países avanzados la situación es mucho más restrictiva, pues los medios de todo tipo están mucho más limitados. La capacidad de una empresa para utilizar una estrategia de *pull* está limitada en algunos países por la disponibilidad de los medios. En dichas circunstancias, una estrategia de *push* es más atractiva. Por ejemplo, Unilever utiliza una estrategia de *push* para vender al consumidor en el área rural de la India, donde hay pocos medios disponibles (vea el “Panorama administrativo”).

En algunos casos, la disponibilidad de los medios está limitada por la ley. Pocos países permiten la publicidad para la industria del tabaco y del alcohol en la televisión y la radio, aunque por lo general están permitidos en los medios impresos. Cuando el destilador líder de whisky en Japón, Suntory, entró en el mercado estadounidense, tuvo que hacerlo sin la televisión, su medio de comunicación preferido. La empresa gasta cerca de 50 millones de dólares anuales en publicidad por televisión en Japón. De manera similar, la publicidad de los productos farmacéuticos directos al consumidor

está permitida en Estados Unidos, no así en muchas otras naciones avanzadas. En tales casos, las empresas farmacéuticas deben confiar en la publicidad y ventas directas dirigidas explícitamente a médicos para que receten sus productos.

### **Combinación de estrategias de *push* y de *pull***

La combinación óptima de las estrategias de *push* y de *pull* depende del tipo de producto y la complejidad del consumidor, la longitud del canal y las características de los medios de comunicación. Las estrategias de *push* tienden a destacarse:

- Para los productos industriales o los productos complejos nuevos.
- Cuando los canales de distribución son cortos.
- Cuando hay pocos medios de comunicación impresos o electrónicos disponibles.

Las estrategias de *pull* tienden a hacer hincapié cuando:

- Se trata de bienes de consumo.
- Los productos tienen canales de distribución extensos.
- Hay suficientes medios de comunicación impresos y electrónicos disponibles para transmitir el mensaje de marketing.

## **PUBLICIDAD GLOBAL**

En años recientes, en gran medida por la obra de visionarios como Theodore Levitt, se debaten las ventajas y desventajas de estandarizar la publicidad alrededor del mundo.<sup>21</sup> Una de las campañas estandarizadas con mayor éxito es la promoción de Philip Morris de sus cigarros Marlboro. La campaña data de la década de 1950, cuando la marca se repositionó para asegurar a los fumadores que el sabor no cambiaría por la adición de un filtro. El lema “Ven a donde está el sabor, ven al mundo Marlboro” fue un éxito mundial. Marlboro se apoyó en el “hombre Marlboro”, un vaquero de dura expresión que fuma su Marlboro mientras atraviesa impresionantes paisajes montado en su caballo. Este anuncio funcionó bien en casi todos los mercados importantes alrededor del mundo, y llevó a Marlboro a la cima del mercado mundial.

### **En favor de la publicidad estandarizada**

Hay tres razones en favor de la publicidad global. Primera, tiene importantes ventajas económicas. La publicidad estandarizada reduce los costos de generar valor al producto al repartir los costos fijos del desarrollo de comerciales en muchos países. Por ejemplo, la empresa publicitaria de Coca-Cola, McCann-Erickson, asegura haberles ahorrado a sus clientes 90 millones de dólares a lo largo de 20 años de utilizar globalmente ciertos elementos de sus campañas.

Segunda, existe la preocupación de que el talento creativo sea escaso y que, por lo tanto, un gran esfuerzo para desarrollar una campaña tenga mejores resultados que 40 o 50 esfuerzos más pequeños. Una tercera justificación para la publicidad estandarizada es que muchas marcas son mundiales. Con la gran cantidad de viajes internacionales hoy en día y el considerable alcance de los medios de comunicación más allá de las fronteras nacionales, muchas empresas internacionales quieren proyectar una sola imagen para evitar la confusión causada por las campañas locales. Esto es en particular importante en regiones como Europa occidental, en donde los viajes de un país a otro son tan comunes como los viajes de un estado a otro en Estados Unidos.

### **En contra de la publicidad estandarizada**

Existen dos argumentos importantes en contra de la publicidad estandarizada global. El primero, como vimos ya en este capítulo y en el 3, las diferencias culturales entre los países son tales que un mensaje que funciona en uno puede fracasar en otro. La diversidad cultural dificulta en extremo el desarrollo de un solo lema publicitario que sea efectivo en todo el mundo. Los mensajes dirigidos a la cultura de un determinado país pueden ser más eficaces que los mensajes mundiales.

Segundo, las regulaciones publicitarias pueden bloquear una publicidad estandarizada. Por ejemplo, Kellogg no podía utilizar en muchos otros países europeos un comercial de televisión que produjo en Gran Bretaña para promover sus hojuelas de maíz. En Holanda no se permitía hacer referencia al contenido de hierro y vitaminas de las hojuelas de maíz porque, en ese país, está prohibido realizar



afirmaciones relacionadas con la salud y los beneficios para la misma. El comercial tuvo que editarse para eliminar la imagen de un niño que vestía una playera de Kellogg antes de transmitirlo en Francia, porque la ley francesa prohíbe que los niños apoyen la imagen de un producto. La frase clave, “Kellogg hace sus hojuelas de maíz, mejores de lo que han sido hasta ahora”, no se permitió en Alemania porque ahí se prohíben las frases que hagan referencia a la competencia.<sup>22</sup> De manera similar, American Express se metió en problemas con las autoridades regulatorias de Alemania cuando lanzó un esquema promocional muy exitoso en otros países. El esquema ofrecía “puntos” cada vez que los usuarios de American Express utilizaran sus tarjetas. De acuerdo con el anuncio, esos “puntos” servían para ganar paquetes de viajes con tres aerolíneas y hospedaje en hoteles. La empresa fue acusada de violar la ley de competencia alemana que prohíbe la oferta de regalos en conexión con la venta de bienes, por lo cual tuvo que retirar el anuncio, con un costo considerable.<sup>23</sup>

### Enfrentar las diferencias entre países

Algunas empresas experimentan la posibilidad de obtener algunos beneficios de la estandarización global mientras reconocen las diferencias culturales y legales de cada país. Una empresa puede elegir algunas características para incluir en todas sus campañas publicitarias y adaptar otras de manera local. Al hacerlo, ahorra algunos costos y logra el reconocimiento internacional de marca, y sin embargo adapta sus anuncios a las diferentes culturas.

Nokia, la empresa de celulares finlandesa, últimamente ha tratado de emplear esta táctica. Nokia siempre ha modificado su campaña publicitaria de acuerdo con el mercado. Sin embargo, a mediados de la primera década del siglo, la empresa lanzó su campaña publicitaria global con el lema “1001 razones para tener un teléfono Nokia con imágenes”. Nokia lo hizo para reducir los costos publicitarios y capturar algunas economías a escala. Además, en un mundo cada vez más integrado, la empresa considera que hay valor en intentar establecer una consistente imagen de marca mundial. Al mismo tiempo, Nokia adapta los anuncios a las diferentes culturas. La campaña utiliza actores de la región donde se pasa el comercial para reflejar la población local, aunque el texto es el mismo. Los escenarios locales también se modifican al exhibir los celulares, por ejemplo, al utilizar un centro comercial en su publicidad en Italia, o en un bazar si se trata del Medio Oriente.<sup>24</sup> Es de hacerse notar que Dove también adaptó su campaña “Belleza Real” para tomar en cuenta las sensibilidades locales.



## Estrategia para determinar el precio

La estrategia para determinar el precio internacional es un importante componente de la mezcla de marketing internacional.<sup>25</sup> En esta sección analizaremos tres aspectos de la estrategia para determinar el precio internacional. Primero, analizaremos el caso de la discriminación de precios, esto es, cobrar diferentes precios por el mismo producto en diferentes países. En segundo lugar, veremos lo que podría llamarse la determinación estratégica del precio. En tercera instancia, analizaremos algunos factores de la reglamentación, como los controles de precio impuestos por el gobierno y las regulaciones antidumping, que limitan la posibilidad de que una empresa imponga los precios que quiera en un determinado país.

### DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS

La discriminación de precios existe siempre que los consumidores de distintos países paguen diferentes precios por el mismo producto.<sup>26</sup> La **discriminación de precios** implica cobrar todo lo que el mercado pueda pagar; es posible que, en un mercado competitivo, los precios deban ser más bajos que en uno donde la empresa tenga un monopolio. Esta estrategia contribuye a que una empresa maximice sus ganancias. Económicamente, es lógico cobrar diferentes precios en distintos países.

Son necesarias dos condiciones para que la discriminación de precios sea redituable. En primer lugar, la empresa debe ser capaz de mantener sus mercados nacionales separados. Si no puede hacerlo, los individuos o los negocios pueden minar su intento de llevar a cabo la práctica de discriminación de precios, mediante un arbitraje. El arbitraje tiene lugar cuando un individuo o un negocio aprovechan el diferencial de precios de un determinado producto en dos países, al comprar el producto en el país donde los precios son más bajos y revenderlo en donde están más altos. Por ejemplo, muchas

empresas automotrices practican desde hace mucho la discriminación de precios en Europa. Un Escort de Ford costó en algún momento 2 mil dólares más en Alemania que en Bélgica. Esta política se vino abajo cuando los vendedores de automóviles comenzaron a comprar Escorts en Bélgica y manejaban de regreso a Alemania, donde los vendían con buenas utilidades, un poco más baratos de lo que Ford los vendía en ese mismo país. Para proteger la participación de sus vendedores en el mercado alemán, Ford tuvo que bajar sus precios en Alemania hasta igualarlos con los de Bélgica. La empresa no pudo mantener estos mercados separados.

Sin embargo, Ford aún discrimina precios entre Gran Bretaña y Bélgica. Un automóvil Ford cuesta hasta 3 000 dólares más en Gran Bretaña que en Bélgica. En este caso, el arbitraje no ha sido capaz de igualar los precios, porque en Gran Bretaña se venden automóviles con el volante a la derecha, y en el resto de Europa, a la izquierda. Debido a que no hay otro mercado para automóviles con el volante a la derecha como en Gran Bretaña, Ford ha podido mantener estos mercados separados.

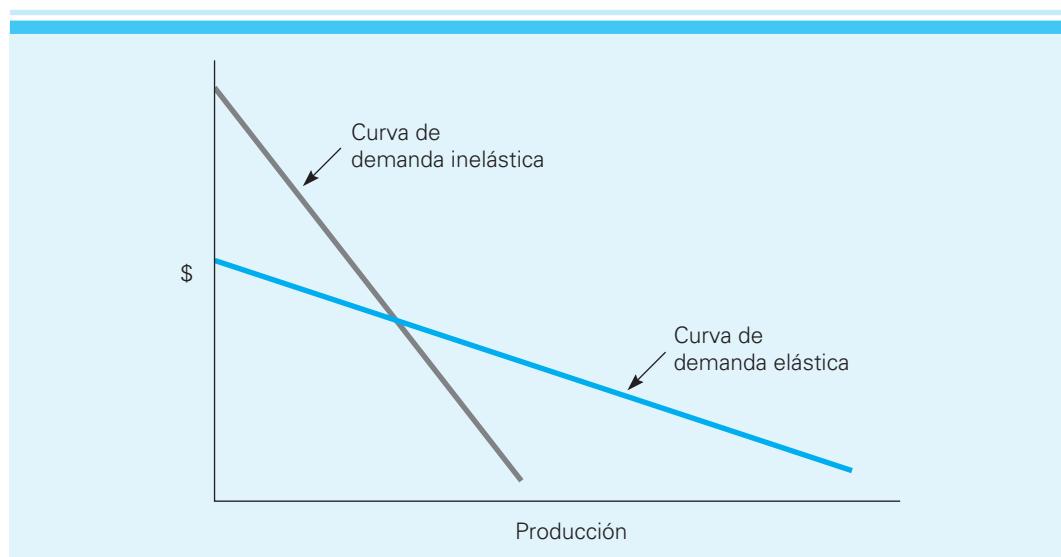
La segunda condición necesaria para que la discriminación de precios sea redituable es la diferente elasticidad de precio de la demanda en los distintos países. La **elasticidad de precios de la demanda** es una medida de la sensibilidad de la demanda ante el cambio de precio de un producto. Se dice que la demanda es **elástica** cuando un pequeño cambio de precio produce un gran cambio en la demanda; se dice que es **inelástica** cuando un gran cambio en el precio produce sólo un pequeño cambio en la demanda. La figura 17.2 muestra las curvas de demanda elástica e inelástica. Por lo general, una empresa puede tener precios más altos en un país en donde la demanda es inelástica.

La elasticidad de la demanda de un producto en un país se determina mediante diversos factores, como el nivel de ingreso y las condiciones de competitividad, entre las más importantes. La elasticidad de los precios tiende a ser mayor en los países con bajos niveles de ingreso. Los consumidores con ingresos limitados tienden a estar muy conscientes de los precios; tienen menos para gastar, por lo que se fijan mucho más en el precio. Así, la elasticidad de los precios en productos como computadoras personales es mayor en países como la India, donde una PC es todavía un artículo de lujo, que en Estados Unidos, donde se considera una necesidad. Lo mismo sucede con el software de las computadoras; por ello, para vender más software en la India, Microsoft se ha visto en la necesidad de introducir versiones sus productos a un menor precio, como el Windows Starter Edition (vea el “Caso inicial”).

En general, mientras más competidores haya, será mayor el poder de regateo del consumidor, y más probable que los consumidores compren el artículo a la empresa que lo venda más barato. Por ello, la existencia de muchos competidores provoca una alta elasticidad de la demanda. En estas circunstancias, si una empresa eleva sus precios por arriba de los de la competencia, los consumidores cambiarán al producto de la competencia. Lo contrario sucede cuando una empresa se enfrenta a pocos competidores. Cuando la competencia es limitada, el poder de regateo del consumidor es

**FIGURA 17.2**

Curvas de demanda elástica e inelástica





menor y el precio es menos importante como herramienta de competencia. Así, una empresa puede cobrar un precio más alto por su producto en un país en donde la competencia sea limitada que en uno en donde la competencia sea intensa.

## DETERMINACIÓN ESTRATÉGICA DE PRECIOS

El concepto de **determinación estratégica de precios** tiene tres aspectos a los que nos referiremos como determinación depredadora de precios, determinación multifocal de precios y determinación de precios basada en la curva de experiencia. Tanto la primera como la última estrategia pueden violar la reglamentación antidumping. Después de revisar estas dos formas de fijar o determinar un precio, analizaremos los reglamentos antidumping y otras políticas regulatorias.

### Determinación depredadora de precios

La **determinación depredadora de precios** implica el empleo del precio como herramienta de competencia para sacar a los competidores más débiles del mercado nacional. Una vez que el competidor abandona el mercado, la empresa eleva sus precios y se beneficia con utilidades altas. Para que dicha estrategia funcione, la empresa debe mantener una posición ventajosa en otro mercado nacional, situación que puede utilizar para subsidiar una agresiva determinación o fijación de precios en el mercado que trata de monopolizar. Históricamente, muchas empresas japonesas han sido acusadas de aplicar esta estrategia. El argumento de los demandantes es más o menos como sigue: debido a que el mercado japonés está protegido de la competencia del extranjero por altas barreras comerciales informales, las empresas japonesas pueden tener precios altos y ganar cuantiosas utilidades en su país. Después, utilizan estas ganancias para subsidiar la fijación agresiva de precios en el extranjero, con el objetivo de expulsar a sus competidores de esos mercados. Una vez que lo logran, las empresas japonesas elevan sus precios. Matsushita fue acusada de utilizar esa estrategia para entrar en el mercado de televisores de Estados Unidos. Como uno de los mayores productores de aparatos de televisión en Japón, Matsushita obtuvo grandes utilidades en casa. Utilizó estas ganancias para subsidiar las pérdidas que sufrió en Estados Unidos durante sus primeros años en ese país, cuando bajó sus precios para aumentar su penetración en el mercado. Finalmente, Matsushita se convirtió en el fabricante de televisores más grande del mundo.<sup>27</sup>

### Determinación multifocal de precios

La determinación multifocal de precios tiene lugar cuando dos o más empresas internacionales compiten en dos o más mercados nacionales. Por ejemplo, esta estrategia opera en el caso de Kodak y Fuji Photo, porque ambas empresas compiten entre sí en todo el mundo en el mercado de película fotográfica de halogenuros de plata.<sup>28</sup> La **determinación multifocal de precios** se refiere a que la estrategia de una empresa para determinar sus precios en un mercado puede afectar la estrategia para determinar los precios de su rival en otro mercado. La fijación agresiva de precios en un mercado puede provocar una respuesta competitiva de un rival en otro mercado. Por ejemplo, Fuji lanzó un agresivo ataque para competir contra Kodak en el mercado de origen de la empresa estadounidense, en enero de 1997, al reducir los precios de los paquetes de película fotográfica de 35 mm hasta 50%.<sup>29</sup> Esta reducción de precios tuvo como resultado un incremento de 28% en los envíos de película fotográfica de color de Fuji durante los primeros seis meses de 1997, mientras que los de Kodak cayeron 11%. Este ataque provocó un dilema para Kodak, pues no quería comenzar una disminución de precios en su mercado más grande y rentable. Su respuesta fue una agresiva reducción de precios en el mercado más grande de Fuji, Japón. Esta respuesta estratégica reconoció la interdependencia entre Kodak y Fuji, así como su competencia mutua en muchos países diferentes. Fuji respondió al contraataque de Kodak con el retiro de su agresiva actitud en Estados Unidos.

La historia de Kodak ilustra un importante aspecto de la determinación multifocal de precios: una determinación agresiva de precios en un mercado puede provocar una respuesta del rival en otro mercado. La empresa debe considerar de qué manera responderán sus rivales mundiales ante los cambios en su estrategia para determinar precios antes de llevarlos a cabo. Un segundo aspecto de la determinación multifocal de precios surge cuando dos o más empresas mundiales dirigen sus esfuerzos en determinados mercados nacionales y emprenden vigorosas guerras de precios en esos mercados en un intento por dominarlos. En el mercado brasileño de pañales desechables, dos empresas estadounidenses, Kimberly-Clark Corp. y Procter & Gamble, comenzaron una guerra de pre-

cios en la que ambas luchaban por dominar el mercado.<sup>30</sup> Como resultado, durante tres años el precio de pañales desechables cayó de 1 dólar a 33 centavos por pañal, y muchos otros competidores, que incluían empresas de origen brasileño, tuvieron que abandonar el mercado. Kimberly-Clark y Procter & Gamble están en una lucha mundial por la participación y el dominio del mercado, y Brasil es un campo de batalla. Ambas empresas pueden asumir el costo de involucrarse en esta conducta, aunque reduzca sus utilidades en Brasil, porque tienen operaciones redituables en otra parte del mundo para subsidiar estas pérdidas.

Las decisiones sobre los precios alrededor del mundo deben ser vigiladas de forma centralizada. Es tentador delegar la responsabilidad de tomar las decisiones sobre los precios en los administradores de diversas subsidiarias nacionales, para cosechar los beneficios de la descentralización. Sin embargo, debido a que las estrategias para determinar los precios en una parte del mundo pueden provocar una respuesta competitiva en otro lugar, el corporativo necesita por lo menos supervisar y aprobar las decisiones sobre precios en un determinado mercado nacional, y los gerentes locales necesitan reconocer que sus acciones pueden afectar las condiciones de competencia en otros países.

### Determinación de precios con base en la curva de experiencia

La primera vez que nos encontramos con la curva de la experiencia fue en el capítulo 12. Al tiempo que crece el volumen de producción acumulado de una empresa, disminuye el costo de la unidad debido al “efecto de la experiencia”. Los efectos del aprendizaje y las economías de escala son la base de la curva de experiencia. El precio se incorpora al panorama porque la determinación agresiva de precios (junto con la promoción y publicidad del mismo carácter) puede hacer crecer rápidamente el volumen de ventas acumulado y, por lo tanto, desplazar la producción hacia abajo en la curva de experiencia. Las empresas en la parte baja de la curva de la experiencia tienen ventajas de costo respecto de las empresas que se encuentran más arriba en dicha curva.

Muchas empresas que aplican una **estrategia basada en la curva de experiencia** para determinar sus precios a escala internacional fijan precios bajos en todo el mundo para incrementar su volumen de ventas globales tan rápido como sea posible, aunque esto implique grandes pérdidas iniciales. Estas empresas creen que dentro de varios años, cuando se desplacen hacia abajo en la curva de experiencia, tendrán utilidades sustanciales y una ventaja de costo sobre sus competidores menos agresivos.

## INFLUENCIA DE LAS REGULACIONES EN LOS PRECIOS

La capacidad de aplicar ya sea la discriminación de precios o la basada en la curva de experiencia puede verse limitada por las regulaciones nacionales o internacionales. Y, lo que es más importante, la libertad de una empresa para fijar sus propios precios está limitada por las regulaciones antidumping y las políticas de competencia.

### Regulaciones antidumping

Tanto la determinación depredadora de precios como la basada en la curva de experiencia pueden tener problemas con los reglamentos antidumping. El dumping tiene lugar cuando una empresa vende un producto a un precio menor que su costo de producción. Pero la mayoría de las regulaciones define el dumping de forma muy ambigua. Por ejemplo, un país puede ejercer acciones antidumping contra un importador con base en el artículo 6 del GATT, siempre que se cumplan dos criterios: la venta a “menos de su valor justo” y “el daño material a la industria nacional”. El problema con esta terminología es que no indica qué es un valor justo. La ambigüedad ha llevado a algunos analistas a argumentar que dumping significa vender en el extranjero a precios más bajos que los que rigen en el país de origen, y no por debajo del costo.

Esa lógica fue la de la administración de George W. Bush cuando impuso un arancel de 20% a las importaciones de acero, en 2001. Los fabricantes extranjeros adujeron que no vendían por debajo del costo. Al admitir que sus precios eran más bajos en Estados Unidos que en otros países, afirmaron que esto sólo reflejaba la intensa competencia en el mercado de ese país (es decir, diferencias en la elasticidad de precio).



Las regulaciones antidumping determinan un piso para los precios de exportación y limitan la capacidad de las empresas para seguir estrategias de determinación de precios. La ambigua terminología de la mayor parte de las medidas antidumping sugiere que la capacidad de una empresa para poner en práctica la discriminación de precios puede ser cuestionada conforme a esta legislación.

### Política de competencia

La mayor parte de los países industrializados tiene regulaciones diseñadas para promover la competencia y restringir las prácticas monopólicas. Estas regulaciones sirven para limitar los precios que una empresa fija en un país determinado. Por ejemplo, el fabricante de productos farmacéuticos suizo Hoffmann-LaRoche tenía un monopolio como proveedor de los tranquilizantes Valium y Librium. La empresa fue investigada por la Comisión Británica de Monopolios y Fusiones, responsable de promover la competencia justa en Gran Bretaña. La Comisión descubrió que Hoffmann-LaRoche cobraba un precio excesivo por sus tranquilizantes y le ordenó reducir sus precios de 35 a 40%. Hoffmann-LaRoche argumentó en vano que sólo practicaba la estrategia de discriminación de precios. Más tarde se le aplicaron medidas semejantes por parte de la Oficina Alemana de Asociaciones, y por los gobiernos de Holanda y Dinamarca.<sup>31</sup>



## Configuración de la mezcla de marketing

Hay muchas razones por las cuales una empresa varía los aspectos de su mezcla de marketing de un país a otro para tomar en cuenta las diferencias locales de cultura, condiciones económicas, condiciones de competitividad, normas de productos y técnicas, sistemas de distribución y regulación gubernamental, entre otras. Estas diferencias pueden requerir una variación en los atributos del producto, estrategia de distribución, estrategia de comunicaciones y la estrategia para determinar los precios. El efecto acumulado de estos factores hace que sea muy raro que una empresa adopte la misma mezcla de marketing para todo el mundo. Damos un ejemplo detallado de esto en el siguiente “Panorama administrativo” que examina cómo Levi Strauss cambia ahora su mezcla de marketing de un país a otro. Es un ejemplo particularmente interesante porque Theodore Levitt señaló a Levi Strauss como ejemplo de estandarización global, pero como se demuestra en el “Panorama administrativo”, en realidad parece que es todo lo contrario.

Por ejemplo, a menudo se piensa que en la industria de los servicios financieros la estandarización mundial de la mezcla de marketing es la norma. Sin embargo, si bien algunas empresas de servicios financieros, como American Express, venden el mismo cargo de servicio básico de tarjeta de crédito en todo el mundo, utilizan la misma estructura básica de cuota por ese producto, y adoptan el mismo mensaje promocional básico en todo el mundo (“no salga sin ella”), las diferencias entre las regulaciones nacionales todavía le obligan a modificar algunos aspectos de su estrategia de comunicación de un país a otro (como ya señalamos antes, la estrategia promocional que desarrolló en Estados Unidos era ilegal en Alemania). De manera similar, aunque a menudo se piensa en McDonald’s como el ejemplo por excelencia de la empresa que vende el mismo producto básico estandarizado en todo el mundo, en realidad varía un aspecto importante de su mezcla de marketing —su menú— de un país a otro. McDonald’s también cambia su estrategia de distribución. En Canadá y Estados Unidos, la mayoría de los McDonald’s se ubican en áreas de fácil acceso en automóvil, mientras que en sociedades del mundo densamente pobladas y menos dependientes de los vehículos, como Japón y Gran Bretaña, la decisión sobre la ubicación de sus restaurantes se basa en su fácil acceso para los peatones. Debido a que los países todavía suelen diferir en uno o más de los aspectos que vimos, son normales algunas adaptaciones de la mezcla de marketing.

Sin embargo, a veces hay importantes oportunidades de estandarizar uno o más elementos de la mezcla de marketing.<sup>32</sup> Las empresas pueden descubrir que es posible y deseable estandarizar su mensaje publicitario mundial o los atributos principales de su producto para lograr sustanciales ahorros de costo. Pueden encontrar conveniente adaptar sus estrategias de distribución y de determinación de precios para aprovechar las diferencias locales. En realidad, el debate entre “adaptación y estandarización” no es un asunto de todo o nada; a menudo es prudente estandarizar algunos aspectos de la mezcla de marketing y adaptar otros, según las condiciones de los diversos mercados nacionales.



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Levi Strauss atiende la sensibilidad local

Han sido años difíciles para Levi Strauss, el emblemático fabricante de pantalones de mezclilla. La compañía, cuyos "jeans" 501 fueron el símbolo global de la generación de los "baby boomers" (nacidos después de la II Guerra Mundial) y se vendieron en más de 100 países, vio cómo sus ventas caían de 7.1 mil millones de dólares en 1996 a sólo 4 mil millones en 2004. Los críticos esgrimieron que las tendencias de la moda habían pasado de largo, y que Levi Strauss, atrapado por los altos costos y una línea de producción estancada, se veía más deslavada que un par de 501 muy usados. Quizás era así, pero el periodo de 2005-2008 trajo consigo señales de que un giro estaba en progreso. Las ventas se incrementaron por primera vez en ocho años, y después de una sarta de pérdidas, la compañía comenzó a registrar utilidades otra vez.

Este giro tuvo tres partes. Primero, la compañía llevó a cabo reducciones de costos en casa. Levi's cerró sus últimas fábricas estadounidenses y comenzó a producir en otros lugares donde los pantalones podían ser elaborados en forma más barata. Segundo, amplió su línea de productos mediante introducción de la marca Levi's Signature, que podía ser vendida a precios bajos en almacenes, en mercados que eran más competitivos, entre ellos el principal mercado estadounidense donde Wal-Mart había impulsado los precios bajos. Tercero, a finales de 1990 la compañía decidió otorgar mayor responsabilidad a los ejecutivos nacionales, y aplicar una mezcla de marketing a las condiciones locales. Previo a esto, Levi's básicamente había vendido el mismo producto en todo el mundo, con base en el empleo del mismo mensaje publicitario. La antigua estrategia fue diseñada para permitir que Levi's obtuviese economías de escala en producción y publicidad, pero no funcionaba.

Bajo la nueva estrategia, las variaciones entre los mercados nacionales se han agudizado. Los jeans se ajustan a distintos tipos de cuerpos. En Asia, por ejemplo, son comunes las perneras más cortas, mientras que en Sudáfrica, los pantalones para mujeres deben tener un trasero más grande, así que

Levi's ha ajustado el producto para tomar en cuenta estas diferencias físicas. Después se encuentran las diferencias socioculturales; en Japón, los jeans negros y ajustados son los más populares; en los países islámicos, no se ve con buenos ojos que las mujeres usen pantalones ajustados, así que los que Levi's ofrece en países como Turquía son más anchos. El clima también afecta el diseño del producto. En el norte de Europa se venden jeans de un peso estándar, mientras que en naciones más cálidas se utiliza una mezclilla más ligera, además de colores más vivos que no se deslavan con el sol tropical.

Los anuncios de Levi's, que solían ser globales, también han sido adaptados a la medida de las diferencias regionales. En Europa, los comerciales hablan de un ajuste perfecto. En Asia, del renacimiento de un original. En Estados Unidos, los anuncios muestran a gente real que en sí mismos son originales: rancheros, practicantes de *surf*, grandes músicos. También hay diferencias entre las estrategias de precios y los canales de distribución. En el mercado estadounidense, ferozmente competitivo, los precios pueden bajar hasta 25 dólares, y los Levi's se venden por medio de tiendas de descuento al menudeo en mercados masivos como Wal-Mart. En la India, la marca económica Levi's Signature ha impulsado el aumento de las ventas. En España, los jeans se consideran artículos de alta costura y se venden por 50 dólares en almacenes de mayor calidad. También en el Reino Unido los precios de los 501 son mucho más altos que en Estados Unidos, lo cual refleja un entorno competitivo más benigno.

Esta variación en la mezcla de marketing parece cosechar dividendos; aunque la demanda en Estados Unidos y en Europa sigue lenta, el crecimiento es fuerte en muchos otros países. Turquía, Corea del Sur y Sudáfrica registraron índices de crecimiento mayor a 20% anual después de la introducción de esta estrategia en 2005. Mirándola hacia el futuro, Levi's espera que 60% de su crecimiento provenga de los mercados emergentes.<sup>33</sup>



## Desarrollo de nuevos productos

Las empresas que desarrollan y comercializan exitosamente productos nuevos pueden tener enormes utilidades. Como ejemplo podemos mencionar a Du Pont, que ha producido una constante cadena de exitosas innovaciones, como el celofán, el nylon, el freón y el teflón (sartenes antiadherentes); Sony, con éxitos como el Walkman, el disco compacto, el Play Station y la reproductora de DVD de alta definición Blue-Ray; Pfizer, el laboratorio farmacéutico que durante la década de 1990 produjo nuevos e importantes medicamentos, como el Viagra; 3M, que aplica su principal



producción de cintas y adhesivos para desarrollar un amplio rango de nuevos productos; Intel, que de manera consistente encabeza el desarrollo de innovadores microprocesadores para computadoras personales, y Cisco Systems, que desarrolló la herramienta básica de las conexiones de internet y dirige el flujo del tráfico digital.

En el mundo de hoy, la competencia es tanto en innovación tecnológica como en cualquier otro aspecto. El ritmo de cambio tecnológico se acelera desde la Revolución industrial, en el siglo XVIII, y aún sucede hasta nuestros días. El resultado ha sido una drástica reducción de los ciclos de vida de los productos. La innovación tecnológica es tanto creativa como destructiva.<sup>34</sup> Una innovación puede provocar la obsolescencia de un producto de la noche a la mañana. Pero una innovación también posibilita la creación de gran cantidad de nuevos productos. Veamos algunos cambios recientes en la industria electrónica. Durante los 40 años previos a la década de 1950, el bulbo fue uno de los componentes más importantes de las radios, y después formó parte de las reproductoras de cintas grabadas y las primeras computadoras. El advenimiento del transistor acabó con el mercado de los bulbos pero, al mismo tiempo, creó nuevas oportunidades con los transistores. Éstos ocupaban mucho menos espacio que los bulbos, lo que creó una tendencia hacia la miniaturización que continúa hasta hoy. El transistor mantuvo su posición como el componente más importante en la industria de los aparatos electrónicos tan sólo por una década. Los microprocesadores se desarrollaron en la década de 1970, y el mercado de los transistores declinó con rapidez. El microprocesador creó un nuevo conjunto de oportunidades para nuevos productos: calculadoras de bolsillo (que pusieron fin al mercado de las reglas de cálculo), reproductores de discos compactos (que hicieron lo mismo con el mercado de los tocadiscos análogos), computadoras personales (el de las máquinas de escribir), teléfonos móviles (que en el futuro reemplazarán a los teléfonos fijos), por mencionar algunos.

Esta “destrucción creativa” de los cambios tecnológicos hace indispensable que una empresa permanezca a la cabeza de la tecnología para evitar que las innovaciones de un competidor la dejen atrás. Como explicaremos en la siguiente sección, esto no sólo genera la necesidad de que la empresa invierta en investigación y desarrollo, también la de establecer sus actividades de ID en los lugares donde se concentran los expertos en la materia. Como veremos, la vanguardia tecnológica por sí misma no basta para garantizar la supervivencia de la empresa: también tiene que aplicarla al desarrollo de productos que satisfagan las necesidades del consumidor, y diseñar los productos para que se fabriquen con costos eficientes. Para lograrlo, la empresa necesita crear una relación cercana entre los departamentos de ID, de marketing y de producción. Esto de por sí ya es muy difícil para una empresa con operaciones nacionales, pero es aún más problemático para las empresas internacionales que compiten en una industria en la que los gustos y preferencias del consumidor difieren de un país a otro.<sup>35</sup> Con todo esto en mente, examinemos ahora la localización de las actividades de ID, y la creación de fuertes lazos entre los departamentos de ID, marketing y producción.

## UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO

En gran medida, las ideas de nuevos productos se estimulan mediante la interacción entre la investigación científica, las condiciones de la demanda y las condiciones de la competencia. En circunstancias similares, el promedio de desarrollo de nuevos productos parece mayor en los países donde:

- Se gasta más dinero en ID básica y aplicada.
- Hay una fuerte demanda básica.
- Los consumidores son adinerados.
- La competencia es intensa.<sup>36</sup>

La ID básica y aplicada descubre nuevas tecnologías y luego las comercializa. La fuerte demanda y los consumidores adinerados crean un mercado potencial para los nuevos productos. La intensa competencia entre empresas estimula la innovación, lo que provoca que las empresas traten de derrotar a sus competidores y ganen ventajas potencialmente grandes como resultado de la innovación exitosa.

Durante la mayor parte del periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, el país que alcanzaba la mayor parte de estos criterios era Estados Unidos. Esta nación dedicaba una mayor proporción de su **producto interno bruto (PIB)** a la ID que cualquier otro. Su comunidad científica era la más

grande y más activa del mundo. Los consumidores estadounidenses tenían el mayor poder adquisitivo, el mercado era grande y la competencia entre las empresas era enérgica. Debido a estos factores, Estados Unidos era el mercado donde se desarrollaba y presentaba la mayoría de los nuevos productos. En consecuencia, el mejor sitio para las actividades de ID era en donde se encontraba la acción.

Durante los últimos 20 años, las cosas cambiaron. El monopolio estadounidense en el desarrollo de nuevos productos se debilitó de manera notable. Aunque las empresas estadounidenses siguen a la vanguardia en gran parte de la nueva tecnología, las empresas asiáticas y europeas también son participantes fuertes, con empresas como Sony, Sharp, Samsung, Ericsson, Nokia y Philips NV a la cabeza de la innovación de productos en sus respectivas industrias. Además, tanto Japón como la Unión Europea son mercados grandes y con consumidores adinerados, y la brecha de riqueza entre estos países y Estados Unidos se está cerrando.

Como resultado, ya no es apropiado considerar a Estados Unidos el **mercado líder**. En los videojuegos, por ejemplo, con frecuencia lo es Japón: empresas como Sony y Nintendo presentan sus videojuegos más recientes en Japón seis meses antes que en Estados Unidos. En el ámbito de las telecomunicaciones inalámbricas, por lo general se considera que Europa está delante de Estados Unidos. Algunas de las aplicaciones más avanzadas de los servicios de telecomunicaciones inalámbricas no se impulsan en Estados Unidos sino en Finlandia, donde más de 90% de la población tiene teléfonos inalámbricos, en comparación con 65% de la población de Estados Unidos. Sin embargo, con frecuencia es cuestionable si alguna nación desarrollada puede considerarse un mercado líder. Para tener éxito en la actualidad, a menudo es necesario presentar al mismo tiempo nuevos productos en los principales mercados industrializados. Cuando Intel presenta un nuevo microprocesador, por ejemplo, no lo introduce primero en Estados Unidos y lo presenta en Europa un año más tarde: lo introduce simultáneamente en todo el mundo.

Debido a que en la actualidad la investigación de vanguardia se lleva a cabo en muchos lugares del mundo, el argumento de que hay que centralizar las actividades de ID en Estados Unidos es mucho más débil que hace dos décadas. (Se argumentaba que la centralización de la ID eliminaba la duplicidad de funciones.) Gran parte de la investigación de vanguardia ocurre en Japón y Europa. Dispersar las actividades de ID hacia esos lugares permite a una empresa mantenerse cerca del centro de actividades de vanguardia para recoger información científica y competitiva, y aprovechar los recursos científicos locales.<sup>37</sup> Esto puede generar algunos casos de duplicidad de las actividades de ID, pero el costo de las desventajas de la duplicidad es compensado por las ventajas de la dispersión.

Por ejemplo, para acceder a la ID de nuevos productos que se realiza en Japón, muchas empresas estadounidenses instalan centros satelitales de ID en Japón. El centro de ID de Kodak da empleo a cerca de 200 personas. La empresa contrató a alrededor de 100 investigadores profesionales japoneses y dio instrucciones al laboratorio de concentrarse en la tecnología de imágenes electrónicas. Las empresas estadounidenses que establecieron instalaciones de ID en Japón son por ejemplo Corning, Texas Instruments, IBM, Digital Equipment, Procter & Gamble, Upjohn, Pfizer, Du Pont, Monsanto y Microsoft.<sup>38</sup> La National Science Foundation (NFS) documentó un repentino incremento de la proporción del gasto total en ID de las empresas estadounidenses que se lleva a cabo en el exterior.<sup>39</sup> Por ejemplo, hoy en día Motorola tiene 14 centros de ID en siete países, y Bristol-Myers Squibb tiene 12 en seis países. Al mismo tiempo, para internacionalizar su propia investigación y ganar acceso al talento de investigación estadounidense, la NFS reportó que muchas empresas europeas y japonesas invierten en centros de investigación en Estados Unidos.

## INTEGRACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, MARKETING Y PRODUCCIÓN

Aunque una empresa que tiene éxito en el desarrollo de nuevos productos puede ganar enormes utilidades, este desarrollo es muy riesgoso y tiene un alto índice de fracaso. Un estudio sobre el desarrollo de productos en 16 empresas de la industria química, de medicamentos, del petróleo y electrónica mostró que sólo alrededor de 20% de los proyectos de ID generan productos o procesos comercialmente exitosos.<sup>40</sup> Otro caso de estudio a fondo sobre el desarrollo de productos en tres empresas (una en el sector químico y dos en el de fármacos) reportó que alrededor de 60% de los proyectos de ID se terminaba de manera técnica, 30% se comercializaba y sólo 12% obtenía utilidades que excedían el costo de capital de la empresa.<sup>41</sup> De manera similar, un estudio mostró que



uno de nueve importantes proyectos de ID, o alrededor de 11%, dio lugar a productos comerciales exitosos.<sup>42</sup> En resumen, la evidencia sugiere que sólo de 10 a 20% de los proyectos de ID más importantes dan origen a productos comerciales. Algunos fracasos bien documentados son la computadora Newton de Apple, asistente digital personal, el formato Betamax de Sony en el mercado de videojuegos y grabadoras, y la consola de videojuegos Dreamcast, de Sega.

Las razones de estos fracasos son variadas, como el desarrollo de una tecnología para la que existe una demanda limitada, la inadecuada comercialización de tecnología prometedora, y la poca capacidad de fabricar con costos eficientes. Las empresas pueden evitar esos errores al dar importancia a la coordinación de equipos de funciones cruzadas y a la integración de las tres principales funciones del desarrollo de nuevos productos: ID, marketing y producción.<sup>43</sup> La fuerte integración multidisciplinaria entre estas tres funciones sirve para asegurar que:

1. Los proyectos de desarrollo del producto estén motivados por las necesidades del cliente.
2. Los nuevos productos estén diseñados de forma que faciliten su fabricación.
3. Se supervise el costo de desarrollo.
4. Se reduzca el tiempo de comercialización.

La integración entre ID y marketing se requiere para asegurarse de que el proyecto de desarrollo de producto esté motivado por las necesidades del cliente. Los clientes de una empresa pueden ser una de las principales fuentes de ideas para nuevos productos. La identificación de las necesidades del cliente, en particular las que no cubren ningún otro producto, pueden proporcionar el contexto para la innovación. Como punto de contacto con los clientes, la función del marketing de una empresa proporciona información valiosa en este sentido. La integración de ID y marketing es crucial para la buena comercialización de un nuevo producto. Sin la integración de estas dos funciones, una empresa corre el riesgo de desarrollar productos para las que existe muy poca o nula demanda.

La integración entre ID y la producción sirve para diseñar productos que tomen en cuenta los requisitos de fabricación. Diseñar para fabricar puede tener un costo menor e incrementar la calidad de la producción. Integrar la ID y la producción también ayuda a reducir los costos del desarrollo y acelerar el acceso del producto al mercado. Si un nuevo producto se diseña sin tomar en cuenta la capacidad del departamento de producción, su fabricación puede resultar muy difícil. En consecuencia, el producto tendría que rediseñarse, lo que implica un aumento significativo tanto del costo total del desarrollo como del tiempo que tardará el producto en llegar al mercado. Hacer cambios en el diseño durante la planeación del producto puede incrementar 50% el costo total, y añadir 25% del tiempo de acceso al mercado.<sup>44</sup> Muchas innovaciones cuantitativas requieren nuevos procesos de fabricación, lo que da más importancia a una fuerte integración entre ID y producción. Reducir el tiempo de acceso al mercado y el costo del desarrollo puede requerir el desarrollo simultáneo de nuevos productos y nuevos procesos.<sup>45</sup>

## EQUIPOS DE FUNCIONES CRUZADAS

Una manera de lograr la integración de funciones cruzadas es establecer equipos multidisciplinarios de desarrollo del producto compuestos por representantes de ID, marketing y producción. Debido a que estas funciones pueden presentarse en distintos países, el equipo tendrá algunas veces un carácter multinacional. El objetivo de un equipo debe ser tomar un proyecto de desarrollo de producto desde el principio del concepto hasta su introducción en el mercado. Una serie de atributos pueden ser importantes para que un equipo de desarrollo de producto funcione de manera eficiente y alcance todas sus metas.<sup>46</sup>

En primer lugar, el equipo debe estar al mando de un administrador de proyecto “de peso completo”, con una posición alta en la empresa, y el poder y autoridad que se requieren para obtener los recursos humanos y financieros necesarios para tener éxito. El líder “de peso completo” debe dedicar la mayor parte de su tiempo, si no es que todo, al proyecto. Debe ser alguien que crea en el proyecto (un ganador), y la capacidad para integrar las perspectivas de las distintas funciones, así como para ayudar al personal de los distintos departamentos y países a trabajar por una meta común. El líder también debe ser capaz de representar al equipo ante la dirección general.

En segundo lugar, el equipo debe estar compuesto por al menos un miembro de cada función clave. Los integrantes del equipo deben tener atributos como la habilidad para contribuir con conocimientos funcionales, prestigio dentro de su departamento, disponibilidad para compartir la

responsabilidad de los resultados del equipo y capacidad para dejar a un lado los intereses particulares de su departamento y su país. Por lo general, es mejor que los miembros más importantes del equipo se dediquen de tiempo completo al proyecto hasta concluirlo. Esta dedicación asegura que su atención se centre en el proyecto y no en el trabajo rutinario de cada uno de sus departamentos.

En tercer lugar, si es posible, los miembros del equipo deben trabajar en la misma ubicación física para crear un ambiente propicio y facilitar la comunicación. Esto puede representar un problema cuando algunos miembros pertenecen a instalaciones en diferentes países. Una solución es transferir a los individuos clave a una ubicación determinada por la duración del proyecto. En cuarto lugar, el equipo debe tener un plan de acción definido y metas claras, en particular respecto de las metas críticas y del desarrollo del presupuesto. El equipo debe tener incentivos para alcanzar esas metas, como un bono cuando se logren las más importantes. En quinto lugar, cada equipo necesita desarrollar sus propios procesos de comunicación y resolución de conflictos. Por ejemplo, un equipo de desarrollo de producto en Quantum Corporation, fabricante de lectores de disquetes para computadoras personales con sede en California, determinó que todas las decisiones importantes y conflictos se resolvieran durante las juntas de los lunes en la tarde. Esta regla tan simple ayudó al equipo a alcanzar sus metas de desarrollo. También era común que los miembros volaran de Japón, donde se fabricaría el producto, al centro de desarrollo en Estados Unidos para las reuniones de los lunes.<sup>47</sup>

## CREAR HABILIDADES MUNDIALES DE ID

La necesidad de integrar los departamentos de ID y marketing para comercializar adecuadamente las nuevas tecnologías presenta problemas especiales para los negocios internacionales, pues la comercialización puede requerir que se produzcan distintas versiones de un nuevo producto en diferentes países.<sup>48</sup> Para lograrlo, la empresa debe construir fuertes lazos entre sus centros de ID y sus departamentos operativos de diversos países. Algo similar se aplica a la necesidad de integrar los departamentos de ID y producción, en particular en donde existen actividades de producción dispersas en el mundo, según consideraciones como el costo relativo de los factores.

La integración de ID, marketing y producción en una empresa internacional puede necesitar que los centros de ID en Estados Unidos, Asia y Europa se vinculen, de manera formal e informal, con las operaciones de marketing en cada país, en sus respectivas regiones y con varias plantas de fabricación. Además, es posible que las empresas internacionales tengan que establecer equipos de funciones cruzadas cuyos miembros estén dispersos alrededor del mundo. Esta compleja labor requiere mecanismos de integración formal e informal para entrelazar sus operaciones lejanas y lograr la fabricación de sus nuevos productos en una forma efectiva y rápida.

Aunque no existe una fórmula idónea para delegar responsabilidades en varios centros, muchas empresas internacionales establecen una red mundial de centros de ID. En este modelo, la investigación fundamental se lleva a cabo en los centros de investigación básica alrededor del mundo. Estos centros suelen ubicarse en regiones o ciudades donde se crea valioso conocimiento científico y se reúne un talentoso equipo de investigación (por ejemplo, Silicon Valley en Estados Unidos, Cambridge en Inglaterra, Kobe en Japón, Singapur). Estos centros son los motores de innovación de la empresa. Su trabajo es desarrollar la tecnología que se convertirá en nuevos productos.

Las unidades de ID integradas a las divisiones de producto mundial utilizan estas tecnologías para generar nuevos productos. En este nivel se destaca la comercialización y el diseño para la fabricación. Si se requiriera mayor adaptación para que el producto resulte atractivo a los gustos y preferencias de los consumidores de cada uno de los mercados, el rediseño lo debe hacer un grupo de ID ubicado en la subsidiaria del país correspondiente, o en un centro regional que adapte productos para diversos países de la región.

Hewlett-Packard (HP) tiene cuatro centros de investigación básica en: Palo Alto, California; Bristol, Inglaterra; Haifa, Israel, y Tokio, Japón.<sup>49</sup> Estos laboratorios son el semillero de tecnologías que al final se convierten en nuevos productos y negocios. Son los motores de innovación de la empresa. El centro de Palo Alto, por ejemplo, fue el pionero de la tecnología térmica de inyección de tinta de HP. Los productos se desarrollan en los centros de ID asociados con las divisiones de producto mundial de HP. Así, el grupo de productos de consumo, cuyo centro mundial de operaciones está en San Diego, California, diseña, desarrolla y fabrica una variedad de productos de imágenes con la tecnología térmica de inyección de tinta encabezada por HP. Las subsidiarias adaptan el producto después, de acuerdo con las necesidades de ciertos mercados nacionales importantes. Por



ejemplo, la subsidiaria de HP en Singapur es responsable del diseño y la producción de impresoras térmicas de inyección de tinta para Japón y otros mercados asiáticos. Esta subsidiaria toma los productos desarrollados en San Diego y los rediseña para el mercado de Asia. Además, la subsidiaria de Singapur le arrebató la delantera a San Diego en el diseño y desarrollo de ciertas impresoras térmicas portátiles de inyección de tinta. HP delegó esta responsabilidad en Singapur porque su subsidiaria tuvo importantes avances en el diseño y producción de productos térmicos de inyección de tinta, y se convirtió en el mejor lugar en el mundo para hacerse cargo de esta actividad.

Microsoft es un ejemplo similar. La empresa tiene sus principales centros de investigación en Redmond, Washington (su casa matriz); Cambridge, Inglaterra; Tokio, Japón; Beijing, China; Bangalore, la India y Silicon Valley, California. El personal de estos centros de investigación trabaja en los problemas fundamentales que sustentan el diseño de los futuros productos. Por ejemplo, un grupo de Redmond centra su trabajo en el software de reconocimiento de lenguaje, mientras que otro investiga sobre la inteligencia artificial. Estos centros no fabrican nuevos productos; en cambio, crean tecnología para mejorar los productos existentes o para crear nuevos productos. Los productos se crean por dedicados grupos de producto (por ejemplo, sistemas operativos, aplicaciones). Las subsidiarias locales, algunas veces, llevan a cabo la adaptación de los productos a las necesidades de los mercados locales. Así, la subsidiaria china en Singapur hará algunas adaptaciones básicas a los programas como Microsoft Office, al que añadirá caracteres chinos y adaptará la interfaz, y como vimos en el “Caso inicial”, el grupo de ID de la India ha contribuido a desarrollar productos para ese mercado.

## RESUMEN

En este capítulo analizamos las funciones de marketing y de investigación y desarrollo de las empresas y los negocios internacionales. Un tema persistente del capítulo es el conflicto entre la necesidad de reducir los costos y la de ser sensible a las condiciones locales, lo que eleva los costos. En este capítulo abordamos los siguientes puntos:

1. Theodore Levitt asevera que, debido a las modernas tecnologías de las comunicaciones y los transportes, los gustos y las preferencias de los consumidores se han globalizado, lo que crea mercados globales para los productos de consumo estandarizados. Sin embargo, esta postura es extrema para muchos analistas, quienes sostienen que todavía existen diferencias sustanciales entre los países.
2. La segmentación de los mercados se refiere al proceso para identificar distintos grupos de consumidores cuyos comportamientos de compra difieren de los demás en forma significativa. Los administradores de empresas internacionales deben estar conscientes de dos aspectos importantes relacionados con la segmentación: el grado en el que existen diferencias entre los países en cuanto a la estructura de sus segmentos de mercado, y la existencia de segmentos que trascienden las fronteras nacionales.
3. Un producto puede verse como un conjunto de atributos. Los atributos de los productos deben cambiar de país a país para satisfacer los diferentes gustos y preferencias de los consumidores.
4. Las diferencias entre los gustos y preferencias de los consumidores de los países se deben a las diferencias culturales y de desarrollo económico. Además, las diferencias entre las normas de producto y normas técnicas pueden obligar a la empresa a adaptar los atributos del producto de un país a otro.
5. La decisión de la estrategia de distribución es una medida para definir el canal óptimo que seguirá el producto hasta llegar al consumidor.
6. Existen diferencias significativas entre los sistemas de distribución de los distintos países. En algunos, el sistema de ventas al menudeo está concentrado; en otros, fragmentado. En algunos países, la longitud del canal es corta; en otros, larga. El acceso a los canales de distribución es difícil en algunos países, y la calidad del canal puede ser deficiente.
7. Un elemento crítico en la mezcla de marketing es la estrategia de comunicación, que define el proceso mediante el cual se comunican los atributos de los productos a los clientes potenciales.
8. Las barreras a la comunicación internacional son las diferencias culturales, los efectos de origen y los niveles de ruido.
9. Una estrategia de comunicación puede ser de *push* o de *pull*. El *push*, como estrategia, implica un énfasis en las ventas personales, y el *pull*, la publicidad en los medios masivos de comunicación. Para decidir entre ambas estrategias hay que considerar el tipo de producto, la educación del



- consumidor, la longitud del canal y la disponibilidad de los medios.
10. Una campaña de publicidad global estandarizada, con el mismo mensaje de marketing en todo el mundo, tiene ventajas económicas, pero no toma en cuenta las diferencias culturales ni las regulaciones sobre publicidad.
  11. La discriminación de precios existe cuando los consumidores pagan diferentes precios por el mismo producto en distintos países. Esta estrategia puede ayudar a una empresa a aprovechar al máximo sus utilidades. Para que la discriminación de precios sea eficiente, los mercados nacionales deben estar separados, y su elasticidad de precio de la demanda debe diferir.
  12. La determinación depredadora de precios implica emplear las utilidades de un mercado para apoyar la fijación agresiva de precios en otro, con el fin de sacar a los competidores de dicho mercado.
  13. La determinación multifocal de precios implica que la estrategia de precios de una empresa en un determinado

mercado afecte la estrategia de precios de un rival en otro mercado. La determinación agresiva de precios en un mercado puede desencadenar una respuesta competitiva de un rival en otro mercado importante para la empresa.

14. La determinación de precios basada en la curva de experiencia involucra el uso de estrategias de precio agresivo para lograr un volumen acumulado tan rápido como sea posible, para desplazar a la empresa hacia abajo en su curva de experiencia en el menor tiempo posible.
15. El desarrollo de nuevos productos es una actividad de elevados riesgo y nivel de rentabilidad potencial. Para ser competitivo en el desarrollo de nuevos productos, un negocio internacional debe hacer dos cosas: 1) dispersar sus actividades de ID en los países que están a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos y 2) integrar las funciones de ID, marketing y producción.
16. Para lograr una fuerte integración entre ID, marketing y producción se requieren equipos de funciones cruzadas.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. Imagine que es el gerente de marketing de un fabricante estadounidense de pañales desechables. Su empresa considera entrar en el mercado brasileño. Su director ejecutivo cree que el mensaje publicitario que ha sido efectivo en Estados Unidos lo será también en Brasil. Realice un esquema con algunas objeciones posibles a este argumento. Su director ejecutivo también cree que las decisiones sobre los precios en Brasil pueden delegarse en los administradores locales. ¿Por qué podría estar equivocado en este asunto?
2. Dentro de 20 años habremos visto surgir un enorme mercado global para los productos estandarizados de consumo. ¿Está de acuerdo con esta afirmación? Justifique su respuesta.
3. Usted es el gerente de marketing de una empresa de productos alimenticios que considera entrar en el mercado de la India. El sistema de ventas al menudeo en este país tiende a ser muy fragmentado. Además, los minoristas y mayoristas acostumbran establecer relaciones de largo plazo con las empresas productoras de alimentos, lo que dificulta el acceso a los canales de distribución. ¿Qué estrategia de distribución aconsejaría a su empresa? ¿Por qué?
4. La discriminación de precios no tiene ninguna diferencia con el dumping. Comente la precisión de esta afirmación.
5. Usted trabaja para una empresa que diseña y fabrica computadoras personales. El centro de ID está en Dakota del Norte. Las computadoras se fabrican, por contrato,

en Taiwán. La estrategia de marketing se delegó en los jefes de tres grupos regionales: un grupo estadounidense (en Chicago), un grupo europeo (en París) y un grupo asiático (en Singapur). Cada grupo regional desarrolla la estrategia de marketing para su región. En orden de importancia, los mercados más grandes para sus productos son América del Norte, Alemania, Gran Bretaña, China y Australia. Su empresa tiene problemas en el desarrollo de productos y en el proceso de comercialización. Los productos entran tarde en el mercado, la calidad de la fabricación es baja, los costos son más altos de lo proyectado y la aceptación de los nuevos productos es menor de lo esperado. ¿Cuál puede ser el origen de estos problemas? ¿Cómo los solucionaría?

6. Relea el “Panorama administrativo” de Levi Strauss y conteste lo siguiente:
  - a) ¿Qué estrategia de marketing fue usada hasta principios del año 2000? ¿Por qué esta estrategia funcionó por décadas? ¿Por qué no funcionó después de esta fecha?
  - b) ¿Cómo caracterizaría la estrategia actual de Levi's? ¿Qué elementos de la mezcla de marketing han cambiado de país a país?
  - c) ¿Cuáles son los beneficios de la nueva estrategia de marketing de Levi's? ¿Existe una desventaja?
  - d) ¿Qué le sugiere la historia de Levi Strauss acerca de la globalización de los mercados?



## Proyecto de investigación

Marketing mundial e investigación y desarrollo

Utilice la página de globalEDGE™ para completar los siguientes ejercicios:

### Ejercicio 1

La compra de marcas específicas por parte del consumidor indica la relación que se desarrolla con el tiempo entre una compañía y sus clientes. Localice y recupere la clasificación más actualizada de las *marcas globales*. Identifique el criterio que se utilizó. ¿Qué país (o países) es (son) el origen de las 100 marcas globales más importantes? Prepare un breve reporte con los países que tienen marcas globales y las razones potenciales de su éxito. Además, identifique las características de las compañías que son nuevas en la lista.

### Ejercicio 2

Parte de desarrollar un estrategia sustentable de investigación y desarrollo (ID) es ubicar las fábricas en países que tienen fama de ser competitivos. Su compañía busca desarrollar centros de ID en Asia para contrarrestar las recientes respuestas de los competidores. *The Global Competitiveness Report* es una publicación que evalúa las economías basándose en su competitividad. Localice este reporte y desarrolle una presentación para el equipo directivo que presente las ventajas y desventajas.

## CASO FINAL

### Dove: la construcción de una marca global

En 2003, Dove no era una marca de belleza; era una barra de jabón posicionada y vendida en forma distinta en diversos mercados. Unilever, la compañía que la comercializaba, era una renombrada firma multinacional de productos de consumo con alcance global, tenía una sólida posición en las naciones de rápido desarrollo y una reputación de adaptar los productos a las condiciones prevalecientes en los mercados locales. En la India, por ejemplo, las mujeres a menudo engrasan su cabello antes de lavárselo, así que los shampoos occidentales que no remueven la grasa no tienen buenas ventas. Unilever reformuló su shampoo para la India y se vio recompensada con el liderazgo en el mercado. Pero a veces, la empresa iba demasiado lejos. Por ejemplo, utilizó distintas formulaciones de shampoo en Hong Kong y China continental, aun cuando los hábitos de cuidado del cabello eran muy parecidos en ambos mercados. Asimismo, con frecuencia modificaba el empaque y el mensaje mercadológico de productos similares, incluso de los más posicionados. La compañía tendía a mostrar una complejidad exagerada, y en 2003 su desempeño financiero se había deteriorado.

Seis años más tarde, el desempeño financiero de Unilever había mejorado, en gran parte porque cambió hacia un enfoque más global, y la marca Dove encabezaba la marcha. La historia de Dove se inició en 2003 cuando la directora global de marca, Sylvia Lagnado, que operaba desde Nueva York, decidió cambiar el posicionamiento de Dove: de ser sólo un producto lo convertiría en una marca completa de belleza. El mensaje básico de la marca apelaría a la verdadera belleza de

toda mujer. La misión de Dove era hacer que las mujeres se sintieran más bellas cada día ampliando la definición estereotípica de belleza e inspirándolas a cuidarse a sí mismas.

Pero, ¿cómo se llevaría a cabo esta misión? De acuerdo con los resultados que ofreció una serie de talleres que se llevaron a cabo en todo el mundo, los cuales pedían a los gerentes de producto y a las agencias de publicidad asociadas que encontraran formas de comunicar una definición incluyente de belleza. El gerente de marca canadiense pidió a 67 fotógrafas que presentaran imágenes que reflejaran mejor la verdadera belleza. Las fotografías fueron increíbles retratos, no de modelos, sino de mujeres en todas las etapas de la vida, de todas las formas, edades y tamaños. El proyecto condujo a un libro de arte y a una exhibición itinerante, llamada la Dove Photo Tour, que obtuvo mucha prensa positiva en Canadá. Sylvia Lagnado se percató de que los canadienses estaban haciendo algo importante. Más o menos por la misma época, la oficina alemana de la agencia publicitaria de Unilever, Ogilvy y Mather Worldwide, creó un concepto para comunicar la “verdadera belleza” basado en fotografías que mostraban a mujeres comunes, y no a delgadas modelos, en ropa interior. Con rapidez, los originales anuncios alemanes se abrieron camino hacia el Reino Unido, donde un artículo periodístico londinense afirmó que la campaña no era publicitaria sino política. Sylvia Lagnado no se sorprendió por esta reacción. La investigación que ella había encargado mostró que sólo 2% de las mujeres del mundo se consideraban bellas y que la mitad pensaba que tenía demasiados kilos de más.

En 2004, la *Dove Campaign for Real Beauty* (“Campaña de Dove por la Verdadera Belleza”) fue lanzada globalmente. Esta campaña significó un cambio radical para Unilever y para la marca Dove, que hasta ese momento había dejado la comercialización en manos de los gerentes de marca locales. De todas formas, la campaña de la Verdadera Belleza fue adaptada para tomar en cuenta las sensibilidades locales. Por ejemplo, se consideró mejor no mostrar a mujeres tocándose mutuamente en Estados Unidos, mientras que en Latinoamérica estas imágenes no escandalizaban a nadie, así que tocarse fue considerado correcto.

En Canadá, la campaña abrió con anuncios de mujeres reales en ropa interior, que incluían tableros con “casillas”, y que invitaban a la gente a llamar a un número 800 y votar por opciones provocativas, como “¿Gorda o Fabulosa?”. Los votos eran contados y desplegados en los tableros en tiempo real. Este *reality* creó un gran revuelo, y la técnica fue rápidamente adoptada en otros mercados, como Estados Unidos. A medida que la campaña atrajo más personas y se produjo una oleada de opiniones positivas de los medios (en Estados Unidos, por ejemplo, las Mujeres Dove fueron invitadas al programa de Oprah Winfrey). En consecuencia, Unilever amplió la línea de productos Dove para incluir cremas para la piel, shampoos y geles de baño. En 2005, a la campaña siguió el lanzamiento del “fondo de autoestima” de Dove, una campaña global para convencer a las niñas y a las mujeres jóvenes de adoptar una imagen más positiva de sí mismas. Unilever realizó también un video en línea, que subió a YouTube, llamado “Onslaught” (“Asalto”), que criticaba a la industria de la belleza y terminaba con un slogan que decía: “Habla con

tu hija antes de que la industria de la belleza lo haga”. Otro video, “Evolution” (“Evolución”), muestra cómo puede cambiarse la cara de una niña, en parte mediante gráficos de computadora, para crear su imagen de belleza. El video termina con una leyenda: “No debe sorprendernos que nuestra percepción de la belleza esté distorsionada”. Realizados con muy poco presupuesto, los videos de YouTube crearon un revuelo viral alrededor de la campaña de Dove que ayudó a transformarla en una de las marcas líderes de Unilever. Mediante el uso de dichas técnicas, la campaña de Verdadera Belleza se ha convertido en un modelo de cómo revitalizar y crear una nueva marca global.<sup>50</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. Históricamente, Unilever goza de la reputación de adaptar sus ofertas de producto y sus mensajes mercadológicos a las condiciones del mercado local. ¿Cuáles son los beneficios de este enfoque? ¿Cuáles son sus desventajas?
2. ¿Por qué piensa usted que Unilever eligió alejarse de su estrategia de adaptación local, y trató de posicionar a Dove como marca global? ¿Qué condiciones emergentes en el mercado global hicieron viable esta estrategia?
3. ¿Piensa que Unilever pudo haber seguido la misma estrategia básica hace 30 años? Si no, por qué no, y mencione qué ha cambiado para que esto pueda ser posible hoy.
4. A pesar de ser una marca global, Unilever ajustó la campaña de Dove de un país a otro. ¿Por qué lo hizo? ¿Qué le dice esto con respecto a las diferencias naturales entre los comportamientos de los consumidores?

## Referencias

1. M. Bahree, “Knitters without Windows”, en *Forbes*, 29 de septiembre de 2008, pp. 74-77; A. Vance, “Microsoft Goes Far Afield to Study Emerging Markets”, en *The New York Times*, 27 de octubre de 2008, p. B8; y J. Greene, “Now Microsoft Wagers on India”, en *BusinessWeek Online*, 8 de diciembre de 2005.
2. Hay evidencias de la importancia del marketing e ID en una empresa multinacional en M. Kotabe, Srinivasan y P. S. Aulakh, “Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities”, en *Journal of International Business Studies* 33, núm. 1, 2002, pp. 79-97.
3. Vea R. W. Ruekert y O. C. Walker, “Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business-Level Strategies”, en *Strategic Management Journal* 8, 1987, pp. 233-248; y K. B. Clark y S. C. Wheelwright, *Managing New Product and Process Development*, Nueva York, Free Press, 1993.
4. T. Levitt, “The Globalization of Markets”, en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1983, pp. 92-102. Reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*, extracto de “The Globalization of Markets”, de Theodore Levitt, mayo-junio de 1983.
5. Por ejemplo, vea S. P. Douglas y Y. Wind, “The Myth of Globalization”, en *Columbia Journal of World Business*, invierno de 1987, pp. 19-29; C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 1989; V. J. Govindarajan y A. K. Gupta, *The Quest for Global Dominance*, San Francisco, Jossey Bass, 2001; y J. Quelch, “The Return of the Global Brand”, en *Harvard Business Review*, agosto de 2003, pp. 1-3; y P. J. Ghemawat, *Redefining Global Strategy*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2007.
6. J. Tagliabue, “U.S. Brands Are Feeling Global Tension”, en *The New York Times*, 15 de marzo de 2003, p. C3.
7. D. B. Holt, J. A. Quelch y E. L. Taylor, “How Global Brands Compete”, en *Harvard Business Review*, septiembre de 2004.
8. J. T. Landry, “Emerging Markets: Are Chinese Consumers Coming of Age?”, en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1998, pp. 17-20.

Copyright © 1983 por el presidente y miembros del Harvard College. Derechos reservados.



9. C. Miller, "Teens Seen as the First Truly Global Consumers", en *Marketing News*, 27 de marzo de 1995, p. 9.
10. Este enfoque se desarrolló por primera vez en K. Lancaster, "A New Approach to Demand Theory", en *Journal of Political Economy* 74, 1965, pp. 132-157.
11. Fuentes: M. Jordan, "Marketers Discover Black Brazil," en *The Wall Street Journal*, 24 de noviembre de 2000, pp. A11, A14. Derechos de autor, 2000, de Dow Jones & Co. Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Co. Inc., en el formato de libro de texto por el Copyright Clearance Center.
12. V. R. Alden, "Who Says You Can't Crack Japanese Markets?", en *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1987, pp. 52-56.
13. T. Parker-Pope, "Custom Made", en *The Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 1996, p. 22.
14. "RCA's New Vista: The Bottom Line", en *Business-Week*, 4 de julio de 1987, p. 44.
15. N. Gross y K. Rebello, "Apple? Japan Can't Say No", en *BusinessWeek*, 29 de junio de 1992, pp. 32-33.
16. "After Early Stumbles P&G Is Making Inroads Overseas", en *The Wall Street Journal*, 6 de febrero de 1989, p. B1.
17. C. Matlack y P. Gogoi, "What's This? The French Love McDonald's?", en *BusinessWeek*, 13 de enero de 2003, pp. 50-51.
18. Z. Gurhan-Cvanli y D. Maheswaran, "Cultural Variation in Country of Origin Effects", en *Journal of Marketing Research*, agosto de 2000, pp. 309-317.
19. Fuentes: E. Nelson y M. Jordan, "Seeking New Markets for Tampons, P&G Faces Cultural Barriers", en *The Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 2000, pp. A1, A8. Derechos de autor 2000, de *The Wall Street Journal*. Reproducido con el permiso de Dow Jones & Company, Inc., en el formato de libro de texto por el Copyright Clearance Center.
20. Fuentes: K. Merchant, "Striving for Success—One Sachet at a Time", en *Financial Times*, 11 de diciembre de 2000, p. 14; M. Turner, "Bicycle Brigade Takes Unilever to the People", en *Financial Times*, 17 de agosto de 2000, p. 8; "Brands Thinking Positively", en *Brand Strategy*, diciembre de 2003, pp. 28-29; y "The Legacy That Got Left on the Shelf", en *The Economist*, 2 de febrero de 2008, pp. 77-79.
21. Vea M. Laroche, V. H. Kirpalani, F. Pons y L. Zhou, "A Model of Advertising Standardization in Multinational Corporations", en *Journal of International Business Studies* 32, 2001, pp. 249-266; y D. A. Aaker y E. Joachimsthaler, "The Lure of Global Branding", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1999, pp. 137-144.
22. "Advertising in a Single Market", en *The Economist*, 24 de marzo de 1990, p. 64.
23. D. Waller, "Charged Up over Competition Law", en *Financial Times*, 23 de junio de 1994, p. 14.
24. R. G. Matthews y D. Pringle, "Nokia Bets One Global Message Will Ring True in Many Markets", en *The Wall Street Journal*, 27 de septiembre de 2004, p. B6.
25. R. J. Dolan y H. Simon, *Power Pricing*, Nueva York, Free Press, 1999.
26. B. Stottinger, "Strategic Export Pricing: A Long Winding Road", en *Journal of International Marketing* 9, 2001, pp. 40-63; S. Gil-Pareja, "Export Process Discrimination in Europe and Exchange Rates", en *Review of International Economics*, mayo de 2002, pp. 299-312; y G. Corsetti y L. Dedola, "A Macro Economic Model of International Price Discrimination", en *Journal of International Economics* 67, septiembre de 2005, pp. 129-140.
27. Estos argumentos se expusieron en un documental de *Frontline*, de PBS, transmitido en Estados Unidos en mayo de 1992.
28. Y. Tsurumi y H. Tsurumi, "Fujifilm-Kodak Dopolistic competition in Japan and the United States", en *Journal of International Business Studies* 30, 1999, pp. 813-830.
29. G. Smith y B. Wolverton, "A Dark Moment for Kodak", en *BusinessWeek*, 4 de agosto de 1997, pp. 30-31.
30. R. Narisette y J. Friedland, "Disposable Income: Diaper Wars of P&G and Kimberly-Clark Now Heat Up in Brazil", en *The Wall Street Journal*, 4 de junio de 1997, p. A1.
31. J. F. Pickering, *Industrial Structure and Market Conduct*, Londres, Martin Robertson, 1974.
32. S. P. Douglas, C. Samuel Craig y E. J. Nijissen, "Integrating Branding Strategy across Market", en *Journal of International Marketing* 9, núm. 2, 2001, pp. 97-114.
33. Fuentes: "How Levi Strauss Rekindled the Allure of Brand America", en *World Trade*, marzo de 2005, p. 28; "Levi Strauss Walks with a Swagger into New Markets", en *Africa News*, 17 de marzo de 2005; "Levi's Adaptable Standards", en *Strategic Direction*, junio de 2005, pp. 14-16; A. Benady, "Levi's Looks to the Bottom Line", en *Financial Times*, 15 de febrero de 2005, p. 14; y R. A. Smith, "At Levi Strauss Dockers Are In", en *The Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2007, p. A14.
34. El economista Joseph Schumpeter empleó la frase por primera vez en *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Nueva York, Harper Brothers, 1942.
35. S. Kotabe, S. Srinivasan y P. S. Aulakh, "Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing", en *Journal of International Business Studies* 33, 2002, pp. 79-97.
36. Vea D. C. Mowery y N. Rosenberg, *Technology and the Pursuit of Economic Growth*, Cambridge, Inglaterra, Cambridge University Press, 1989, y M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, The Free Press, 1990.
37. W. Kuemmerle, "Building Effective R&D Capabilities Abroad", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1997, pp. 61-70, y C. Le Bas y C. Sierra, "Location versus Home Country Advantages in R&D Activities", en *Research Policy* 31, 2002, pp. 589-609.
38. "When the Corporate Lab Goes to Japan", en *The New York Times*, 28 de abril de 1991, sección 3, p. 1.
39. D. Shapley, "Globalization Prompts Exodus", en *Financial Times*, 17 de marzo de 1994, p. 10.
40. E. Mansfield, "How Economists See R&D", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1981, pp. 98-106.
41. *Ibid.*
42. G. A. Stevens y J. Burley, "Piloting the Rocket of Radical Innovation", en *Research Technology Management* 46, 2003, pp. 16-26.
43. K. B. Clark y S. C. Wheelwright, *Managing New Product and Process Development*, Nueva York, Free Press, 1993, y M. A. Shilling; y C. W. L. Hill, "Managing the New Product Development Process", en *Academy of Management Executive* 12, núm. 3, 1998, pp. 67-81.
44. O. Port, "Moving Past the Assembly Line", en *BusinessWeek Special Issue: Reinventing America*, 1992, pp. 177-180.
45. K. B. Clark y T. Fujimoto, "The Power of Product Integrity", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1990, pp. 107-118; Clark y Wheelwright, *Managing New Product and Process Development*; S. L. Brown y K. M. Eisenhardt, "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", en *Academy of Management Review* 20, 1995,



- pp. 348-378; y G. Stalk y T. M. Hout, *Competing against Time*, Nueva York, Free Press, 1990.
46. Shilling y Hill, "Managing the New Product Development Process".
  47. C. Christensen, "Quantum Corporation-Business and Product Teams", Harvard Business School, caso núm. 9-692-023.
  48. R. Nobel y J. Birkinshaw, "Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations", en *Strategic Management Journal* 19, 1998, pp. 479-496.
  49. La información proviene de la página web de la empresa y de K. Ferdows, "Making the Most of Foreign Factories", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1997, pp. 73-88.
  50. "The Legacy That Got Left on the Shelf", en *The Economist*, 2 de febrero de 2008, pp. 77-79; R. Rothenberg, "Dove Effort Gives Package-Goods Marketers Lessons for the Future", en *Advertising Age*, marzo 5 de 2007, p. 18; J. Neff, "A Real Beauty: Doves's Viral Makes Big Splash for No Cash", en *Advertising Age*, 2006 pp. 1-2 y K. Mazurkewich, "Dove Story: You Know the Name, and Some of the Story", en *Strategy*, enero de 2007, pp. 37-39.





## AstraZeneca

AstraZeneca es una de las compañías farmacéuticas más grandes del mundo. Con oficinas principales en Londres, la empresa tiene 65 000 empleados, 51% de los cuales están en Europa, 32% en América y 17% en Asia, África y Australia. En total, la compañía tiene presencia activa en más de 100 países. En 2008, sus ventas sobrepasaron los 31 mil millones de dólares. Un imperativo clave y estratégico de esta multinacional es construir una talentosa fuerza de trabajo global, dirigida por administradores que posean una perspectiva global y se sientan cómodos en sus desplazamientos por todo el mundo, cuando interactúan con personas de otras culturas y hacen negocios en distintas naciones. Esto, no es fácil.

Para ayudar a construir su fortaleza internacional, la compañía mueve a sus administradores de un país a otro por un periodo de hasta tres años. Dichas asignaciones no son baratas: AstraZeneca estima que cubrir los gastos puede costar de

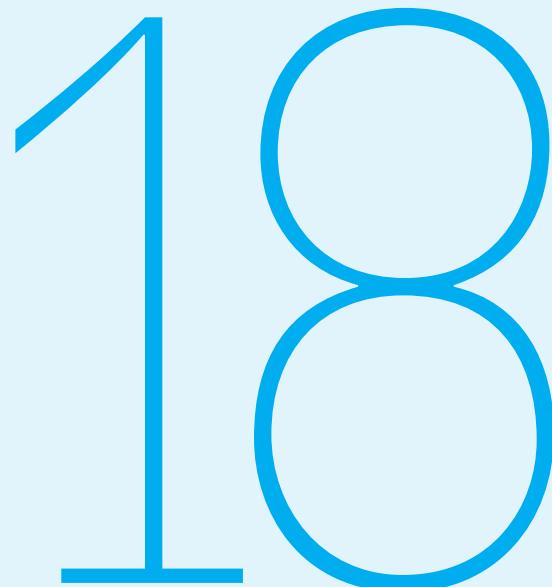
dos a cuatro veces el salario anual de un empleado, porque puede incluir el pago de la escuela de los hijos de los trabajadores, impuestos, el entrenamiento cultural y el subsidio para vivienda. Debido a estos gastos, AstraZeneca concentra sus asignaciones internacionales sólo en sus empleados más promisarios, aquellos que están programados para avanzar y ocupar posiciones de liderazgo dentro de la compañía. En cada caso, el personal de recursos humanos evaluará si la inversión en una persona vale la pena. Además, no basta con simplemente ubicar un empleado en un país extranjero. Para ser movidos, los empleados deben aprender también a trabajar con equipos internacionales y a administrar fuera de sus fronteras. Aquellos que la compañía considera que carecen de estas habilidades no conseguirán un cargo en el extranjero. Si no se desempeñan eficazmente en posiciones foráneas, sus perspectivas de progreso se verán reducidas.

# Administración global de recursos humanos

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Describir el papel estratégico de la administración de recursos humanos en los negocios internacionales.
- OA<sup>2</sup>** Analizar los pros y los contras de los distintos enfoques de la política del personal en los negocios internacionales.
- OA<sup>3</sup>** Explicar por qué los administradores pueden fracasar cuando son enviados al extranjero.
- OA<sup>4</sup>** Describir la forma en que los programas de desarrollo y capacitación de los administradores pueden incrementar el valor del capital humano en una firma de negocios internacional.
- OA<sup>5</sup>** Explicar cómo y por qué los sistemas de evaluación de desempeño pueden variar entre los distintos países.
- OA<sup>6</sup>** Explicar cómo y por qué los sistemas de compensación pueden variar entre los distintos países.



Para facilitar la transición a otro país, AstraZeneca ofrece a sus empleados y a sus cónyuges ayudarles con la mudanza, localizar escuelas para los niños, buscar un lugar para que aprendan el idioma y entiendan las diferencias culturales. La compañía ofrece también capacitación para la repatriación de empleados que vuelven a casa después de estar mucho tiempo en el extranjero. Proporciona este servicio porque la experiencia ha demostrado que muchos expatriados y sus familias tienen problemas para readaptarse a su antigua vida después de pasar un largo tiempo en una cultura diferente.

Otro problema al que se enfrenta el área de recursos humanos en AstraZeneca se relaciona con la manera de elevar la base de talento de empleados que están en mercados emergentes donde el laboratorio ha hecho grandes inversiones en años recientes. Un caso especial es China, donde hasta hace poco tiempo había muy poca educación de administra-

ción profesional (esto está cambiando rápidamente). En 2003, la compañía tenía poco más de 1 000 empleados en China. Hoy tiene más de 3500. AstraZeneca ha tratado de aumentar el nivel de habilidad de los empleados chinos clave tan rápidamente como sea posible. La compañía ha enviado talento gerencial clave al extranjero para exponerlo a otras culturas y educarlos en la forma en que AstraZeneca hace negocios. Quiere que ellos entiendan lo que significa formar parte de una empresa global. Cada expatriado es asignado a un administrador de línea de un país anfitrión, así como a uno del país de origen que monitorea su progreso. La mayor parte de este personal regresa a China, donde los más exitosos son elegidos para ocupar futuras posiciones de liderazgo dentro de la subsidiaria china. Sin embargo, los más talentosos pueden ir más allá del nivel local, y eventualmente moverse a posiciones directivas en el nivel corporativo.<sup>1</sup>



## Introducción

En este capítulo continuamos nuestro sondeo acerca de las funciones específicas dentro de una empresa internacional, especialmente sobre la administración internacional de recursos humanos (ARH). La **administración de recursos humanos** se refiere a las actividades mediante las cuales una organización maneja sus recursos humanos de manera efectiva.<sup>2</sup> Estas actividades incluyen determinar la estrategia de recursos humanos de la empresa, contratación, evaluación del desempeño, desarrollo administrativo, compensaciones y relaciones laborales. Ninguna de ellas se desempeña en el vacío, todas se relacionan con la estrategia de la empresa. Como veremos más adelante, la ARH tiene un importante componente estratégico.<sup>3</sup> Por su influencia en el carácter, desarrollo, calidad y productividad de los recursos humanos de la empresa, la función de ARH contribuye a lograr sus metas estratégicas básicas de reducir los costos de creación de valor y agregar valor mediante una mejor atención a las necesidades del cliente.

Independientemente del deseo de los administradores de muchas multinacionales de construir una verdadera empresa global, con una fuerza de trabajo también global, la realidad es que las prácticas de la ARH todavía tienen que ser modificadas para ajustarse a los diversos contextos nacionales. El papel estratégico de la ARH de por sí es complejo en una empresa nacional, pero lo es aún más en una internacional, en donde las actividades de contratación, desarrollo administrativo, evaluación del desempeño y compensación se complican debido a las profundas diferencias entre los mercados laborales, la cultura, los sistemas legales y los sistemas económicos, entre otros (vea los capítulos 2 y 3). Por ejemplo:

- Las prácticas de compensación varían de un país a otro según sus costumbres administrativas.
- Las leyes laborales pueden prohibir la organización sindical en un país y hacerla obligatoria en otro.
- Mientras que en un país existen sectores que tratan de sancionar una legislación sobre la igualdad laboral, es posible que en otro no suceda igual.

Si la función de ARH quiere formar un cuadro de administradores internacionales capaces de manejar una empresa multinacional, debe decidir diversas cuestiones: a quién contratar para los puestos administrativos clave de la empresa, cómo generar administradores que conozcan las pequeñas diferencias en la forma de llevar a cabo negocios en diferentes países, cómo compensar y evaluar el desempeño de los administradores en los distintos países. La función de ARH también debe tratar la expatriación de estos funcionarios. (Un **administrador expatriado** es un ciudadano de un país que trabaja en el extranjero, en una de las subsidiarias de la empresa.) Debe decidir cuándo emplear a expatriados, a quién enviar como expatriado a los distintos puestos, ser muy claro en cuanto a la razón por la cual lo hace, compensarlos de manera adecuada y asegurarse de que rinden sus informes y se reorienten en forma apropiada al regresar a casa. Consideremos a AstraZeneca como un ejemplo (vea el "Caso inicial"). Esta gran empresa farmacéutica intenta convertirse en una verdadera compañía global. Un factor importante para lograr este objetivo es utilizar las transferencias de empleo para identificar a futuros líderes de la compañía y exponerlos al reto de hacer negocios en distintas naciones y trabajar en equipos multinacionales.

En este capítulo comenzaremos por analizar con detalle la función de la ARH en una empresa internacional. Hablaremos un poco sobre el papel estratégico de la ARH. Después desviaremos nuestra atención hacia las cuatro áreas principales: políticas de contratación, capacitación y desarrollo administrativo, evaluación del desempeño y políticas de compensación. Destacaremos las implicaciones estratégicas de cada actividad. El capítulo termina con un vistazo a las relaciones laborales internacionales y los vínculos entre la administración de relaciones laborales de la empresa y sus estrategias en general.

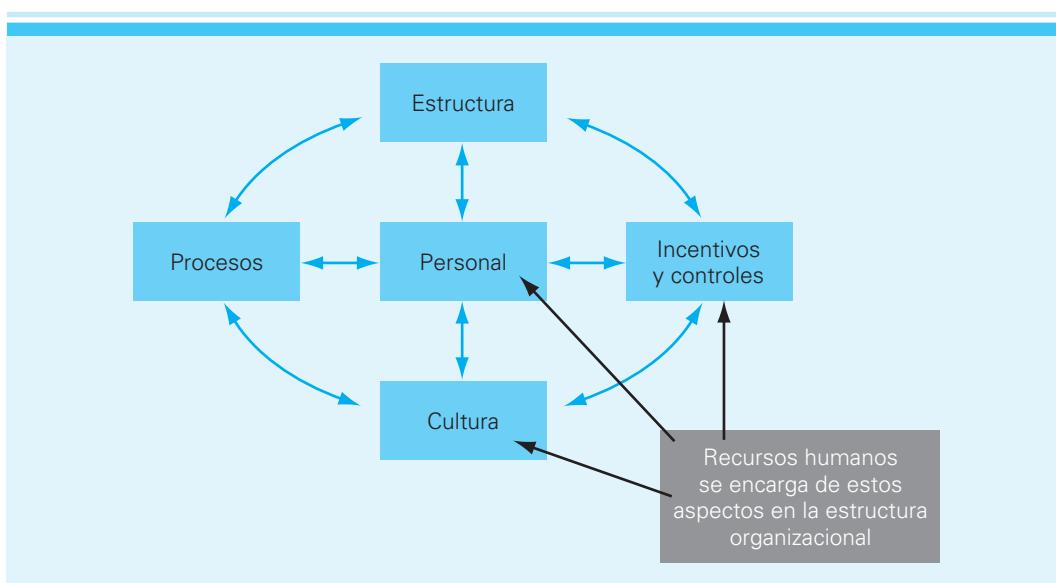


## La función estratégica de la administración internacional de recursos humanos (ARH)

Un extenso y creciente cuerpo de investigaciones académicas sugiere que se necesita un fuerte acoplamiento entre los recursos humanos y la estrategia para lograr una alta rentabilidad.<sup>4</sup> Como lo comentamos en el capítulo 11, para lograr un desempeño superior se requiere no sólo la estrategia

**FIGURA 18.1**

Función de los recursos humanos en la configuración de la estructura organizacional



correcta sino también que ésta se base en la estructura organizacional adecuada. La estrategia se aplica por medio de la estructura organizacional. En la figura 18.1 (que se basa en la figura 13.1), las personas son la piedra angular de la estructura organizacional de una empresa. Para que una empresa supere a sus rivales en el mercado global, debe tener a las personas adecuadas en los lugares correctos. Estas personas deben contar con la capacitación apropiada que les proporcione las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo en forma eficiente, y para que su conducta sea congruente con la cultura deseada de la empresa. Sus paquetes de compensación deben contener incentivos que los impulsen a emprender acciones coherentes con la estrategia de la empresa, y el sistema de evaluación de desempeño debe medir la conducta deseada.

Como se indica en la figura 18.1, la función de recursos humanos, por medio de las actividades de contratación, capacitación, compensación y evaluación del desempeño, tiene un efecto crítico en las personas, la cultura, los incentivos y los elementos del sistema de control de la estructura organizacional de la empresa (los sistemas de evaluación del desempeño son parte de los sistemas de control). Por ello, los profesionales en recursos humanos tienen un papel estratégico de importancia crítica. Es su responsabilidad configurar estos elementos de la estructura organizacional de tal forma que sean congruentes con la estrategia, para aplicarla con eficiencia.

En suma, los recursos humanos superiores pueden ser una fuente continua de alta productividad y ventaja competitiva en la economía global. Al mismo tiempo, en las investigaciones se considera que muchas empresas internacionales todavía tienen un margen para mejorar la efectividad de su función de recursos humanos. En un estudio de competitividad que se llevó a cabo en 326 grandes multinacionales, los autores descubrieron que uno de los puntos más débiles de la mayoría de las empresas eran los recursos humanos, y sugirieron que mejorar la eficiencia de las prácticas internacionales en esta área podría generar beneficios sustanciales en el desempeño.<sup>5</sup>

En el capítulo 12 examinamos cuatro estrategias que aplican los negocios internacionales: localización, internacionalización, estandarización global y transnacionalización. Las empresas cuya prioridad es la localización crean valor al destacar la sensibilidad local; las empresas internacionales, al transferir sus principales actividades al extranjero; las empresas globales, al llevar a cabo curvas de experiencia y economías de localización, y las empresas transnacionales, al hacer todo lo anterior al mismo tiempo. En este capítulo explicamos que el éxito también requiere que las políticas de ARH sean congruentes con la estrategia de la empresa. Por ejemplo, una estrategia transnacional impone requisitos muy diferentes para la contratación, desarrollo administrativo y prácticas de compensación de los que impone una estrategia de localización. Las empresas que aplican una estrategia transnacional deben construir una fuerte cultura corporativa y una red administrativa informal para transmitir la información y el conocimiento hacia su interior (ésta es una de las cosas que AstraZeneca trata de hacer mediante las transferencias administrativas; vea el “Caso inicial”). Por

medio de la selección de personal, desarrollo administrativo, evaluación del desempeño y políticas de compensación, la función de ARH contribuye a desarrollar estas cosas. Por ello, como mencionamos, la ARH tiene un papel clave en la aplicación de la estrategia, tema que será expuesto en las siguientes secciones con más detalle.



## Políticas de contratación

Las **políticas de contratación** se relacionan con la selección de personal para trabajos particulares. En un nivel, implica la selección de individuos con los conocimientos necesarios para hacer un trabajo en particular. En otro, la política de contratación puede ser una herramienta para desarrollar y promover la cultura corporativa.<sup>6</sup> Entendemos por **cultura corporativa** las normas y sistemas de valores de la organización. Una fuerte cultura corporativa ayuda a la empresa a poner en práctica su estrategia. General Electric, por ejemplo, no sólo se preocupa por contratar a personas con las habilidades necesarias: busca individuos cuyos estilos de conducta, creencias y sistemas de valores sean consistentes con los suyos. Esto es válido, ya sea que contraten a un estadounidense, italiano, alemán o australiano, y ya sea que la contratación se lleve a cabo para una planta en Estados Unidos o para una en el extranjero. La idea es que, si los empleados, por su tipo de personalidad, son proclives a las normas y el sistema de valores de la empresa, se posibilita un mayor desempeño.

### TIPOS DE POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN

La investigación identifica tres tipos de políticas de contratación en las empresas internacionales: de enfoque etnocéntrico, de enfoque policéntrico y de enfoque geocéntrico.<sup>7</sup> Revisaremos cada uno y lo relacionaremos con la estrategia de la empresa. Tal vez la política de contratación más atractiva sea la del enfoque geocéntrico, aunque hay muchos obstáculos para adoptarla.

#### El enfoque etnocéntrico

Cuando se aplica una **política de contratación etnocéntrica**, todos los puestos administrativos clave están ocupados por ciudadanos del país de origen de la empresa. Esta práctica estuvo muy extendida durante una época. Empresas como Procter & Gamble, Philips NV y Matsushita la siguieron en un principio. En la empresa holandesa Philips, por ejemplo, todos los puestos importantes, en la mayoría de sus subsidiarias en el extranjero, estuvieron ocupados durante algún tiempo por ciudadanos holandeses, a quienes sus colegas no holandeses llamaban la Mafia Holandesa. Históricamente, en muchas empresas japonesas y surcoreanas, como Toyota, Matsushita y Samsung, los puestos clave en el extranjero con frecuencia han estado a cargo de ciudadanos de su país de origen. De acuerdo con la Asociación Japonesa de Empresas en el Extranjero, en 1996 sólo 29% de las subsidiarias extranjeras de empresas japonesas tenía presidentes que no eran japoneses. En contraste, 66% de las subsidiarias en Japón de empresas extranjeras tenía presidentes japoneses.<sup>8</sup>

Las empresas siguen políticas de contratación etnocéntricas por tres razones: primera, pueden creer que el país receptor no cuenta con individuos calificados para ocupar puestos directivos de administración. Este argumento se escucha más a menudo cuando la empresa tiene operaciones en países menos desarrollados. Segunda, pueden considerar que una política de contratación etnocéntrica es la mejor forma de mantener una cultura corporativa unificada. Muchas empresas japonesas, por ejemplo, prefieren que sus operaciones en el extranjero sean encabezadas por directores de ese origen, porque cuentan con la socialización en la cultura de la empresa que obtuvieron en Japón.<sup>9</sup> Hasta hace poco tiempo, Procter & Gamble prefería contratar para los puestos administrativos importantes de sus subsidiarias extranjeras a ciudadanos estadounidenses que hubieran sido socializados en la cultura corporativa de P&G durante años de trabajo en sus oficinas centrales. Dicho razonamiento tiende a predominar cuando la empresa otorga un elevado valor a su cultura corporativa.

Tercera, si la casa matriz trata de crear valor al transferir competencias clave a una planta foránea, como lo hacen las empresas que aplican una estrategia internacional, puede creer que la mejor manera de hacerlo es mediante la transferencia de los ciudadanos de su país con conocimientos de esa competencia. Imagine lo que ocurriría si una empresa tratara de transferir alguna de sus competencias clave de marketing a una subsidiaria extranjera sin respaldarla con la transferencia de personal administrativo de marketing del país de origen. Es probable que el movimiento no lograra producir



los beneficios esperados porque el conocimiento que respalda a una competencia clave no podrá ser fácilmente articulado y puesta por escrito. Con frecuencia, dicho conocimiento tiene una significativa dimensión tácita; se adquiere con la experiencia. Tal como el gran jugador de tenis que no puede enseñar a otros cómo convertirse en grandes jugadores con tan sólo escribir un manual, la empresa que realiza alguna competencia clave de marketing, o de cualquier otra área, simplemente no puede escribir un texto que explique a la subsidiaria foránea cómo reconstruir dicha competencia en un entorno extraño. También debe transferir personal directivo a la operación en el extranjero para que enseñe a los directores extranjeros cómo convertirse, por ejemplo, en buenos vendedores. La necesidad de transferir directores al extranjero surge porque el conocimiento que sostiene las competencias clave de una empresa reside en la mente de sus directores nacionales, y se adquirió a lo largo de años de experiencia, no mediante la lectura de un manual. Por lo tanto, si una empresa transfiere una de sus competencias clave a una subsidiaria en el extranjero, también debe transferir a los directores apropiados.

A pesar de dicho razonamiento, para seguir una política etnocéntrica de contratación, este enfoque está en retirada en la mayoría de las empresas internacionales por dos razones: primera, porque limita la disponibilidad de oportunidades para los ciudadanos del país receptor, lo cual puede provocar resentimiento, baja productividad y un aumento de la rotación de personal de ese grupo. El resentimiento puede ser mayor aún si, como a menudo ocurre, a los directores expatriados se les paga significativamente más que a los ciudadanos del país anfitrión.

Segunda, una política etnocéntrica puede implicar *miopía cultural*, que es cuando la empresa no logra entender las diferencias culturales del país receptor las cuales requieren distintos enfoques de marketing y administración. Debido a ello, la adaptación de los directores expatriados puede tomar mucho tiempo, durante el cual podrían cometer errores importantes. Por ejemplo, los directores expatriados pueden errar en su apreciación sobre la adaptación de los atributos del producto, estrategias de distribución, de comunicación y de determinación de precios a las condiciones del país receptor. El resultado puede ser muy costoso. También es probable que tomen decisiones éticamente sospechosas, sólo porque no entienden la cultura en la que trabajan.<sup>10</sup> En un caso muy notorio en Estados Unidos, Mitsubishi Motors fue demandado por la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo por la presunta tolerancia de un extensivo y sistemático acoso sexual en una planta en Illinois. Los directores de la planta, todos expatriados japoneses, negaron los cargos. Es posible que éstos no se hayan dado cuenta de que un comportamiento que habría sido aceptable en Japón no lo era en Estados Unidos.<sup>11</sup>

### El enfoque policéntrico

Una **política de contratación policéntrica** recluta ciudadanos del país receptor para administrar las subsidiarias, mientras que los ciudadanos del país de origen ocupan puestos clave en las oficinas corporativas. En muchos aspectos, un enfoque policéntrico es una respuesta a las deficiencias de las políticas etnocéntricas. Una ventaja de adoptarlo es que hay menos probabilidades de que la empresa sufra miopía cultural. Es poco probable que los directores del país receptor cometan errores por malentendidos culturales, ante los cuales los directores expatriados son vulnerables. Una segunda ventaja es que el enfoque policéntrico puede ser menos caro, al reducir los costos de creación de valor. El mantenimiento de los directores expatriados puede ser muy costoso.

Un enfoque policéntrico también tiene sus desventajas. Los ciudadanos del país receptor tienen limitadas oportunidades para obtener experiencia fuera de su país, por lo cual no pueden progresar más allá de los puestos directivos de su propia subsidiaria. Como en el caso de una política etnocéntrica, esta situación puede causar resentimiento. Pero tal vez la mayor desventaja del enfoque policéntrico sea la brecha que puede abrirse entre los directores del país receptor y los del país de origen. La barrera del idioma, las lealtades nacionales y una larga serie de diferencias culturales puede aislar al personal de las oficinas corporativas de las diversas subsidiarias foráneas. La falta de transferencia administrativa del país de origen al receptor, y viceversa, puede exacerbar este aislamiento y generar la falta de integración entre la matriz y sus subsidiarias. El resultado puede ser una "federación" de unidades nacionales muy independientes, con enlaces sólo nominales con la matriz. En una federación de este tipo quizás sea difícil obtener coordinación para transferir competencias clave o para alcanzar curvas de experiencia y economías de localización. Por ello, aunque un enfoque policéntrico sea eficiente para las empresas que aplican estrategias de localización, es inapropiado para otras estrategias.

La federación que resulte de un enfoque policéntrico puede también convertirse en una fuerza de inercia dentro de la empresa. Tras décadas de seguir una política de contratación policéntrica, el gigante de alimentos y detergentes Unilever descubrió que era muy difícil cambiar su postura de una estrategia de localización a una transnacional. Sus subsidiarias foráneas evolucionaron hasta convertirse en operadoras casi autónomas, cada una con su propia y sólida identidad nacional. Estos “pequeños feudos” se opusieron con vigor a los intentos de la matriz de limitar su autonomía y racionar la manufactura global.<sup>12</sup>

### El enfoque geocéntrico

Una **política de contratación geocéntrica** busca a las mejores personas para los puestos clave de toda la organización, sin que importe su nacionalidad. Esta política tiene varias ventajas. Primera, permite a la empresa hacer un mejor uso de sus recursos humanos. Segunda, y tal vez más importante, posibilita la formación de cuadros de ejecutivos internacionales que se sientan como en casa al trabajar en diferentes culturas. La creación de un cuadro de esta naturaleza puede ser un primer paso crucial hacia la construcción de una fuerte cultura corporativa unificadora y una red administrativa informal, ambos factores necesarios para la estandarización global y las estrategias transnacionales.<sup>13</sup> Las empresas que siguen una política de contratación geocéntrica deben tener una mejor capacidad para crear valor mediante curvas de experiencia y economías de localización, y transferencias multidireccionales de competencias clave, a diferencia de las empresas que aplican otros enfoques. Además, la composición multinacional del equipo administrativo que resulta de la contratación geocéntrica tiende a reducir la miopía cultural y a fortalecer la sensibilidad local.

En suma, y en igualdad de circunstancias, una política de contratación geocéntrica parece ser la más atractiva. En realidad, en años recientes se ha registrado un brusco cambio hacia su adopción entre las multinacionales. Por ejemplo, Tata Group, de la India, que ahora es un conglomerado global de 20 mil millones de dólares, opera muchas de sus compañías con ejecutivos estadounidenses y del Reino Unido. Sony Corporation, de Japón, rompió con 60 años de tradición en 2005 cuando instaló a su primer director general no japonés, Howard Stringer, quien había sido presidente de CBS y un ciudadano estadounidense nacido y criado en Gales. Cada vez son más las compañías estadounidenses que obtienen su talento administrativo del extranjero. Un estudio reveló que a mediados de la primera década del nuevo siglo, 24% de los principales 100-250 administradores de compañías estadounidenses no eran de ese origen. En el caso de las empresas europeas, el promedio es de 40%.<sup>14</sup>

Sin embargo, existe una serie de problemas que limitan la capacidad de la empresa para seguir una política geocéntrica. Muchos países quieren que las subsidiarias extranjeras den empleo a sus ciudadanos. Para lograr este objetivo, utilizan leyes migratorias que imponen como requisito el empleo de ciudadanos del país receptor, si hay suficiente disponibilidad de ellos y si tienen los conocimientos necesarios. La mayoría de los países (incluso Estados Unidos) solicitan a las empresas una gran cantidad de trámites si quieren contratar a un extranjero en vez de a un ciudadano local. Estos trámites pueden tardar mucho tiempo, ser costosos y, en ocasiones, inútiles. Una política de contratación geocéntrica también puede ser muy costosa. Implica crecientes gastos de capacitación y reubicación relacionados con la transferencia de directores de un país a otro. La empresa también puede necesitar de una estructura de compensaciones con una homologación internacional de salarios, más alta que los niveles nacionales en muchos países. Por otra parte, el pago más elevado del que gozan los directores en una rápida carrera internacional puede ser una fuente de resentimiento hacia el interior de la empresa.

### Resumen

En la tabla 18.1 se resumen las ventajas y desventajas de los tres enfoques de políticas de contratación. En general, un enfoque etnocéntrico es compatible con una estrategia internacional, un enfoque policéntrico con una estrategia de localización y un enfoque geocéntrico lo es tanto con una estrategia de estandarización global como con una transnacional (vea el capítulo 12 para mayores detalles sobre las estrategias).

Si bien las políticas de contratación aquí descritas son conocidas tanto por quienes practican como por quienes estudian los negocios internacionales, algunos críticos afirman que la tipología es muy simplista y no permite ver con claridad las diferencias entre las prácticas administrativas de



Enfoque de contratación	Correspondencia estratégica	Ventajas	Desventajas
Etnocéntrico	Internacional	Resuelve el problema de falta de directores calificados en el país receptor Cultura unificada Ayuda a la transferencia de competencias clave	Genera resentimiento en el país receptor Puede provocar miopía cultural
Policéntrico	Localización	Mejora el problema de la miopía cultural Su aplicación no es costosa	Limita la movilidad profesional Aísla a la matriz de sus subsidiarias foráneas
Geocéntrico	Estandarización global y transnacional	Utiliza con eficiencia los recursos humanos Ayuda a crear una fuerte cultura y sólidas redes administrativas informales	Las políticas de migración nacionales pueden limitar su aplicación Es costosa

**TABLA 18.1**

Comparación de los enfoques de contratación.

los negocios internacionales. Los críticos aseguran que, dentro de algunos de éstos, las políticas de contratación varían significativamente de una subsidiaria nacional a otra; mientras que algunas se administran con base en el etnocentrismo, otras lo hacen de forma policéntrica o geocéntrica.<sup>15</sup> Otra crítica es que la política de contratación adoptada por una empresa se determina básicamente por su alcance geográfico, a diferencia de su orientación estratégica. Es más probable que las empresas con mayor alcance geográfico tengan un marco de pensamiento geocéntrico.<sup>16</sup>

## ADMINISTRADORES EXPATRIADOS

Dos de las tres políticas de contratación que analizamos, la etnocéntrica y la geocéntrica, se basan en directores expatriados. Como definimos anteriormente, los **expatriados** son ciudadanos de un país que trabajan en otro. A veces, con el término *impatriado* se identifica a un subgrupo de expatriados que son ciudadanos de un país extranjero que trabajan en el país de origen de su empleador multinacional.<sup>17</sup> Así, a un ciudadano de Japón que se muda a Estados Unidos para trabajar en Microsoft se le clasificaría como impatriado. Con un enfoque etnocéntrico, los expatriados son todos nativos del país de origen que se transfieren al extranjero. En el enfoque geocéntrico, los expatriados no necesitan ser ciudadanos del país de origen; la empresa no basa sus decisiones de transferencia en la nacionalidad. Un asunto importante en la bibliografía sobre contratación internacional es el **fracaso del expatriado**: el regreso prematuro de un administrador expatriado a su país de origen.<sup>18</sup> A continuación revisaremos brevemente este tema antes de analizar varias formas de reducir la tasa de fracaso de los expatriados.

### Tasas de fracaso de los expatriados

El fracaso del expatriado representa el de las políticas de selección de la empresa para detectar a los individuos que no prosperarán en el extranjero.<sup>19</sup> Entre las consecuencias se encuentran el regreso prematuro de un nombramiento en el extranjero y altas tasas de renuncia. Los expatriados abandonan sus empresas con una tasa de casi el doble que las administraciones nacionales.<sup>20</sup> La investigación sugiere que entre 16 y 40% de todos los empleados estadounidenses enviados al extranjero a países desarrollados regresa antes de lo previsto, así como casi 70% de los enviados a países en desarrollo.<sup>21</sup> Aunque no existe información detallada sobre otras nacionalidades, sospechamos que el alto grado de fracasos de los expatriados es un problema universal. Se estima, por ejemplo, que alrededor de 28% de los expatriados británicos fracasa en sus asignaciones en el extranjero.<sup>22</sup> Los costos de esto son altos. Se calcula que el costo promedio por fracaso de una empresa de origen puede ser hasta tres veces más alto que el salario nacional anual de un expatriado más el costo de reubicación (la cual se

**TABLA 18.2**

Tasas de fracaso de expatriados

Fuentes: Información de R. L. Tung, "Selection and Training Procedures of U. S., European, and Japanese Multinationals", en *California Management Review*, vol. 1.25, núm.1, pp. 51-71.

Derechos de autor © por The Regents of the University of California. Reimpresión del *California Management Review* con permiso de The Regents.

	<b>Porcentaje de regresos</b>	<b>Porcentaje de empresas</b>
Multinacionales estadounidenses		
20-40%		7%
10-20		69
<10		24
Multinacionales europeas		
11-15%		3%
6-10		38
<5		59
Multinacionales japonesas		
11-19%		14%
6-10		10
<5		76

ve afectada por los tipos de cambio y la ubicación del nombramiento). Se estima que los costos por cada fracaso van desde 250 000 hasta un millón de dólares.<sup>23</sup> Además, entre 30 y 50% de los expatriados estadounidenses cuyo paquete de compensación promedio anual llega a los 250 000 dólares permanece en sus puestos internacionales, pero sus empresas los consideran poco o marginalmente eficientes.<sup>24</sup> En un estudio seminal, R. L. Tung llevó a cabo un sondeo en varias multinacionales estadounidenses, europeas y japonesas.<sup>25</sup> Sus resultados, que se resumen en la tabla 18.2, sugieren que 76% de las multinacionales estadounidenses tenían tasas de fracaso de sus expatriados de más de 10%, y 7% experimentó una tasa de fracaso mayor de 20%. El trabajo de Tung sugiere también que las multinacionales con sede en Estados Unidos tienen una tasa de fracaso de expatriados mucho mayor que las europeas y japonesas.

Tung pidió a su muestra de administradores multinacionales que indicaran las razones del fracaso de sus expatriados. Para las multinacionales estadounidenses, las razones, en orden de importancia, fueron:

1. Incapacidad del cónyuge para adaptarse.
2. Incapacidad del administrador para adaptarse.
3. Otros problemas familiares.
4. Inmadurez personal o emocional del administrador.
5. Incapacidad para manejar mayores responsabilidades en el extranjero.

Los administradores de empresas europeas dieron sólo una razón consistente para el fracaso de sus expatriados: la incapacidad del cónyuge para adaptarse a un nuevo ambiente. Para las empresas japonesas, las razones del fracaso fueron:

1. Incapacidad para manejar mayores responsabilidades en el extranjero.
2. Dificultades con el nuevo ambiente.
3. Problemas personales o emocionales.
4. Falta de conocimientos técnicos.
5. Incapacidad del cónyuge para adaptarse.

La diferencia más sobresaliente entre estas listas es que la "incapacidad del cónyuge para adaptarse" fue la razón principal del fracaso de los expatriados, en los casos de las multinacionales estadounidenses y europeas, pero ocupa sólo el quinto lugar entre las razones de las multinacionales japonesas. Tung comenta que esta diferencia no es sorprendente, debido al papel y la condición a la que por tradición se relega a la esposa en la sociedad japonesa, y a que la mayoría de los administradores japoneses expatriados del estudio eran hombres.

Desde el estudio de Tung, una serie de investigaciones confirma que la incapacidad del cónyuge y del administrador para adaptarse, entre otros problemas familiares, son aún las razones principales del alto nivel de fracaso de los expatriados.<sup>26</sup> Un estudio de International Orientation Resources, empresa consultora en ARH, descubrió que 60% de los fracasos de los expatriados ocurre debido a estas tres razones.<sup>27</sup> Otro estudio reveló que la razón más común es la falta de satisfacción de un compañero (cónyuge), la cual reportó 27% de los encuestados.<sup>28</sup> La incapacidad de los expatriados



para adaptarse a sus puestos parece originarse en una carencia de habilidades culturales. De acuerdo con una empresa consultora en ARH, este problema se debe a que el proceso de selección del expatriado en muchas empresas tiene un defecto fundamental. “Los expatriados rara vez fallan porque la persona no pueda adaptarse a las demandas técnicas del trabajo. Por lo general, la selección de los expatriados está a cargo de un administrador de línea con base en conocimientos técnicos. Fracasan por asuntos familiares y personales, y por la carencia de habilidades culturales que no se tomaron en cuenta durante el proceso de selección.”<sup>29</sup>

El fracaso de los cónyuges para adaptarse al extranjero parece relacionarse con una serie de factores. A menudo, los cónyuges se encuentran de pronto en un país extraño, sin su red de familiares y amigos. Las diferencias de idioma les dificultan hacer nuevos amigos. Y aunque esto no represente un problema para el administrador, quien puede hacer amistades en el trabajo, suele ser difícil para el cónyuge, que puede sentirse atrapado(a) en su casa. El problema se exacerba a menudo por la reglamentación migratoria que prohíbe al cónyuge emplearse. Debido al reciente aumento de las familias en los países desarrollados, en donde ambos miembros de la pareja tienen estudios universitarios, este asunto cobra mucha más importancia. Una encuesta comprobó que 69% de los expatriados está casado, y 77% del tiempo las esposas los acompañan. De esos cónyuges, 49% se empleó antes del nombramiento, y sólo 11% lo hizo durante su nombramiento.<sup>30</sup> La investigación sugiere que una de las principales razones por las que los administradores rechazan nombramientos internacionales hoy en día se relacionan con el efecto que puede tener en la carrera de su cónyuge.<sup>31</sup> El siguiente “Panorama administrativo” trata sobre una gran empresa multinacional, Royal Dutch/Shell, que enfrenta este asunto.

### Selección de los expatriados

Una forma de reducir las tasas de fracaso de los expatriados radica en mejorar los procedimientos de selección. En una revisión de la investigación sobre este asunto, Mendenhall y Oddou afirman que uno de los principales problemas en muchas empresas es que los administradores de ARH tienden a igualar el desempeño nacional con el potencial de desempeño en el extranjero.<sup>32</sup> Estas dos características no son lo mismo. Un ejecutivo que se desempeña bien en un ambiente nacional puede no ser capaz de adaptarse a un ambiente cultural diferente. En su revisión de la investigación, Mendenhall y Oddou identificaron cuatro indicadores que parecen predecir el éxito en un nombramiento en el extranjero: orientación propia, orientación hacia los demás, habilidad perceptiva y rigidez cultural.

1. *Orientación propia.* Los atributos de este indicador dan importancia a la autoestima del expatriado, su confianza en sí mismo y su bienestar mental. Los expatriados con un alto nivel de autoestima, de confianza en sí mismos y de bienestar mental tienen más probabilidades de obtener un nombramiento en el extranjero. Mendenhall y Oddou concluyeron que dichos individuos eran capaces de adaptar sus intereses respecto a la comida, el deporte y la música; tenían intereses que podían realizarse fuera del trabajo (por ejemplo, pasatiempos), y eran técnicamente competentes.
2. *Orientación hacia los demás.* Los atributos de este indicador destacan la habilidad del expatriado para interactuar de manera eficiente con los ciudadanos del país receptor. En la medida en que sea capaz de interactuar de forma efectiva con los ciudadanos del país receptor, mayores probabilidades tendrá de tener éxito. Dos factores parecen tener particular importancia en este asunto son: el desarrollo de relaciones y la actitud para comunicarse. El desarrollo de relaciones se refiere a la habilidad para desarrollar amistades duraderas con ciudadanos del país receptor. La actitud para comunicarse se refiere a la disposición del expatriado para utilizar el lenguaje del país al que llega. Aunque hablarlo de manera fluida ayuda, un expatriado no necesita hablar muy bien el idioma para demostrar su disposición para comunicarse. Lo importante es que haga el esfuerzo. Dicho gesto tiende a ser recompensado con una mayor cooperación por parte de los ciudadanos del país receptor.
3. *Habilidad perceptiva.* Es la capacidad de entender por qué la gente de otros países se comporta como lo hace; es decir, la capacidad de identificarse. Este indicador parece básico para dirigir a ciudadanos del país receptor. Los administradores expatriados que carecen de ella tienden a tratar a los ciudadanos extranjeros como si fueran sus connacionales. Como resultado, pueden tener graves problemas administrativos y un considerable grado de frustración. Como observó un ejecutivo expatriado de Hewlett-Packard: “Tardé seis meses en aceptar que mis juntas de



## PANORAMA ADMINISTRATIVO

### Manejo de expatriados en Royal Dutch/Shell

Royal Dutch/Shell es una empresa petrolera global con oficinas corporativas conjuntas tanto en Londres como en La Haya, Holanda. La empresa emplea a más de 100 000 personas, de las que más o menos 5 500 en algún momento viven y trabajan como expatriados. Los expatriados en Shell son un grupo muy diverso, conformado por más de 70 nacionalidades y ubicado en más de 100 países. Shell reconoció desde hace mucho tiempo que, como empresa global, la movilidad internacional de su fuerza laboral es esencial para lograr el éxito. Sin embargo, en la década de 1990, a Shell se le dificultaba reclutar personal clave para sus destinos en el extranjero. Para descubrir la causa, la empresa entrevistó a más de 200 empleados expatriados y a sus cónyuges respecto de sus mayores preocupaciones. Con esa información se elaboró una encuesta que se envió a 17 000 empleados expatriados en ese momento o en el pasado, a sus cónyuges y a los empleados que rechazaron nombramientos internacionales.

El sondeo registró una fenomenal tasa de respuesta de 70%, lo que indicaba con claridad que muchos empleados pensaban que era un asunto importante. De acuerdo con el sondeo, los cinco puntos que tenían el mayor impacto en un empleado para aceptar un nombramiento internacional eran, en orden de importancia: 1) separarse de los hijos durante su educación secundaria (los niños de los expatriados británicos y holandeses a menudo se enviaban a internados en sus países de origen mientras sus padres trabajaban en el extranjero), 2) el daño a la carrera y el empleo del cónyuge, 3) no reconocer e involucrar al cónyuge en la decisión de la reubicación, 4) no proporcionar información y asistencia adecuadas sobre la reubicación y 5) asuntos relacionados con la salud. El mensaje era que la familia es la unidad básica de la expatriación, no el individuo, y Shell necesitaba reconocerlo.

Shell puso en práctica una serie de programas para atender algunos de estos problemas. Respecto a la educación de los niños, construyó escuelas primarias en donde había una gran concentración de expatriados. En cuanto a las escuelas secundarias, trabajó con las escuelas locales, y a menudo otorgó becas para ayudarles a elevar sus ofertas educacionales. También ofreció un bono suplementario de educación para ayudar a los expatriados a enviar a sus hijos a escuelas privadas en el país receptor.

Ayudar a los cónyuges en sus carreras es más difícil. De acuerdo con la información del sondeo, la mitad de los cónyuges que acompañaban al personal de Shell al extranjero trabajaba en el momento de la transferencia. Cuando se expatriaron, sólo 12% pudo asegurarse un empleo, mientras que otro 33% deseaba trabajar. Para atender este problema, Shell instaló un centro de empleo para ellos. El centro proporcionaba consultoría y asistencia para identificar las oportunidades de empleo durante e inmediatamente después del nombramiento internacional. La empresa también acordó reembolsar hasta 80% del costo de capacitación vocacional, educación continua, o revalidaciones, por un monto de hasta 4 400 dólares por nombramiento.

Shell también armó una red global de información y asesoría conocida como "puesto de avanzada" (*The Outpost*) para proporcionar apoyo a las familias que contemplaban la posibilidad de un nombramiento en el extranjero. El "puesto de avanzada" tiene su matriz en La Haya, y hoy en día dirige 40 centros de información en más de 30 países. El centro recomienda escuelas y servicios médicos, y proporciona asesoría sobre vivienda e información actualizada sobre empleo, estudios, autoempleo y trabajo voluntario.<sup>33</sup>

personal empezarían 30 minutos después de la hora indicada, y que esto no le molestaría a nadie más que a mí." De acuerdo con Mendenhall y Oddou, los expatriados bien adaptados tienden a no hacer juicios ni evaluar cuando interpretan el comportamiento de los ciudadanos del país receptor, y están dispuestos a aplicar un estilo flexible de administración para ajustarlo a lo que permitan las condiciones culturales.

4. *Rigidez cultural.* Este indicador se refiere a la relación entre el país donde tendrá que vivir el expatriado y su grado de adaptación a un destino en particular. Algunos países son destinos mucho más difíciles que otros porque sus culturas son más desconocidas e incómodas. Por ejemplo, muchos estadounidenses ven en Gran Bretaña un destino relativamente fácil, y por buenas razones, pues ambas culturas tienen mucho en común. Pero otros encuentran que los destinos con culturas no occidentales, como la India, el Sudeste Asiático y el Medio Oriente, son mucho más difíciles.<sup>34</sup> Las razones son diversas, como los deficientes servicios de salud y los estándares de vivienda, el clima inhóspito, la falta de entretenimiento al



estilo occidental y las dificultades del idioma. Además, muchas culturas observan un fuerte predominio masculino, y pueden ser destinos en particular difíciles para administradores occidentales del sexo femenino.

## LA MENTALIDAD GLOBAL

Algunos investigadores sugieren que una mentalidad global, caracterizada por la complejidad cognitiva y una perspectiva cosmopolita, es el atributo fundamental de un administrador global. Estos ejecutivos pueden manejar altos niveles de complejidad y ambigüedad, y están abiertos al mundo. ¿Cómo se desarrollan estos atributos? Con frecuencia son adquiridos temprano en la vida, mediante una familia bicultural, que vive en países extranjeros, o aprende otros idiomas como una actividad cotidiana.

Mendenhall y Oddou señalan que los exámenes psicológicos sirven para evaluar los primeros tres indicadores, mientras que una comparación de las culturas puede dar a los administradores una idea del cuarto indicador. Sostienen que estos cuatro indicadores, además del desempeño en su país, deben considerarse cuando se selecciona a un administrador para un destino en el extranjero. Sin embargo, en la práctica, las recomendaciones de Mendenhall y Oddou no se toman en cuenta. La investigación de Tung, por ejemplo, mostró que sólo 5% de las empresas que abarcó su muestra utilizó procedimientos formales y exámenes psicológicos para evaluar la personalidad y las habilidades de relacionarse de los posibles expatriados.<sup>35</sup> La investigación de International Orientation Resources sugiere que cuando se selecciona a los empleados para nombramientos en el extranjero, sólo 10% de las 50 empresas de Fortune 500 que se sometieron al sondeo llevaron a cabo exámenes psicológicos importantes, por ejemplo de sensibilidad cultural, habilidades interpersonales, adaptabilidad y flexibilidad. En cambio, 90% de las veces se seleccionó a los empleados con base en su experiencia técnica y no en su adaptabilidad intercultural.<sup>36</sup>

Mendenhall y Oddou no se refieren al problema del fracaso de los expatriados como resultado de la incapacidad del cónyuge para adaptarse. De acuerdo con muchos otros investigadores, una revisión de la situación familiar debería ser parte del proceso de selección (p. ej., vea el "Panorama administrativo" sobre Royal Dutch/Shell).<sup>37</sup> Un sondeo de Windham International, otra consultora internacional en ARH, descubrió que sólo en 21% de los casos se incluía a los cónyuges en las entrevistas de preselección para los nombramientos en el extranjero, y que sólo la mitad de ellos recibían alguna capacitación intercultural. El aumento de familias en donde ambos miembros de la pareja tienen una carrera añade un difícil indicador a este problema de tanto tiempo.<sup>38</sup> Cada vez más, los cónyuges se preguntan por qué deben sacrificar sus carreras para apoyar las de sus parejas.<sup>39</sup>



## Capacitación y desarrollo administrativo

La selección es sólo el primer paso para encontrar al administrador adecuado para un puesto; el siguiente es la capacitación para realizar el trabajo específico. Por ejemplo, mediante un programa intensivo de capacitación se proporciona a los directores expatriados los conocimientos necesarios para tener éxito en un destino en el extranjero. Sin embargo, el desarrollo administrativo es un concepto mucho más amplio. Su objetivo es desarrollar los conocimientos del administrador durante su carrera dentro de la empresa. Así, como parte de un programa de desarrollo administrativo, se los envía a diversos destinos en el extranjero durante algunos años para fomentar su sensibilidad y experiencia interculturales. Al mismo tiempo, junto con otros administradores de la empresa, puede ingresar en programas de educación sobre administración en intervalos regulares. La idea de los trasladados es que la amplia experiencia internacional mejore las habilidades administrativas y de liderazgo de los ejecutivos. La investigación sugiere que esto puede ser el caso.<sup>40</sup>

Históricamente, la mayoría de las empresas internacionales se ha preocupado más por la capacitación que por el desarrollo administrativo. Además, había una tendencia a dirigir la capacitación a la preparación de personal para ser enviado al extranjero. Sin embargo, desde hace poco esto cambió por el giro hacia una mayor competencia global y el surgimiento de empresas transnacionales. Cada vez es más común que las empresas proporcionen programas generales de desarrollo administrativo además de la capacitación para puestos particulares; en muchos negocios internacionales, el propósito explícito de estos programas es estratégico. El desarrollo administrativo se ve como una herramienta para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos, no sólo al darles a los

administradores las habilidades necesarias sino al ayudarlos a reforzar la cultura deseada de la empresa y facilitar la creación de una red informal interna de conocimientos.

Con esta distinción entre capacitación y desarrollo administrativo en mente, examinaremos primero los tipos de capacitación que los administradores reciben para su traslado al extranjero. Después analizaremos la conexión entre desarrollo administrativo y estrategia en los negocios internacionales.

## CAPACITACIÓN PARA LOS ADMINISTRADORES EXPATRIADOS

En este capítulo vimos que las dos razones más comunes para el fracaso del expatriado son la incapacidad del expatriado y de su cónyuge para adaptarse a un ambiente extranjero. La capacitación ayuda tanto a éste como a su cónyuge a enfrentar estos dos problemas. La capacitación cultural, lingüística y práctica, parece reducir el nivel de fracasos de los expatriados. A continuación analizaremos estos tipos de capacitación.<sup>41</sup> A pesar de su utilidad, la evidencia sugiere que muchos administradores no reciben capacitación antes de ser enviados al extranjero. Un estudio reveló que sólo alrededor de 30% de los administradores expatriados, entre uno y cinco años, recibió alguna capacitación antes de su partida.<sup>42</sup>

### Capacitación cultural

La capacitación cultural pretende fomentar la apreciación de la cultura del país anfitrión. Se cree que, al entender la cultura de dicho país, al administrador le será más fácil identificarse con ella, lo que fortalecerá su eficacia al tratar con los ciudadanos huéspedes. Se sugiere que los expatriados reciban capacitación sobre la cultura, historia, aspectos políticos, económicos, religión y prácticas sociales y comerciales del país receptor.<sup>43</sup> De ser posible, también se recomienda coordinar un viaje al país antes de la transferencia formal, pues esto parece suavizar el choque cultural. Por los problemas relacionados con la adaptación del cónyuge, es importante que se le incluya, y tal vez a toda la familia, en los programas de capacitación cultural.

### Capacitación lingüística

El inglés es el idioma de los negocios en el mundo; hay muchas posibilidades de realizar negocios en todo el mundo sólo en inglés. Pero, no obstante este predominio, una dependencia exclusiva del idioma disminuye la capacidad de un administrador expatriado para interactuar con los ciudadanos del país receptor. Como ya mencionamos, la voluntad para comunicarse en el idioma del país receptor, aunque el expatriado no manifieste una gran fluidez ni mucho menos, sirve para establecer una buena relación con los empleados locales y mejorar la eficiencia del administrador. A pesar de esto, un estudio de 74 ejecutivos de multinacionales estadounidenses mostró que sólo 23 creían que el conocimiento de lenguas extranjeras era necesario para conducir negocios en el extranjero.<sup>44</sup>

Las empresas que sí ofrecen capacitación lingüística consideran que esto mejora la eficiencia de sus empleados, les permite relacionarse con mayor facilidad con una cultura extranjera, y, además, da una mejor imagen de la empresa en el país receptor.



Lenovo decidió que el inglés sería el idioma oficial de la compañía, aun cuando se trata de una empresa china (vea más sobre este tema en el "Caso final" de este capítulo).

### Capacitación práctica

La capacitación práctica tiene el objetivo de ayudar al administrador expatriado y a su familia a adaptarse con facilidad a la vida diaria en el país receptor. Mientras más rápido establezcan una rutina, mayores serán las posibilidades de que el expatriado y su familia se adapten de manera exitosa. Una necesidad básica es una red de amigos para el expatriado. En los casos en donde existe una comunidad de expatriados, las empresas a menudo dedican un esfuerzo considerable en asegurarse de que la nueva familia de expatriados se integre al grupo. Dicha comunidad puede ser una útil fuente de apoyo e información, y puede ser invaluable para ayudar a la familia a adaptarse a la cultura extranjera.



## REPATRIACIÓN DE LOS EXPATRIADOS

Un asunto que muchas veces se pasa por alto, pero de singular importancia, es la capacitación y el desarrollo de los administradores expatriados para su regreso a la organización en su país de origen.<sup>45</sup> La repatriación debe verse como el eslabón final de un proceso circular e integrado, que une la buena selección y la capacitación intercultural de los expatriados con el término de su periodo en el extranjero y su reintegración a su organización nacional. Sin embargo, lejos de que los empleados regresen a casa para compartir sus conocimientos y alentar a sus colegas de alto desempeño a tomar la misma ruta de carrera internacional, es muy frecuente que enfrenten un escenario diferente.<sup>46</sup>

A menudo, cuando regresan a casa después de un trabajo en el extranjero —en donde por lo general gozaron de armonía, una buena compensación y un trato de reyes—, se encuentran con una organización que no sabe lo que realizaron durante los últimos años, no sabe utilizar sus nuevos conocimientos y que en realidad no le importa demasiado. En el peor de los casos, los empleados que regresan tienen que buscar qué hacer, o las empresas les crean puestos sustitutos donde no utilizan las habilidades y capacidades del expatriado ni aprovechan la inversión de la empresa en él.

Las investigaciones muestran la magnitud de este problema. De acuerdo con un estudio sobre empleados repatriados, de 60 a 70% no sabía qué puesto ocuparía a su regreso. Por otro lado, 60% dijo que sus empresas habían sido ambiguas sobre: su repatriación, sus nuevas funciones y el avance en su carrera dentro de la empresa; mientras que 77% de los entrevistados regresó a su organización de origen con puestos de menor nivel en comparación con los que tenían en sus nombramientos internacionales.<sup>47</sup> No es sorprendente entonces que 15% de los expatriados que regresaron abandonen sus empresas en el transcurso del primer año de reinserción, mientras que 40% la abandone en los siguientes tres años.<sup>48</sup>

La clave de este problema es una buena planeación de recursos humanos. Así como la función de la empresa necesita desarrollar buenos programas de selección y capacitación para sus expatriados, también necesita desarrollar buenos programas para reintegrarlos a su vida laboral en la organización en su país de origen, y para utilizar los conocimientos adquiridos en el extranjero. Un ejemplo del tipo de programa posible se encuentra en el “Panorama administrativo” sobre el programa de repatriación de Monsanto.

## DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y ESTRATEGIA

Los programas de desarrollo administrativo están diseñados para incrementar los niveles de conocimientos generales de los administradores mediante una mezcla de educación continua en administración y la rotación de los ejecutivos para que realicen diversos trabajos dentro de la empresa, lo que les da una experiencia variada. Son medidas para mejorar la productividad y calidad de los recursos administrativos de la empresa.

Las empresas internacionales utilizan cada vez más el desarrollo administrativo como herramienta estratégica, en particular las empresas transnacionales. Dichas firmas necesitan una fuerte cultura corporativa unificadora y una red administrativa informal que las asista en la coordinación y el control. Además, los directores de empresas transnacionales tienen que ser capaces de detectar las necesidades de adaptación local, y para ello deben entender la cultura del país anfitrión.

Los programas de desarrollo administrativo ayudan a crear una cultura corporativa unificadora al familiarizar a sus nuevos administradores con las normas y el sistema de valores de la empresa. Los programas internos de capacitación y la intensa interacción durante las capacitaciones fuera del área fomentan la sensación de lealtad al grupo —las experiencias compartidas, las redes informales, tal vez un lenguaje o jerga propia de las empresas—, así como el desarrollo de conocimientos técnicos. Estas actividades a menudo incluyen canciones, días de campo y deportes que promueven los sentimientos de unión. Entre los rituales de integración se encuentran los “rituales de iniciación”, en los que se explora la cultura personal, se regalan uniformes (por ejemplo, playeras con el logotipo de la empresa) y se somete a alguna humillación (por ejemplo, embarrar un pastel en la cara). Todas estas actividades tienen por objeto fortalecer la identificación de un administrador con la empresa.<sup>49</sup>

Reunir a los administradores en un lugar por períodos extensos y rotarlos para realizar diferentes trabajos en diversos países ayuda a la empresa a crear una red administrativa informal. Tal red sirve como conducto para intercambiar conocimiento del perfeccionamiento del desempeño dentro de la



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## El programa de repatriación de Monsanto

Monsanto es una empresa global que opera en el área agrícola, y cuenta con 10 000 empleados. Constantemente, la empresa tiene 100 ejecutivos de niveles medio y alto en diferentes destinos en el extranjero por largos períodos. Dos tercios de ellos son estadounidenses enviados al extranjero, mientras que el resto son ciudadanos extranjeros empleados en Estados Unidos. En Monsanto, el manejo de los expatriados y su repatriación comienza con un riguroso proceso de selección y una intensa capacitación intercultural, tanto de los administradores como de sus familias. Como en muchas otras empresas globales, la idea es formar un cuadro de dirigentes con elevadas capacidades y una mentalidad internacional, que manejen la organización en el futuro.

Una de las principales características de este programa es que los empleados y los directores que los envían o que los reciben, también llamados patrocinadores, aceptan un acuerdo sobre la manera en que el recién llegado encajará en los objetivos de la empresa. Se enfocan en las razones de enviar personas al extranjero para hacer el trabajo y en su contribución a Monsanto a su regreso. Se espera que los administradores que patrocinan sean explícitos sobre el tipo de oportunidades de trabajo que los expatriados tendrán cuando regresen a su país de origen.

Una vez de regreso, los expatriados se reúnen con capacitadores transnacionales en sesiones de preguntas y respuestas con las que informan sobre su misión en el extranjero. También se les da la oportunidad de compartir sus experiencias con sus compañeros, subordinados y superiores en intercambios especiales de información.

Sin embargo, el programa de repatriación de Monsanto no se enfoca sólo en los negocios; también se ocupa del regreso de la familia. La firma ha descubierto que, a menudo, las dificultades de la repatriación se relacionan con asuntos personales y familiares más que con asuntos laborales. Como es obvio, las cuestiones personales afectan el desempeño del empleado en el trabajo, así que es importante para la empresa prestar atención a estos asuntos.

Por ello, Monsanto ofrece a los empleados que regresan de un puesto en el extranjero la oportunidad de trabajar en sus problemas personales. Durante cerca de tres meses a partir de su regreso, los expatriados se reúnen tres horas en el trabajo con varios colegas de su elección. La sesión de preguntas y respuestas es una conversación dirigida por un facilitador profesional, con un esquema para que el expatriado cubra todos los aspectos importantes de su repatriación. Estas sesiones permiten al empleado compartir importantes experiencias personales con otros directores, colegas y amigos para que se aproveche en la organización un poco de ese conocimiento global. De acuerdo con un participante, "parece tonto, pero es una temporada de tanto ajetreo en la vida familiar que no tienes tiempo de sentarte y darte cuenta de lo que pasa. Vas con la corriente, en una transición hacia un trabajo nuevo, una casa nueva, y tal vez una escuela nueva para los niños. Esto es una especie de oasis; un tiempo para platicar y poner tus sentimientos sobre la mesa." Parece funcionar; desde que empezó el programa, la tasa de renuncia entre los expatriados que regresan bajó considerablemente.<sup>50</sup>

empresa.<sup>51</sup> Considere la empresa de telecomunicaciones sueca L. M. Ericsson. La cooperación entre sus unidades es de extrema importancia para la firma, en especial para la transferencia de habilidades y competencias clave de la casa matriz a las subsidiarias en el extranjero, o viceversa, así como entre las subsidiarias entre sí. Para facilitar la cooperación, Ericsson transfiere a muchas personas de la matriz a las subsidiarias y viceversa. La empresa envía a equipos de entre 50 y 100 ingenieros y administradores de una unidad a otra por uno o dos años, con lo que establece una red de contactos interpersonales. Esta política es efectiva tanto para consolidar una cultura común en la empresa como para coordinar las operaciones globalmente distribuidas de la misma.<sup>52</sup>



## Evaluación del desempeño

Mediante los sistemas de evaluación de desempeño se califica la actuación de los administradores con relación a los criterios que la empresa considera importantes para la aplicación de estrategias y la obtención de ventajas competitivas. Los sistemas de evaluación del desempeño de una empresa son elementos importantes de sus sistemas de control, pues son un componente central de la estructura organizacional (vea la figura 18.1). Un asunto en particular espinoso en muchos negocios



internacionales es cómo evaluar mejor el desempeño de sus administradores expatriados.<sup>53</sup> En esta sección consideraremos algunos lineamientos para la evaluación del desempeño de expatriados.

## PROBLEMAS EN TORNO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El prejuicio no intencionado dificulta la evaluación objetiva del desempeño de los administradores expatriados de manera objetiva. En la mayoría de los casos, dos grupos evalúan su desempeño —los administradores del país receptor y los del país de origen—, y ambos son susceptibles de tener prejuicios. Los administradores del país receptor pueden ser tendenciosos por su propio marco de referencia cultural y sus expectativas. Por ejemplo, Oddou y Mendenhall informan del caso de un administrador estadounidense que introdujo la toma de decisiones participativa mientras trabajaba en una subsidiaria en la India.<sup>54</sup> En consecuencia, recibió una evaluación negativa por parte de los administradores del país receptor porque, en la India, la fuerte estratificación social significa que los directores deben mostrar una imagen de expertos que no tienen que pedir ayuda a sus subordinados. Aparentemente, los empleados locales vieron el interés del administrador estadounidense en la administración participativa como un indicador de que era incompetente y no sabía hacer su trabajo.

Las evaluaciones de los administradores del país de origen pueden estar prejuiciadas por la distancia y su falta de experiencia en el extranjero. La administración del país de origen a menudo no sabe lo que sucede en una operación en el extranjero. Por lo tanto, tiende a basarse en la información cuantificable para evaluar el desempeño de un expatriado, como la productividad de la subsidiaria, sus utilidades o su participación de mercado. Esos criterios pueden reflejar factores fuera del control del administrador expatriado (por ejemplo, los cambios adversos en los tipos de cambio, las crisis económicas). Por otro lado, la información cuantificable no toma en cuenta muchas variables cualitativas menos visibles que también son importantes, como la capacidad de un expatriado para desarrollar su percepción intercultural y trabajar productivamente con el personal local. Debido a estos prejuicios, muchos administradores expatriados creen que la administración central los evalúa de manera injusta y no aprecia todo el valor de sus conocimientos y experiencia. Ésta puede ser una razón por la que muchos expatriados creen que un nombramiento en el extranjero no beneficia sus carreras. En un estudio de directores de personal en multinacionales estadounidenses, 56% de los entrevistados para el sondeo afirmó que un nombramiento en el extranjero es perjudicial o carece de importancia para su carrera.<sup>55</sup>

## PAUTAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Hay varias cosas que reducen los prejuicios que surgen en el proceso de evaluación del desempeño.<sup>56</sup> Primero, la mayoría de los expatriados parece creer que debe darse al desempeño un mayor peso en la evaluación de un administrador que esté en el mismo lugar que a la de uno que no esté en él. Debido a la proximidad, es más probable que un administrador evalúe las variables cualitativas importantes para el desempeño de un expatriado. La evaluación puede ser en especial válida cuando el administrador en el campo es de la misma nacionalidad que el expatriado, pues los prejuicios culturales serían menores. En la práctica, los administradores del país de origen a menudo evalúan el desempeño después de recibir información de los que operan en el campo. Cuando éste es el caso, la mayoría de los expertos recomiendan que para reducir los prejuicios debe involucrarse en la evaluación a un expatriado que haya trabajado en el mismo destino. Por último, cuando la política sea que los administradores del mismo lugar evalúen el desempeño, debe consultarse a los que trabajan en la matriz antes de que los administradores del mismo lugar en el extranjero completen una evaluación formal. Esto da al administrador del país de origen la oportunidad de equilibrar lo que podría ser una evaluación muy hostil basada en malos entendidos culturales.



## Compensación

Hay dos asuntos que salen a la luz en todos los análisis sobre las prácticas de compensación en las empresas internacionales. Uno es cómo ajustar la compensación para reflejar las diferencias nacionales en las circunstancias económicas y las prácticas de compensación. El otro es cómo pagar a los

expatriados. Desde una perspectiva estratégica, el asunto importante es que cualquiera que sea el sistema de compensaciones que se utilice debe recompensar a los administradores por tomar acciones congruentes con la estrategia de la empresa.

## DIFERENCIAS NACIONALES ENTRE LAS COMPENSACIONES

Existen diferencias sustanciales entre las compensaciones de ejecutivos del mismo nivel en diferentes países. La tabla 18.3 resume los resultados de la encuesta realizada por Towers Perrin. Entre otras cosas, esta encuesta estableció un promedio de remuneración de directores ejecutivos y técnicos en 26 países durante el periodo 2005-2006 de empresas con ventas anuales de alrededor de 500 millones de dólares.<sup>57</sup> Las cifras incluyen tanto el salario base como los bonos de desempeño, pero no las opciones de acciones. Como se ve, existen grandes variaciones entre los países. El promedio de remuneración de un director ejecutivo en Estados Unidos es de 525 923 dólares, en comparación con 278 697 en Japón y 158 146 en Taiwán. Según Towers Perrin, pueden apreciarse diferencias similares en otras categorías, como el administrador general y el administrador financiero. Estas cifras restan importancia a la verdadera diferencia debido a que muchos ejecutivos estadounidenses ganan cantidades considerables de dinero por acciones.

Las diferencias nacionales entre las compensaciones suscitan una desconcertante pregunta para los negocios internacionales: ¿la empresa debe pagar a sus ejecutivos que se encuentran en diferentes países de acuerdo con los criterios de cada país o igualar el pago con base en un criterio global? El problema no surge en empresas que siguen políticas de contratación etnocéntricas o policéntricas. En el caso de las empresas etnocéntricas, el asunto se reduce a la cantidad adecuada para los expatriados del país de origen (lo que consideraremos más adelante). En cuanto a las empresas policéntricas, el hecho de que no exista movilidad entre los administradores de las operaciones en los diferentes países implica que el pago puede y debe mantenerse de acuerdo con las condiciones específicas de cada país. No tendría ningún sentido pagarle a los ejecutivos de Gran Bretaña lo mismo que a los ejecutivos de Estados Unidos si nunca trabajan juntos.

Sin embargo, este problema es muy real en las empresas con políticas de contratación geocéntrica, congruentes con una estrategia transnacional. Un aspecto de este enfoque es la necesidad de formar equipos internacionales de administradores, que pueden incluir muchas nacionalidades. ¿Se debe pagar a todos los miembros de dicho equipo el mismo salario y el mismo paquete de incentivos? Para una empresa con sede en Estados Unidos, esto implicaría elevar la compensación de los ciudadanos extranjeros a los niveles estadounidenses, lo que podría ser muy costoso. Si la empresa no iguala el pago, podría causar resentimiento entre los ciudadanos extranjeros que son miembros del cuadro internacional y que trabajan con ciudadanos estadounidenses. Sin embargo, si una empresa es seria en su intención de formar un cuadro internacional, es posible que tenga que pagar a sus ejecutivos internacionales el mismo salario base, sin que importe su país de origen o el destino en donde trabajen. Sin embargo, actualmente esta práctica no está muy difundida.

En los últimos 10 años, muchas empresas se han movido hacia una estructura de compensaciones que se basa en estándares globales consistentes; los empleados son evaluados con el mismo sistema de gradación, y tienen acceso a la misma estructura de bonos y beneficios independientemente de dónde trabajen. En realidad, en un sondeo reciente realizado por Mercer Management Consulting, casi 85% de las compañías declararon que aplican una estrategia de compensaciones globales.<sup>58</sup> McDonald's, tema de nuestro siguiente "Panorama administrativo", es una de esas empresas. Otro sondeo reveló que dos terceras partes de las multinacionales ejercen un control central sobre los planes de prestaciones ofrecidos en distintas naciones.<sup>59</sup> No obstante, y salvo por un cuadro relativamente pequeño de ejecutivos internacionalmente móviles, en la mayoría de las empresas el salario base se establece según las condiciones del mercado local.

## REMUNERACIONES DE LOS EXPATRIADOS

La forma más común de abordar el asunto de las remuneraciones de los expatriados es el balance financiero. De acuerdo con Organizational Resources Consulting, alrededor de 80% de las 781 empresas que sondaron utilizaron este enfoque.<sup>60</sup> Este método iguala el poder adquisitivo en los diferentes países para que los empleados disfruten el mismo nivel de vida en el extranjero que en casa. Además,



País	Compensación total de ejecutivos de RH (dólares)
Alemania	456 665
Argentina	212 879
Australia	293 782
Bélgica	446 624
Brasil	356 733
Canadá	307 053
China (Hong-Kong)	268 158
China (Shangai)	85 393
Corea del Sur	182 716
España	305 519
Estados Unidos	525 923
Francia	384 904
India	146 384
Italia	432 569
Japón	278 697
Malasia	140 587
México	382 334
Países Bajos	287 247
Polonia	120 410
Reino Unido	494 519
Singapur	230 281
Sudáfrica	371 781
Suecia	302 473
Suiza	447 563
Taiwán	158 146
Venezuela	225 317

**TABLA 18.3**

Remuneración en 26 países para altos ejecutivos de recursos humanos.

este método provee incentivos financieros para compensar las diferencias cualitativas entre los destinos de los nombramientos.<sup>61</sup> La figura 18.2 presenta un ejemplo habitual de balance. Cabe observar que a los gastos en el país de origen del empleado se les designa impuestos sobre la renta, gastos de vivienda, gastos en bienes y servicios (comida, vestido, entretenimiento, etc.), y reservas (ahorros, contribuciones para pensión, etc.). El método del balance intenta dar a los expatriados el mismo nivel de vida en el país receptor que en el de sus países de origen, más un aliciente financiero (por ejemplo, prima, incentivos) para que acepten un nombramiento en el extranjero.

Los componentes de un paquete de compensación común para expatriados son un salario base, una prima por servicios en el extranjero, una cantidad para gastos por diversos conceptos, diferenciales de impuestos y prestaciones. Revisaremos brevemente cada componente.<sup>62</sup> El paquete total de compensación de un expatriado puede representar hasta tres veces lo que le costaría a la empresa tenerlo en un puesto en su país de origen. Debido al alto costo de los expatriados, en años recientes muchas empresas redujeron su número. Sin embargo, la capacidad de una empresa para reducir el número de sus expatriados puede ser limitada, en particular si sigue una política de contracción etnocéntrica o geocéntrica.



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Prácticas de compensación global en McDonald's

Con más de 400 000 empleados ejecutivos en 118 países alrededor del mundo, a principios de esta década, McDonald's ha tenido que desarrollar una estrategia consistente de compensación y de evaluación del desempeño. En 2003, la firma lanzó una iniciativa diseñada para ese propósito. Después de meses de consultas con los gerentes de todo el mundo, en 2004 la compañía comenzó a desplegar su nuevo programa de compensaciones globales.

Un elemento importante de este programa requiere que la oficina matriz corporativa proporcione a los gerentes locales de los países un menú de principios de negocios para abordar el año siguiente. Estos principios incluyen áreas como servicio al cliente, marketing y rediseño de la imagen de los restaurantes. Entonces, cada gerente de país elige de tres a cinco áreas en las que necesita enfocarse para tener éxito en su mercado local. Por ejemplo, si Francia desea introducir un nuevo platillo en su menú, puede crear objetivos de negocios en torno a él por un año. A continuación, los gerentes de recursos humanos someten sus casos y objetivos de negocios a los altos ejecutivos de las oficinas centrales para su aproba-

ción. A finales de año, el programa anual de incentivos para ese país se basa en la forma en que la región logre sus metas, así como en el ingreso por la operación de las unidades de negocios. Una porción del bono anual del empleado individual se basa en esa mezcla.

La otra parte de los incentivos anuales del empleado se basa en el desempeño individual. McDonald's siempre ha tenido un sistema de evaluación del desempeño, pero en 2004 introdujo lineamientos globales que sugieren que 20% de los empleados recibe la mayor calificación, 70% la del medio y 10% se sitúa al final de la clasificación. McDonald's espera alentar la diferenciación del desempeño y al mismo tiempo permitir cierta flexibilidad en los matices locales. Al proporcionar principios y lineamientos, y a la vez dejar que los administradores locales personalicen sus programas de compensaciones para satisfacer las necesidades del mercado, McDonald's también sostiene que ha experimentado una reducción de la rotación de personal. El propio sondeo internode la compañía sugiere que ahora más empleados piensan que su compensación es justa y que refleja las condiciones del mercado local.<sup>63</sup>

### Salarios base

El salario base de un expatriado suele estar en el mismo rango que el de un puesto similar en el país de origen. El salario base se paga por lo general en la moneda del país de origen o en la moneda local.

### Prima por servicios en el extranjero

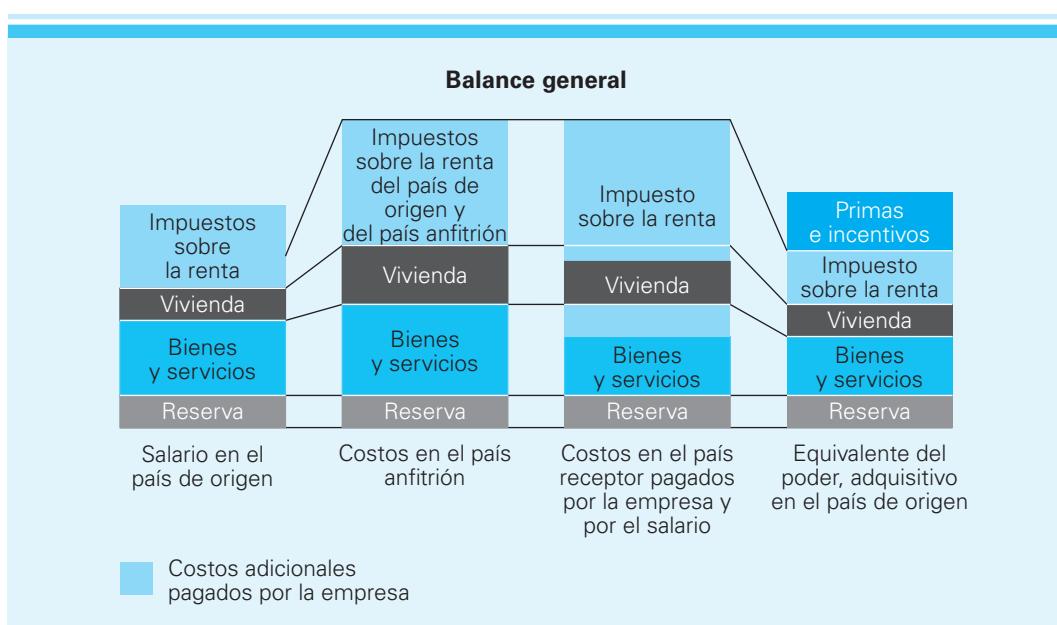
Una prima por servicios en el extranjero es un pago extra que el expatriado recibe por trabajar fuera de su país de origen. Se le ofrece como aliciente para que acepte trabajar en un destino en el extranjero. Remunera al expatriado por tener que vivir en un país desconocido, lejos de su familia y de sus amigos, con la necesidad de lidiar con una nueva cultura e idioma, y por adaptarse a nuevos hábitos y prácticas de trabajo. Muchas empresas pagan primas por servicios en el extranjero equivalentes a un porcentaje del salario base, de 10 a 30% después de impuestos; la prima promedio es de 16%.<sup>64</sup>

### Gastos

Hay cuatro tipos de gastos que se incluyen a menudo en el paquete de compensación de un expatriado: por privaciones, de vivienda, de costos de vida y de educación. El gasto por privaciones se paga cuando el expatriado llega a un sitio difícil, por lo general en donde las necesidades básicas, como servicios de salud, escuelas y centros comerciales, son muy deficientes en relación con los de su país de origen. El gasto de vivienda se da para garantizar que el expatriado pueda pagar la misma calidad de vivienda en el país extranjero que la que tenía en su país. En los lugares en donde la vivienda es muy cara (por ejemplo, Londres o Tokio), este gasto puede ser sustancial, de 10 a 30% del total del paquete de remuneración del expatriado. El gasto de costo de vida sirve para garantizar que el expatriado disfrute del mismo nivel de vida que tenía en casa. El gasto de educación es para garantizar que los hijos del expatriado reciban una educación adecuada (en relación con los criterios de su propio país). Las escuelas públicas de los países receptores a veces no son adecuadas para los niños expatriados, en cuyo caso deben ir a escuelas privadas.

FIGURA 18.2

Balance general



## Impuestos

A menos que un país receptor tenga un tratado de reciprocidad fiscal con el país de origen del expatriado, es probable que deba pagar el impuesto sobre la renta tanto al gobierno del país de origen como al del país receptor. Cuando no existe un tratado de reciprocidad fiscal, por lo general la empresa paga el impuesto sobre la renta del expatriado en el país receptor. Además, las empresas suelen compensar la diferencia cuando la tasa del impuesto sobre la renta es mayor en el país anfitrión y esto reduce el ingreso del expatriado.

## Prestaciones

Muchas empresas también se aseguran de que sus expatriados reciben el mismo nivel de prestaciones médicas y de pensión en el extranjero que las que recibían en su país. Esto puede ser muy costoso para la empresa, pues muchas prestaciones deducibles de impuestos en su país de origen (por ejemplo, prestaciones médicas y de pensión) pueden no serlo fuera del país.



## Relaciones laborales internacionales

Por lo general, la función de la ARH en una empresa internacional es responsable de las relaciones laborales internacionales. Desde una perspectiva estratégica, el asunto clave en las relaciones laborales internacionales es el grado al que la mano de obra organizada puede limitar las decisiones de una empresa internacional. La integración y consolidación de las operaciones globales de una empresa, para lograr curvas de experiencia y economías de localización, puede verse limitada por la mano de obra organizada, y forzar su capacidad de seguir una estrategia transnacional o global. Prahalad y Doz citan el ejemplo de General Motors, que hizo las paces con los sindicatos al acordar que no integraría ni consolidaría sus operaciones de la forma más eficiente.<sup>65</sup> General Motors hizo inversiones sustanciales en Alemania, para hacerlas coincidir con sus nuevas inversiones en Austria y España, a petición del sindicato alemán de trabajadores del metal.

Una de las tareas de la función de la ARH es promover la armonía y reducir el conflicto entre la empresa y la mano de obra organizada. En esta sección primero revisaremos las preocupaciones de la mano de obra organizada en relación con las empresas multinacionales. En segundo lugar veremos la forma en que la mano de obra organizada aborda estas preocupaciones. Y en tercero, estudiaremos la forma en que los negocios internacionales manejan sus relaciones laborales para reducir al máximo las disputas laborales.

## LAS PREOCUPACIONES DE LA MANO DE OBRA ORGANIZADA

Los sindicatos de trabajadores por lo general tratan de obtener mejores salarios, mayor seguridad y mejores condiciones laborales para sus miembros, por medio de negociaciones colectivas con la administración. El poder de negociación de los sindicatos se deriva, en gran medida, de su capacidad para interrumpir la producción, ya sea con una huelga o alguna otra forma de protesta (por ejemplo, negarse a trabajar tiempo extra). Pero esta amenaza tiene poder sólo hasta el punto en el que la empresa no tenga otra alternativa más que emplear a los trabajadores sindicalizados.

Una de las principales preocupaciones de los sindicatos nacionales respecto a las empresas multinacionales es que éstas, gracias al enorme poder que detentan, pueden contrarrestar su poder de negociación y trasladar su producción a otro país. Por ejemplo, Ford amenazó claramente a los sindicatos británicos con un plan para mover su planta a Europa continental, a menos de que los trabajadores británicos abandonaran las reglas de trabajo que limitaban la productividad, moderaran su postura de negociación sobre los incrementos al salario, y redujeran sus huelgas y otras interrupciones laborales.<sup>66</sup>

Otra preocupación de la mano de obra organizada es que los negocios internacionales mantengan las tareas que requieren mayores conocimientos en su país de origen, y lleven a sus plantas en el extranjero sólo las que requieran poca capacitación. Relativamente, dicha práctica les facilita a las empresas internacionales cambiar su producción de un lugar a otro conforme las condiciones económicas lo permitan. En consecuencia, el poder de negociación de la mano de obra organizada se reduce una vez más.

Una preocupación final de los sindicatos se relaciona con los intentos de las empresas internacionales de importar prácticas de empleo y acuerdos contractuales de su país de origen. Cuando estas prácticas son desconocidas en el país receptor, la mano de obra organizada teme que el cambio reduzca su influencia y poder. Esta preocupación surgió en respuesta a la actitud de las multinacionales japonesas que trataron de exportar su estilo de relaciones laborales a otros países. Por ejemplo, para irritación del sindicato United Auto Workers (UAW), la mayoría de las fábricas de autos japonesas en Estados Unidos no están sindicalizadas. Como resultado, la influencia sindical en ese sector se ha deteriorado.

## LA ESTRATEGIA DE LA MANO DE OBRA ORGANIZADA

La mano de obra organizada ha respondido al creciente poder de negociación de las corporaciones multinacionales con tres acciones: 1) establecer organizaciones laborales internacionales, 2) cabildear en favor de una legislación nacional para restringir a las multinacionales y 3) luchar por reglamentos internacionales para las multinacionales, mediante organizaciones como las Naciones Unidas. Estos esfuerzos no han tenido mucho éxito.

En la década de 1960, la mano de obra organizada comenzó a establecer Secretarías de Comercio Internacional (ITS, por sus siglas en inglés), para forjar enlaces en todo el mundo con los sindicatos nacionales en industrias particulares. El objetivo de largo plazo era ser capaces de negociar transnacionalmente con empresas multinacionales. La mano de obra organizada creía que, al coordinar las acciones sindicales entre los países por medio de una ITS, contrarrestaría el poder de una corporación multinacional al amenazarla con interrumpir la producción en una escala internacional. Por ejemplo, la amenaza de Ford de trasladar su producción de Gran Bretaña a otro lugar en Europa no habría tenido ningún poder si los sindicatos de varios países europeos se hubieran unido para oponérsele.

Sin embargo, las ITS no han tenido prácticamente ningún éxito. A pesar de que los sindicatos nacionales puedan tener interés en cooperar, también compiten entre sí para atraer la inversión de las empresas internacionales y, por ende, empleos para sus agremiados. Por ejemplo, los sindicatos nacionales de la industria automotriz a menudo cortejan a las empresas de ese ramo para localizar lugares en los que puedan ubicar sus nuevas plantas y así obtener nuevas plazas. Una razón por la que Nissan decidió construir su planta europea en Gran Bretaña y no en España fue porque los sindicatos británicos estuvieron de acuerdo en otorgar un mayor número de concesiones que los sindicatos españoles. Como resultado de esa competencia entre los sindicatos nacionales, la cooperación es difícil.



Otro impedimento para la cooperación es la gran variación en la estructura sindical. Los sindicatos se desarrollan de forma independiente en cada país; en consecuencia, sus estructuras e ideologías tienden a variar significativamente, de la misma forma en que varía la naturaleza de la negociación colectiva. Por ejemplo, en Gran Bretaña, Francia e Italia, muchos sindicatos están controlados por socialistas del ala izquierda, quienes ven la negociación colectiva a través de la lente de la “lucha de clases”. En contraste, la mayoría de los líderes sindicales en Alemania, Holanda, Escandinavia y Suiza son mucho más moderados. La brecha ideológica entre los líderes sindicales de diferentes países dificulta la cooperación. Las ideologías divergentes se reflejan en puntos de vista radicalmente distintos sobre el papel de los sindicatos en la sociedad y en su postura respecto de las multinacionales.

La mano de obra organizada también ha tenido un éxito limitado en sus esfuerzos para que los organismos nacionales e internacionales regulen a las multinacionales. Organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han adoptado códigos de conducta sobre las relaciones laborales que deben observar las empresas multinacionales. Sin embargo, estos lineamientos no tienen el alcance que muchos sindicatos desearían. Tampoco cuentan con ningún mecanismo impositivo. Muchos investigadores reportan que dichos lineamientos tienen una eficacia limitada.<sup>67</sup>

## ENFOQUES SOBRE LAS RELACIONES LABORALES

Los enfoques de las empresas internacionales difieren marcadamente respecto de las relaciones laborales. La principal diferencia es el grado de centralización o descentralización de las actividades que se relacionan con las relaciones laborales. Históricamente, la mayoría de los negocios internacionales descentralizan sus actividades de relaciones laborales internacionales hacia sus subsidiarias en el extranjero porque las leyes laborales, el poder sindical y la naturaleza de las negociaciones colectivas varían en gran medida de un país a otro. Es prudente descentralizar las funciones de las relaciones laborales para que se encarguen los administradores locales. Se creía imposible que la administración central podría manejar con eficiencia la compleja labor de administrar al mismo tiempo las relaciones laborales de ambientes diferentes.

Aunque esa lógica aún está vigente, hoy en día hay una tendencia hacia una mayor centralización. Esta tendencia refleja los intentos de las empresas internacionales por racionalizar sus operaciones globales. El aumento generalizado de la competitividad en todas las industrias provoca que el control de los costos sea más importante para las empresas. Debido a que los costos laborales representan un porcentaje tan alto con respecto a los costos totales, ahora muchas empresas, al negociar con los sindicatos, utilizan la amenaza de trasladar su producción a otro país para cambiar las reglas laborales y limitar los aumentos salariales (como hizo Ford en Europa). En virtud de que dicho movimiento implicaría grandes inversiones nuevas y el cierre de plantas, esta táctica de negociación requiere la intervención de la dirección corporativa. Por ello, aumenta el grado de intervención de la matriz en asuntos laborales.

Además, cada vez hay más conciencia de que la forma de organizar el trabajo en una planta puede ser una importante fuente de ventajas competitivas. Muchas ventajas competitivas de las fábricas de autos japonesas, por ejemplo, se atribuyen al uso de equipos autodirigidos, la rotación laboral y un entrenamiento cruzado, entre otras técnicas propias de las plantas japonesas.<sup>68</sup> Para reproducir su desempeño nacional en sus plantas extranjeras, las empresas japonesas tratan de instrumentar sus prácticas laborales en esas plantas. A menudo, esto las ha puesto en conflicto directo con las prácticas laborales tradicionales en esos países, como lo ratifican los sindicatos laborales locales; así, las empresas japonesas a menudo invierten con la condición de que los sindicatos laborales locales acepten cambios radicales en las prácticas de trabajo. Para lograrlo, los corporativos de muchas empresas japonesas negocian directamente con los sindicatos locales antes de comprometerse. Por ejemplo, antes de que Nissan decidiera invertir en el norte de Inglaterra, logró un compromiso por parte de los sindicatos británicos para cambiar sus prácticas tradicionales de trabajo. Por su propia naturaleza, seguir una estrategia como ésta, requiere un control centralizado de la función de relaciones laborales.

## RESUMEN

Este capítulo se centró en la ARH de los negocios internacionales. Las actividades de ARH incluyen la estrategia de recursos humanos, su contratación, evaluación de desempeño, desarrollo administrativo, compensaciones y relaciones laborales. Ninguna de estas actividades se desempeña en el vacío; todas deben ser adecuadas a la estrategia de la empresa. En este capítulo abordamos los siguientes puntos:

1. El éxito de la empresa requiere políticas de ARH congruentes con su estrategia, así como con sus estructuras y controles formales e informales.
2. La política de contratación se ocupa de la selección de los empleados con los conocimientos necesarios para desempeñar trabajos particulares. La política de contratación puede ser una herramienta para el desarrollo y la promoción de una cultura corporativa.
3. Una política etnocéntrica de contratación coloca en todos los puestos administrativos clave de sus operaciones internacionales a los ciudadanos del país de origen de la empresa. Esta política es congruente con una estrategia internacional. Una de sus desventajas es que provoca miopía cultural.
4. Una política de contratación policéntrica implica emplear a ciudadanos del país receptor para administrar sus subsidiarias en el extranjero y a ciudadanos del país de origen para los puestos clave en las oficinas centrales. Este enfoque reduce los peligros de la miopía cultural, pero crea una brecha entre las operaciones del país de origen y las del país receptor. Esta política es más compatible con la estrategia multinacional.
5. Una política de contratación geocéntrica busca a la mejor gente para los puestos clave de la organización sin que importe su nacionalidad. Este enfoque es consistente con la idea de crear una sólida cultura unificadora y una red administrativa informal, y es compatible con una estrategia global como la transnacional. Las políticas migratorias de los gobiernos nacionales pueden limitar la capacidad de una empresa para adoptar esta política.
6. Un asunto de gran relevancia en la investigación académica sobre contratación internacional es el fracaso de los expatriados, es decir, el regreso prematuro de un administrador a su país de origen. Los costos del fracaso de un expatriado pueden ser sustanciales.
7. El fracaso de los expatriados se reduce con procedimientos de selección que eliminan a los candidatos inadecuados.

Los expatriados con mas éxito son los que tienen una alta autoestima y confianza en sí mismos, se llevan bien con los demás, tienen disposición para intentar comunicarse en un idioma extranjero y pueden identificarse con personas de otras culturas.

8. La capacitación reduce la probabilidad de fracaso de los expatriados. Sus programas deben incluir capacitación cultural, lingüística y prácticas reales, y se debe proporcionar tanto al administrador expatriado como a su cónyuge.
9. Para proporcionar diversas experiencias a los directores, el objetivo de los programas de desarrollo administrativo es aumentar los niveles de conocimientos generales de los directivos mediante una mezcla de educación continua sobre administración y la rotación de los ejecutivos entre diferentes puestos de empresa.
10. Puede ser difícil evaluar objetivamente el desempeño de un expatriado debido a prejuicios no intencionados. Se puede seguir una serie de pasos para reducir estos prejuicios.
11. Las diferencias entre las prácticas de compensación en los países representan una dificultad para los negocios internacionales. ¿La empresa debe pagar a sus ejecutivos en diferentes países de acuerdo con los criterios de cada país, o igualar el pago con base en un criterio global?
12. La forma más común de abordar el asunto del pago a los expatriados es el método del balance. Este método tiene el propósito de igualar el poder adquisitivo para que los empleados disfruten en el extranjero del mismo nivel de vida que tenían en casa.
13. Un asunto clave en las relaciones laborales es el grado en el que la mano de obra organizada puede limitar las elecciones disponibles para un negocio internacional. La capacidad de una empresa para seguir una estrategia transnacional o global puede ser constreñida de manera severa por las acciones de los sindicatos.
14. Una de las principales preocupaciones de la mano de obra organizada es que las multinacionales contrarresten el poder de negociación sindical con amenazas de trasladar su producción a otro país.
15. La mano de obra organizada trata de contrarrestar el poder de negociación de las multinacionales con organizaciones laborales internacionales. En general, estos esfuerzos no han sido eficaces.



## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de las políticas de contratación etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica? ¿Cuándo es adecuada cada una de ellas?
2. La investigación sugiere que muchos empleados expatriados se enfrentan a problemas que limitan su eficiencia en el extranjero, como su contribución a la empresa cuando regresan a su país de origen. ¿Cuáles son las principales causas y consecuencias de estos problemas, y cómo se resuelven?
3. ¿Cuál es el vínculo entre la estrategia internacional de un negocio y su política de ARH, en particular respecto de los empleados expatriados y su escala de pago?
4. ¿De qué forma la mano de obra organizada puede limitar las decisiones estratégicas de una empresa internacional? ¿Cómo puede un negocio internacional limitar estas acciones coercitivas?
5. Vuelva a leer el “Panorama administrativo” sobre las prácticas de compensación global de McDonald’s. ¿Cómo ayuda este enfoque a que la compañía tome en cuenta las diferencias locales cuando revisa el desempeño de los distintos países y otorga los bonos?

## Proyecto de investigación



[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

### Administración global de recursos humanos

Utilice la página de globalEDGE™ para completar los siguientes ejercicios:

#### Ejercicio 1

El costo de la vida puede variar considerablemente de un país a otro. El Ministerio de Asuntos Exteriores de Estados Unidos prepara una serie de reportes llamados *Quarterly Reports for Living Costs Abroad*. Utilice el reporte más reciente para identificar a los países que tienen altos costos de vida y los que se consideran riesgosos. ¿Cuáles son los gastos de vivienda y las diferencias de privaciones que establece el Ministerio de Asuntos Exteriores para estos países?

#### Ejercicio 2

Usted trabaja en el departamento de recursos humanos en la oficina matriz de una empresa multinacional. Ésta desea expatriar a varios administradores estadounidenses. Utilice los recursos de la página de globalEDGE relacionados con la vida de un expatriado para recopilar una pequeña lista de comprobación que su empresa debe tener sobre las preocupaciones y pasos a seguir antes de enviar a sus administradores al extranjero.

## CASO FINAL

### Lenovo

A finales de 2004, IBM anunció que se retiraba del negocio de las computadoras personales, y que vendería todas sus operaciones relacionadas con las PC a Lenovo, una pujante compañía china fabricante de computadoras personales, por 1.75 mil millones de dólares. La adquisición convirtió a Lenovo en la tercera empresa global en computación personal. También hizo surgir muchas preguntas acerca de cómo una empresa china con poca presencia global manejaría los activos de una compañía estadounidense que tenía 2 400 empleados en Estados Unidos, 4 000 en instalaciones extranjeras y 3 600 centros de distribución y ventas en 60 países en todo el mundo.

Lenovo se movió rápidamente para reafirmar a sus empleados que estaba comprometida a integrar una verdadera empresa global con una fuerza de trabajo global. Menos de 24

horas después de que ambas compañías anunciaran la adquisición, el departamento de recursos humanos de la división de computadoras personales de IBM emitió un memorándum de 59 preguntas y respuestas a todos los empleados, informándoles que se convertirían en empleados de Lenovo, que su salario y prestaciones permanecerían idénticos o totalmente comparables al paquete que tenían con IBM, y que no se les pediría que se reubicaran. El memorándum aclaraba que los trabajadores podrían aceptar el empleo en Lenovo o renunciar sin indemnización. IBM no los consideraría para transferirlos dentro de la empresa, ni reclutaría o contrataría a los nuevos empleados de Lenovo por dos años.

Sin embargo, lo que realmente sorprendió a muchos observadores fue la composición del equipo de la alta adminis-

tración en la nueva Lenovo, y la ubicación de sus oficinas centrales globales. Los altos ejecutivos de la empresa fueron lo bastante listos para darse cuenta de que la adquisición tendría poco valor si los administradores, ingenieros y vendedores de IBM dejaban la compañía, ¡así que movieron las oficinas centrales globales a Nueva York! Además, el ex director de la división de PC de IBM, Stephen Ward, fue nombrado director general de Lenovo, mientras que Yang Yuanqing, el ex director general de Lenovo, se convirtió en presidente del consejo, y Mary Ma, de Lenovo, fue nombrada directora financiera. El equipo de alta administración de 30 miembros fue partido en dos: la mitad chinos y la otra mitad estadounidenses, e incluyó más mujeres que hombres. El inglés fue declarado el nuevo lenguaje comercial de la compañía. De acuerdo con Yang, la meta fue transformar a Lenovo en una corporación verdaderamente global, con una fuerza de trabajo global capaz de ir hombro con hombro con Dell en la batalla por el dominio del comercio global de PC. Por ejemplo, la elección de Ward para la dirección general se basó en el supuesto de que ninguno de los ejecutivos chinos tenía la experiencia ni las habilidades que se requerían para manejar una empresa verdaderamente global. Cuando se trata de decidir quién ocupará los puestos cupulares, la nacionalidad del candidato no es un problema para Lenovo. Más bien, la decisión se enfoca en si la persona posee las habilidades y capacidades

que se requieren para trabajar en una empresa global. Lenovo está comprometida a contratar la mejor gente posible, de dondequiera que provenga.

Acerca de la adquisición, Bill Matson, un ex ejecutivo de IBM que se convirtió en el vicepresidente senior de recursos humanos de Lenovo, apuntó que la compañía utilizaría los mismos principios para guiar a la fuerza de trabajo administrativa en todas las locaciones. Señaló: “Tienes que establecer los amplios principios de cómo quieras manejar tu negocio, pero también tienes que ser muy astuto acerca de cómo se aplican esos principios en cada mercado local, para conservar la sensibilidad a las necesidades de la gente en distintos entornos.”<sup>69</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cuál es la política de contratación que aplica Lenovo?
2. ¿Qué estrategia piensa usted que aplica la compañía? ¿Su política de contratación es consistente con su estrategia?
3. ¿Cuáles son las fortalezas de la política de contratación de Lenovo? ¿Puede usted ver alguna debilidad o problemas potenciales que la compañía pueda tener como resultado de esta política?
4. ¿Qué debería hacer la ARH para permitir que Lenovo se convierta en una empresa verdaderamente global?

## Referencias

1. S. Stern, “AstraZeneca’s Long March to China”, en *Daily Telegraph*, 7 de septiembre de 2006, p. 3; J. M. Von Bergen, “More U. S. Workers Getting Global Assignments”, Tribune News Service, 12 de agosto de 2008; y T. Mohn, “The Long Trip Home”, en *The New York Times*, 10 de marzo de 2009, p. B6.
2. P. J. Dowling y R. S. Schuler, *International Dimensions of Human Resource Management*, Boston, PSW-Kent, 1990.
3. J. Millman, M. A. von Glinow y M. Nathan, “Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies”, en *Academy of Management Review* 16, 1991, pp. 318-339; A. Bird y S. Beechler, “Links between Business Strategy and Human Resource Management”, en *Journal of International Business Studies* 26, 1995, pp. 23-47; B. A. Colbert, “The Complex Resource Based View: Implications for Theory and Practice of Strategic Human Resource Management”, en *Academy of Management Review* 29, 2004, pp. 341-360; C. J. Collins y K. D. Clark, “Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance”, en *Academy of Management Journal* 46, 2003, pp. 740-760.
4. Vea Peter Bomberger e Ilan Meshoulam, *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, Thousand Oaks, California, Sage, 2000; P. M. Wright y S. Snell, “Towards a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Human Resource Management”, en *Academy of Management Review* 23, octubre de 1998, pp. 756-772; y Colbert, “The Complex Resource-Based View”.
5. R. Colman, “HR Management Lags Behind at World Class Firms”, en *CMA Management*, julio-agosto de 2002, p. 9.
6. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
7. H. V. Perlmutter, “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, en *Columbia Journal of World Business* 4, 1969, pp. 9-18; D. A. Heenan y H. V. Perlmutter, *Multinational Organizational Development*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1979; D. A. Ondrack, “International Human Resources Management in European and North American Firms”, en *International Studies of Management and Organization* 15, 1985, pp. 6-32; y T. Jackson, “The Management of People across Cultures: Valuing People Differently”, en *Human Resource Management* 41, 2002, pp. 455-475.
8. V. Reitman y M. Schuman, “Men’s Club: Japanese and Korean Companies Rarely Look Outside for People to Run Their Overseas Operations”, en *The Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 1996, p. 17.
9. S. Beechler y J. Z. Yang, “The Transfer of Japanese Style Management to American Subsidiaries”, en *Journal of International Business Studies* 25, 1994, pp. 467-491. Vea también R. Kono-



- paske, S. Warner y K. E. Neupert, "Entry Mode Strategy and Performance: The Role of FDI Staffing", en *Journal of Business Research*, septiembre de 2002, pp. 759-770.
10. M. Banai y L. M. Sama, "Ethical Dilemma in MNCs' International Staffing Policies", en *Journal of Business Ethics*, junio de 2000, pp. 221-235.
  11. Reitman y Schuman, "Men's Club".
  12. C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
  13. S. J. Kobrin, "Geocentric Mindset and Multinational Strategy", en *Journal of International Business Studies* 25, 1994, pp. 493-511.
  14. F. Hansen, International Business Machine, en *Workforce Management*, julio de 2005, pp. 36-44.
  15. P. M. Rosenzweig y N. Nohria, "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", en *Journal of International Business Studies* 25, 1994, pp. 229-251.
  16. Kobrin, "Geocentric Mindset and Multinational Strategy".
  17. M. Harvey y H. Fung, "Inpatriate Managers: The Need for Realistic Relocation Reviews", en *International Journal of Management* 17, 2000, pp. 151-159.
  18. S. Black, M. Mendenhall y G. Oddou, "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment", en *Academy of Management Review* 16, 1991, pp. 291-317; J. Shay y T. J. Bruce, "Expatriate Managers", en *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, febrero de 1997, pp. 30-40; y Y. Baruch y Y. Altman, "Expatriation and Repatriation in MNCs—A Taxonomy", en *Human Resource Management* 41, 2002, pp. 239-259.
  19. M. G. Harvey, "The Multinational Corporation's Expatriate Problem: An Application of Murphy's Law", en *Business Horizons* 26, 1983, pp. 71-78.
  20. J. Barbian, "Return to Sender", *Training*, enero de 2002, pp. 40-43.
  21. Shay y Bruce, "Expatriate Managers". También vea J. S. Black y H. Gregersen, "The Right Way to Manage Expatriates", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 52-63; y Baruch y Altman, "Expatriation and Repatriation in MNCs".
  22. N. Foster, "The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates", en *Journal of Human Resource Management* 8, 1997, pp. 177-205.
  23. Barbian, "Return to Sender".
  24. Black, Mendenhall y Oddou, "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment".
  25. R. L. Tung, "Selection and Training Procedures of U. S., European, and Japanese Multinationals", en *California Management Review* 25, 1982, pp. 57-71.
  26. H. W. Lee, "Factors That Influence Expatriate Failure", en *International Journal of Management* 24, 2007, pp. 403-415.
  27. C. M. Solomon, "Success Abroad Depends upon More Than Job Skills", en *Personnel Journal*, abril de 1994, pp. 51-58.
  28. C. M. Solomon, "Unhappy Trails", en *Workforce*, agosto de 2000, pp. 36-41.
  29. Solomon, "Success Abroad".
  30. Solomon, "Unhappy Trails".
  31. M. Harvey, "Addressing the Dual Career Expatriation Dilemma", en *Human Resource Planning* 19, núm. 4, 1996, pp. 18-32.
  32. M. Mendenhall y G. Oddou, "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review", en *Academy of Management Review* 10, 1985, pp. 39-47.
  33. Fuentes: E. Smockum, "Don't Forget the Trailing Spouse", en *Financial Times*, 6 de mayo de 1998, p. 22; V. Fraze, "Tearing Down Roadblocks", en *Workforce* 77, núm. 2, 1998, pp. 50-54; C. Sievers, "Expatriate Management", en *HR Focus* 75, núm. 3 (1998), pp. 75-76; y Barbian, "Return to Sender".
  34. I. Torbiorin, *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1982.
  35. R. L. Tung, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments", en *Columbia Journal of World Business* 16, 1981, pp. 68-78.
  36. Solomon, "Success Abroad".
  37. S. Ronen, "Training and International Assignee", en *Training and Career Development*, I. Goldstein (ed.), San Francisco, Jossey-Bass, 1985; y Tung, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments".
  38. Solomon, "Success Abroad".
  39. Harvey, "Addressing the Dual Career Expatriation Dilemma"; y J. W. Hunt, "The Perils of Foreign Postings for Two", en *Financial Times*, 6 de mayo de 1998, p. 22.
  40. C. M. Daily, S. T. Certo y D. R. Dalton, "International Experience in the Executive Suite: A Path to Prosperity?", en *Strategic Management Journal* 21, 2000, pp. 515-523.
  41. Dowling y Schuler, *International Dimensions of Human Resource Management*.
  42. *Idem*.
  43. G. Baliga y J. C. Baker, "Multinational Corporate Policies for Expatriate Managers: Selection, Training, and Evaluation", en *Advanced Management Journal*, otoño de 1985, pp. 31-38.
  44. J. C. Baker, "Foreign Language and Departure Training in U. S. Multinational Firms", en *Personnel Administrator*, julio de 1984, pp. 68-70.
  45. Un estudio realizado por el Conference Board revisó este asunto con profundidad en 1997. Para un resumen, vea L. Grant, "That Overseas Job Could Derail Your Career", en *Fortune*, 14 de abril de 1997, p. 166. También vea J. S. Black y H. Gregersen, "The Right Way to Manage Expatriates", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 52-63.
  46. J. S. Black y M. E. Mendenhall, *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992; y K. Vermond, "Expatriates Come Home", en *CMA Management*, octubre de 2001, pp. 30-33.
  47. *Idem*.
  48. Las cifras provienen del estudio del Conference Board. Para un resumen, vea Grant, "That Overseas Job Could Derail Your Career".
  49. S. C. Schneider, "National v. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", en *Human Resource Management* 27, verano de 1988, pp. 231-246.
  50. Fuentes: C. M. Solomon, "Repatriation. Up, Down, or Out?", en *Personnel Journal*, enero de 1995, pp. 28-34; y J. Schaefer, E. Hannibal y J. O'Neill, "How Strategy, Culture and Improved Service Delivery Reshape Monsanto's International Assignment Program", en *Journal of Organizational Excellence* 22, núm. 3, pp. 35-40.
  51. I. M. Manve y W. B. Stevenson, "Nationality, Cultural Distance and Expatriate Status", en *Journal of International Business Studies* 32, 2001, pp. 285-303; y D. Minbaeva et al., "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM", en *Journal of International Business Studies* 34, núm. 6, 2003, pp. 586-604.

52. Bartlett y Ghoshal, *Managing across Borders*.
53. Vea G. Oddou y M. Mendenhall, "Expatriate Performance Appraisal: Problems and Solutions", en *International Human Resource Management*, Mendenhall y Oddou (eds.), Boston, PWS-Kent, 1991; Dowling y Schuler, *International Dimensions*; R. S. Schuler y G. W. Florkowski, "International Human Resource Management", en *Handbook for International Management Research*, B. J. Punnett y O. Shenkar (eds.), Oxford, Blackwell, 1996; y K. Roth y S. O'Donnell, "Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective", en *Academy of Management Journal* 39, núm. 3, 1996, pp. 678-703.
54. Oddou y Mendenhall, "Expatriate Performance Appraisal".
55. "Expatriates Often See Little Benefit to Careers in Foreign Stints, Indifference at Home", en *The Wall Street Journal*, 11 de diciembre de 1989, p. B1.
56. Oddou y Mendenhall, "Expatriate Performance Appraisal"; y Schuler y Florkowski, "International Human Resource Management".
57. Towers Perrin, *Towers Perrin Worldwide Total Remuneration Study*, 2005-2006. Disponible en [www.towersperrin.com](http://www.towersperrin.com).
58. J. Cummings y L. Brannen, "The New World of Compensation", en *Business Finance*, junio de 2005, p. 8.
59. "Multinationals Tighten Control of Benefit Plans", en *Workforce Management*, mayo de 2005, p. 5.
60. Organizational Resource Counselors, *2002 Survey of International Assignment Policies and Practices*, marzo de 2003.
61. C. Reynolds, "Compensation of Overseas Personnel", en *Handbook of Human Resource Administration*, J. J. Famularo (ed.), Nueva York, McGraw-Hill, 1986.
62. M. Helms, "International Executive Compensation Practices", en *International Human Resource Management*, M. Mendenhall y G. Oddou (eds.), Boston, PWS-Kent, 1991.
63. J. Marquez, "McDonald's Rewards Program Leaves Some Room for Local Flavor", en *Workforce Management*, 10 de abril de 2006, p. 26.
64. G. W. Latta, "Expatriate Incentives", *HR Focus* 75, núm. 3, marzo de 1998, p. S3.
65. C. K. Prahalad y Y. L. Doz, *The Multinational Mission*, Nueva York, The Free Press, 1987.
66. *Idem*.
67. Schuler y Florkowski, "International Human Resource Management".
68. Vea J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos, *The Machine That Changed the World*, Nueva York, Rawson Associates, 1990.
69. Fuentes: D. Barboza, "An Unknown Giant Flexes Its Muscles", en *The New York Times*, 4 de diciembre de 2004, pp. B1, B3; D. Roberts y L. Lee, "East Meets West", en *BusinessWeek*, 9 de mayo de 2005, pp. 1-4; C. Forelle, "How IBM's Ward Will lead China's Largest PC Company", en *The Wall Street Journal*, 21 de abril de 2005, p. B1; y F. Hansen, "International Business Machine", en *Workforce Management*, julio de 2005, pp. 36-44.





## Contabilidad china

Durante la última década, cada vez más compañías chinas han ingresado a los mercados globales de capital y más extranjeros han invertido en empresas chinas por medio de la bolsa de valores de Shanghai. Naturalmente, esos inversionistas extranjeros querían asegurarse de que el panorama financiero que recibían de las compañías chinas era confiable. Éste no siempre fue el caso. En diciembre de 2003, por ejemplo, China Life Insurance ingresó con éxito sus acciones en las bolsas de valores de Hong Kong y Nueva York al obtener 3 400 millones. Sin embargo, en enero de 2004, la dirección de la Oficina Nacional de Auditorías de China dejó filtrar que una auditoría a la compañía matriz de China Life, una empresa paraestatal, había revelado que en 2003 se realizaron maniobras fraudulentas por un monto de 652 millones de dólares. Las acciones cayeron de inmediato, y China Life se convirtió en el blanco de una demanda colectiva por parte de inversionistas estadounidenses que argumentaban fraude financiero. Poco

después, se suspendieron los planes para que China Minsheng Banking Corp, el banco más grande de ese país, ingresa a la Bolsa de Valores de Nueva York, después de que la compañía admitió que había falsificado una reunión de accionistas en 2000. Las acciones de otra exitosa oferta china en Nueva York, las de Semiconductor Manufacturing International, cayeron en 2004 cuando su director financiero hizo declaraciones que contradecían la documentación que presentó la empresa ante la Security Exchange Commission (SEC).

El origen del problema radicaba en que las normas contables de China no eran congruentes con los estándares nacionales, lo que generaba dificultades a los inversionistas para determinar el valor de las empresas chinas. Tradicionalmente, la contabilidad de este país consistía en un acopio de información complaciente destinada a satisfacer las medidas gubernamentales de producción y metas fiscales. El sistema chino se basaba en el viejo sistema soviético que poco tenía

# Contabilidad en los negocios internacionales

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Analizar las causas de las diferencias entre las normas contables de los diversos países.
- OA<sup>2</sup>** Analizar las consecuencias de las diferencias nacionales en las normas contables.
- OA<sup>3</sup>** Explicar las implicaciones del surgimiento de normas contables internacionales.
- OA<sup>4</sup>** Entender cómo los sistemas contables afectan los sistemas de control de una empresa multinacional.
- OA<sup>5</sup>** Comprender las implicaciones contables de las transacciones en otras divisas.



que hacer con las ganancias. Aunque el sistema ha cambiado rápidamente, todavía perduran varios problemas asociados con el viejo orden. De hecho, con frecuencia se dice, medio en broma, que las empresas chinas mantienen varios grupos de libros: uno para el gobierno, otro para la compañía, uno más para los extranjeros y otro para registrar lo que en efecto sucede.

Con el fin de alinear sus reglas con los estándares internacionales, China señaló que adoptaría los estándares desarrollados por la International Accounting Standards Board (IASB). En 2001, China adoptó una nueva regulación, llamada el "Sistema contable para las empresas comerciales", que se basaba en gran parte en estándares del ISAB. El sistema se utiliza ahora para regular a compañías tanto locales como extranjeras que operan en China. En 2005, los chinos fueron aún más lejos, pues decidieron que el 1 de enero de 2007, las 1 200 compañías más grandes inscritas en las bolsas de valores de

Shanghai y de Shenzhen debían adoptar un amplio espectro de reglas contables basadas en los estándares del ISAB, si bien no son idénticos a éstos. Falta por ver si la adopción de estas nuevas reglas hará que el desempeño financiero de las compañías chinas sea más transparente.

En la actualidad, muchas grandes compañías públicas chinas reportan sus resultados de acuerdo con los dos grupos de reglas: los estándares contables chinos y los del ISAB. Las diferencias entre ambos son ilustrativas. Por mencionar un ejemplo, a mediados de 2008 China Eastern, una de las mayores aerolíneas chinas, declaró que su utilidad neta había caído 29% con respecto al año anterior, a 41.6 millones de yuanes (6.1 millones de dólares) según las reglas contables chinas. Pero con base en los estándares internacionales, ¡la aerolínea incurrió en una pérdida neta de 212.5 millones de yuanes, casi cinco veces más!<sup>1</sup>



## Introducción

A menudo, a la contabilidad se le llama “el idioma de los negocios”.<sup>2</sup> Este idioma encuentra su expresión en los estados de pérdidas y ganancias, balances, presupuestos, análisis de inversión y análisis fiscales. La información contable es el medio por el cual las empresas comunican su situación financiera a los accionistas, acreedores y gobierno. Permite a los accionistas evaluar el valor de sus inversiones o la seguridad de sus préstamos, y tomar decisiones sobre la futura colocación de los recursos (vea la figura 19.1). La información contable también es el medio por el cual las empresas reportan sus ingresos al gobierno, para que éste valore la cantidad que debe la empresa en impuestos. Además, es el medio por el cual las empresas evalúan su propio desempeño, controlan sus gastos internos y planean los gastos e ingresos futuros. Por ello, una buena contabilidad es básica para el buen funcionamiento de la empresa y para el sistema financiero nacional.

Los negocios internacionales se enfrentan a una serie de problemas contables a los que los negocios nacionales no tienen que hacer frente. El “Caso inicial” sobre la contabilidad china llama nuestra atención hacia uno de estos problemas: la falta de consistencia entre las normas contables de diferentes países. Las reglas contables que se utilizan en China no son las mismas que las que se emplean en mercados más desarrollados (aunque, como explica el caso, los chinos hacen esfuerzos para que las compañías adopten estándares contables internacionales). Estas divergencias dificultan que los inversionistas internacionales valoren correctamente a las empresas chinas, y abre la posibilidad de que compañías aparentemente redituables, que parecen ser financieramente sólidas, de hecho no lo sean.

Empezaremos este capítulo con un análisis de las causas de esas diferencias. Después nos concentraremos en las medidas para establecer normas internacionales de contabilidad y auditoría, del International Accounting Standards Board (IASB), y analizaremos los progresos que se han logrado. Después, examinaremos los problemas que surgen cuando un negocio internacional con operaciones en más de un país debe elaborar estados financieros consolidados. Como veremos, estas empresas se enfrentan a problemas especiales porque, por ejemplo, la contabilidad de sus operaciones en Brasil se llevará a cabo en *reales*, en Corea en *wons* y en Japón en *yenes*. Si la sede de la empresa está en Estados Unidos, tendrá que elegir un lugar para convertir todas estas cuentas a *dólares*. El último asunto que analizaremos será el control en una empresa internacional. Tocamos este tema en el capítulo 13, en términos muy abstractos. Aquí veremos el control desde una perspectiva contable.

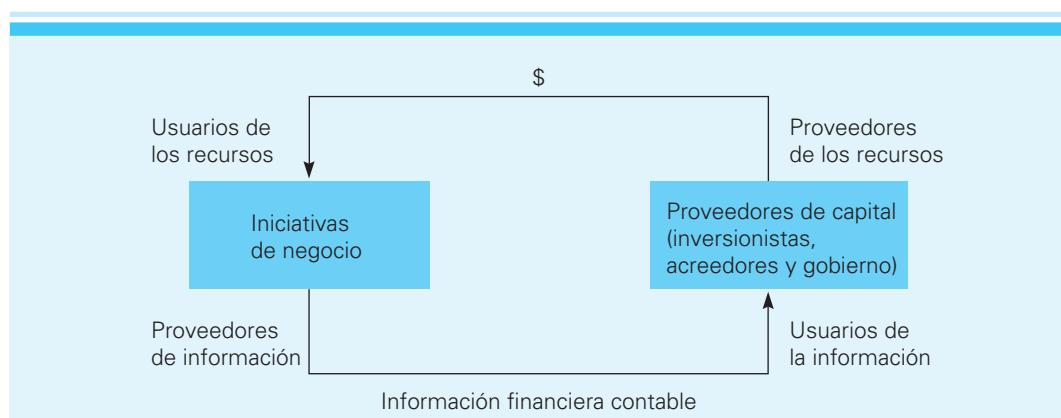


## Diferencias nacionales entre las normas de contabilidad

La contabilidad se determina por el medio en el que opera. Así como los diferentes países tienen sistemas políticos y económicos distintos, y culturas diversas, también tienen diferentes sistemas de contabilidad.<sup>3</sup> En cada país, el sistema de contabilidad evolucionó en respuesta a las demandas de información contable.

**FIGURA 19.1**

Información contable y flujos de capital





Un ejemplo de las diferencias entre las normas contables se relaciona con la divulgación de información por parte de los empleados. En muchos países europeos, las leyes exigen que las empresas publiquen información detallada sobre sus políticas de capacitación y de empleo, requisito que no existe en Estados Unidos. Otra diferencia se encuentra con relación al trato que se le otorga a la plusvalía de la compañía, que no es otra cosa que una ventaja, como una marca registrada o marca comercial (por ejemplo, la marca comercial Coca-Cola), que le permite a la firma ganar utilidades más altas que sus competidores. Cuando una empresa compra a otra, el valor de la plusvalía de esta última se calcula como la cantidad que pagó la primera por encima de su valor en libros, que a menudo es sustancial. Con las reglas de contabilidad vigentes en muchos países, a la empresa que adquiere otra se le permite deducir el valor de la plusvalía del capital o del valor neto reportado en su balance. En Estados Unidos, hasta hace poco, la plusvalía tenía que deducirse de las utilidades de la empresa que adquiere a otra dentro de un periodo de hasta 40 años. Si dos empresas con el mismo nivel de utilidades, una alemana y otra estadounidense, adquirieran empresas comparables que tuvieran una plusvalía idéntica, la empresa de Estados Unidos reportaría una utilidad mucho más baja que la alemana, debido a las diferencias entre las normas contables respecto de la plusvalía.<sup>4</sup> (Es interesante que en 2001 Estados Unidos cambió la forma de manejar la plusvalía, y ya no se requería que la plusvalía involucrada en las adquisiciones se amortizara con las ganancias. Este cambio llevó a Estados Unidos a unificarse con las normas internacionales emergentes, aunque aún existen algunas importantes diferencias en la forma de abordar la plusvalía.)<sup>5</sup>

A pesar de las medidas para armonizar las normas al desarrollar normas de contabilidad internacionales aceptables (veremos este tema más adelante), aún existen diferencias entre los sistemas contables nacionales. Un estudio trató de cuantificar la amplitud de estas diferencias al comparar varias medidas contables y las proporciones de utilidades en 22 países desarrollados, como Australia, Gran Bretaña, Francia, Alemania, Hong-Kong, Japón, España y Corea del Sur.<sup>6</sup> El estudio reveló que entre los 22 países había 76 diferencias en la forma de evaluar el costo de los bienes vendidos, 65 diferencias en la evaluación de la rentabilidad sobre activos totales, 54 diferencias en la forma de medir los gastos de investigación y desarrollo como porcentaje de las ventas, y 20 diferencias en el cálculo del margen de la utilidad neta. Estas diferencias dificultan en gran medida la comparación del desempeño financiero de las empresas en distintos países.

Aunque influyen muchos factores en el desarrollo del sistema contable de un país, parecen existir cinco variables principales:<sup>7</sup>

1. La relación entre las empresas y los proveedores de capital.
2. Los lazos políticos y económicos con otros países.
3. El nivel de inflación.
4. El nivel de desarrollo económico del país.
5. La cultura predominante en el país.

La figura 19.2 ilustra estas variables. Revisaremos una por una.

## RELACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS Y LOS PROVEEDORES DE CAPITAL

Las tres principales fuentes externas de capital para fundar una empresa son los inversionistas individuales, los bancos y el gobierno. En la mayoría de los países avanzados, las tres fuentes son importantes. Por ejemplo, en Estados Unidos, las empresas pueden recaudar capital mediante la venta de acciones y bonos a los inversionistas individuales, y mediante el mercado accionario y el mercado de bonos. También pueden solicitar préstamos de capital a bancos y, en casos muy limitados (en particular para apoyar inversiones relativas a la investigación y desarrollo relacionada con la Defensa), del gobierno. La importancia de cada fuente de capital varía de un país a otro. En algunos países, como en Estados Unidos, los inversionistas individuales son la fuente de capital más importante; en otros, los bancos desempeñan un papel mayor, y en otros más, el gobierno es el principal proveedor de capital. El sistema contable de un país tiende a reflejar la importancia relativa de estas tres entidades como proveedores de capital.

Considere los casos de Estados Unidos y Gran Bretaña. Ambos tienen mercados de valores y de bonos bien desarrollados, en los que las empresas pueden recaudar capital mediante la venta de

**FIGURA 19.2**

Determinantes de los criterios nacionales de contabilidad



acciones y bonos a inversionistas individuales. La mayor parte de éstos compra sólo una pequeña proporción del total de acciones o bonos no liquidados de una empresa. Por lo tanto, no tienen interés en participar en la administración cotidiana de la empresa en la que invierten; dejan esta tarea a los administradores profesionales. Pero, por su falta de contacto con la administración de dichas empresas, pueden no tener la información necesaria para evaluar el buen desempeño de estas empresas. Por su poca participación en ellas, por lo general carecen de habilidad para obtener la información que requieren de la administración. El sistema financiero contable, tanto en Gran Bretaña como en Estados Unidos, evolucionó para enfrentar este problema. En los dos países, este sistema pretende proporcionar a los inversionistas individuales la información que necesitan para tomar decisiones sobre la compra o venta de acciones y bonos corporativos.

En países como Suiza, Alemania y Japón, unos cuantos bancos importantes satisfacen la mayor parte de las necesidades de capital para emprender nuevas empresas. Hasta hace poco, los inversionistas individuales desempeñaban un papel relativamente menor. En estos países, la función de los bancos es tan importante que los funcionarios del mismo a menudo forman parte de los consejos de las empresas a quienes el banco presta capital. En tales circunstancias, las necesidades de información de los proveedores de capital se satisfacen de forma relativamente directa: mediante contactos personales, visitas directas e información proporcionada en las juntas del consejo. En consecuencia, a pesar de que las empresas preparan sus estados financieros, debido a que los reglamentos del gobierno en estos países exigen cierta divulgación pública de la situación financiera de la empresa, históricamente los reportes tienden a contener menos información que los de las empresas británicas o estadounidenses. Debido a que los bancos son los principales proveedores de capital, las prácticas financieras contables se orientan a la protección de la inversión de los bancos. Por ello, los activos se valúan de forma conservadora y las deudas se sobrevalúan (en contraste con las prácticas estadounidenses), para proveer un colchón para el banco en caso de incumplimiento.

En otros países, el gobierno siempre ha sido un importante proveedor de capital, característica que influye en las prácticas contables. Éste es el caso de Francia y Suecia, en donde los gobiernos a menudo han intervenido para hacer préstamos o para invertir en empresas cuyas actividades son de “interés nacional”. En estos países, las prácticas financieras contables tienden a orientarse a las necesidades de los planificadores gubernamentales.

## RELACIONES POLÍTICAS Y ECONÓMICAS CON OTROS PAÍSES

Las similitudes en los sistemas contables de los países se deben algunas veces a sus fuertes nexos políticos o económicos. Por ejemplo, el sistema de Estados Unidos ha influido en las prácticas contables de Canadá y México y, desde que el TLCAN aprobó los sistemas contables de estos tres países,



parecen destinados a converger en un conjunto común de normas. Los sistemas contables al estilo estadounidense también se utilizan en Filipinas, que alguna vez fue un protectorado de Estados Unidos. Una fuerza significativa en la contabilidad mundial ha sido el sistema británico. La vasta mayoría de ex colonias del imperio británico tiene prácticas contables moldeadas conforme a las de Gran Bretaña. De forma similar, la Unión Europea intenta armonizar las prácticas contables de sus países miembros. Los sistemas contables de los miembros de la Unión Europea, como Gran Bretaña, Alemania y Francia, han sido muy diferentes, pero con las reglas de la Unión Europea, ahora están en concordancia con las normas del IASB.

## CONTABILIDAD DE LA INFLACIÓN

En muchos países, como Alemania, Japón y Estados Unidos, la contabilidad se basa en el **principio del costo histórico**. Este principio asume que la unidad monetaria para reportar los resultados financieros no pierde su valor por la inflación. Las empresas registran sus ventas, compras, etc., al precio original de la transacción y no hacen ajustes posteriores a las cantidades. El principio del costo histórico afecta la contabilidad más significativamente en el área de la valuación de los activos. Si la inflación es alta, el principio del costo histórico subestima los activos de la empresa, por lo que los costos de la depreciación basados en dicha subestimación pueden ser inadecuados para el reemplazo de los activos cuando éstos se desgasten o caigan en la obsolescencia.

La idoneidad de este principio varía de manera inversa al nivel de inflación en un país. El alto nivel de la inflación en muchos países industrializados entre las décadas de 1970 y 1980 creó la necesidad de idear métodos contables que se ajustaran a la inflación. Varios países industrializados adoptaron nuevas prácticas. En 1980 se impuso en Gran Bretaña uno de los métodos de mayor alcance. Llamado contabilidad de costos corrientes, ajustaba todos los conceptos de un estado financiero —activos, deudas, costos e ingresos— para anular los efectos de la inflación. Este método utiliza un índice general de precios para convertir las cifras históricas a los valores actuales. Sin embargo, esta norma no se hizo obligatoria, y una vez que la inflación de Gran Bretaña disminuyó en la década de 1980, la mayoría de las empresas dejó de proporcionar la información.

## NIVEL DE DESARROLLO

Los países desarrollados poseen grandes y complejas organizaciones, cuyos problemas contables son mucho más difíciles que los de las organizaciones pequeñas. Los países desarrollados también tienen complejos mercados de capital en los que las empresas recaudan fondos de los inversionistas y de los bancos. Estos proveedores de capital requieren que las organizaciones en las que invierten y a las que prestan capital les proporcionen amplios informes sobre sus actividades financieras. La fuerza laboral de las naciones desarrolladas tiende a ser muy educada y calificada, y llevan a cabo funciones complejas de contabilidad. Por todas estas razones, la contabilidad en los países desarrollados tiende a ser mucho más elaborada que en los países menos desarrollados, en donde las normas contables pueden ser muy primitivas. En gran parte de los países en desarrollo, el sistema contable es el que heredaron de sus conquistadores. Muchas naciones africanas, por ejemplo, tienen prácticas contables basadas ya sea en los modelos británicos o franceses, según el antiguo poder colonial. Quizás estos modelos no se ajusten muy bien a las pequeñas empresas en economías poco desarrolladas. Otro problema en muchos países pobres del mundo es la falta de contadores calificados.<sup>8</sup>

## CULTURA

Varios contadores académicos argumentan que la cultura de un país tiene un importante efecto en la naturaleza de su sistema contable.<sup>9</sup> Con el modelo de tipología cultural desarrollado por Hofstede,<sup>10</sup> que revisamos en el capítulo 3, los investigadores descubrieron que el grado en el que una cultura se caracteriza por el rechazo a la incertidumbre parece afectar sus sistemas contables.<sup>11</sup> El **rechazo a la incertidumbre** se refiere al grado hasta el cual una cultura socializa a sus miembros para aceptar situaciones ambiguas y tolerar la incertidumbre. Los miembros de culturas con un elevado rechazo a la incertidumbre otorgan mucha importancia a la estabilidad laboral, los planes de carrera, las prestaciones de retiro, etc. También tienen una gran necesidad de estar cubiertos por normas y reglamentos; se espera que los administradores emitan instrucciones claras, y las iniciativas de los

subordinados se controlan estrictamente. Una cultura con un bajo rechazo a la incertidumbre se caracteriza por una mayor disposición a correr riesgos y una menor resistencia emocional al cambio. De acuerdo con Hofstede, países como Gran Bretaña, Estados Unidos y Suecia se caracterizan por un bajo rechazo a la incertidumbre, mientras que países como Japón, México y Grecia tienen grados más elevados. La investigación sugiere que los países que tienen culturas con bajo nivel de rechazo a la incertidumbre tienden a tener profesiones de auditoría fuertes e independientes que auditán las cuentas de una empresa para asegurarse que cumplan con las regulaciones de contabilidad generalmente aceptadas.<sup>12</sup>



## Normas nacionales e internacionales

La diversidad de las prácticas contables que vimos en la sección anterior se conserva tal cual en las normas nacionales de contabilidad y auditoría. Las **normas contables** son las reglas que se deben observar para elaborar los estados financieros; definen qué califica como información contable útil. Las **normas de auditoría** especifican las reglas para llevar a cabo una auditoría: el proceso técnico mediante el cual una persona independiente (el auditor) recopila evidencia para determinar si las cuentas financieras se apegan a las normas contables en vigor, y también si son confiables.

### FALTA DE PUNTOS DE COMPARACIÓN

Un resultado desafortunado de las diferencias entre las normas de contabilidad y auditoría nacionales ha sido la falta general de puntos de comparación en los reportes financieros de un país a otro, situación que en la actualidad se encuentra en proceso de acelerado cambio. Por ejemplo, hasta hace poco sucedía lo siguiente:

- Las normas holandesas favorecen los valores vigentes para reemplazar los activos; la ley japonesa prohíbe la revaluación y recomienda costos históricos.
- La capitalización del arrendamiento financiero era una práctica obligatoria en Gran Bretaña, pero no en Francia.
- En Estados Unidos, los costos de investigación y desarrollo deben amortizarse en el año en el que se realizaron, pero en España pueden diferirse como un activo y no necesitan amortizarse mientras se esperan beneficios futuros que los cubran.
- Los contadores alemanes tratan la depreciación como una deuda, mientras que las empresas británicas la deducen de sus activos.

Dichas diferencias no serían tan importantes si no hubiera necesidad de que una empresa con sus oficinas corporativas en un país tuviera que reportar sus resultados financieros a ciudadanos de otro país. Sin embargo, un avance impresionante durante las últimas dos décadas fue el de los mercados globales de capital. Fuimos testigos del crecimiento tanto del financiamiento transnacional como de la inversión transnacional.

El financiamiento transnacional ocurre cuando una empresa con sede en un país entra en el mercado de capitales de otro para recaudar capital mediante la venta de acciones o bonos. Una empresa alemana que recauda capital con la venta de sus acciones en la Bolsa de Valores de Londres es un ejemplo de financiamiento transnacional. Durante la última década, importantes empresas incrementaron su financiamiento transnacional, y lograron cotizar y al final emitir acciones en bolsas de valores extranjeras, en especial las de Nueva York y Londres. Analizaremos esta práctica con mayor detallamiento en el siguiente capítulo.

La inversión transnacional ocurre cuando un inversionista de un país entra en el mercado de capitales de otro para invertir en acciones o en bonos de una empresa con sede en ese país. Un inversionista en Gran Bretaña que compra acciones de IBM en la Bolsa de Valores de Nueva York es un ejemplo de inversión transnacional. Tanto el financiamiento como la inversión transnacionales se incrementaron en años recientes (vea el siguiente capítulo).

La rápida expansión del financiamiento y la inversión transnacional es acompañada por el crecimiento correspondiente del reporte financiero transnacional. Por ejemplo, además de los reportes financieros daneses, la empresa de ese origen que recauda capital en Londres debe expedir reportes financieros que atiendan las necesidades de sus inversionistas británicos. De manera similar, una empresa



estadounidense con una gran cantidad de inversionistas japoneses tal vez desee emitir reportes que atiendan las necesidades de esos inversionistas. Pero la falta de puntos de comparación entre las normas contables de los diferentes países puede provocar confusión. Por ejemplo, la empresa alemana que emite dos versiones de sus reportes financieros, una de acuerdo con las normas alemanas y la otra con las estadounidenses, puede descubrir que su situación financiera se ve significativamente distinta en los dos reportes, y sus inversionistas pueden tener dificultades para determinar el verdadero valor de la empresa. Algunos ejemplos de estas confusiones se aprecian en el “Panorama administrativo”.

Esta falta de puntos de comparación provoca problemas no sólo a los inversionistas sino también a la empresa. Ésta tiene que explicar a sus inversionistas por qué su situación financiera se ve tan diferente en ambos reportes contables. Una empresa internacional también puede encontrar dificultades para evaluar la situación financiera de clientes, proveedores y competidores extranjeros importantes.

## NORMAS INTERNACIONALES

Se han llevado a cabo esfuerzos sustanciales en años recientes para armonizar las normas contables entre los distintos países.<sup>13</sup> El incremento de mercados globales de capital durante las últimas dos décadas añade cierta urgencia a estas medidas. Hoy en día, muchas compañías recaudan dinero de proveedores de capital fuera de sus fronteras. Estos proveedores demandan consistencia en los resultados financieros para tomar mejores decisiones de inversión. La adopción de normas contables comunes también facilitará el desarrollo de mercados de capital globales, pues una mayor cantidad de inversionistas estará dispuesta a invertir en forma internacional, y el resultado final será la reducción de costos de capital y el estímulo del crecimiento económico. Por ello se acepta cada vez más que la estandarización de prácticas contables por medio de las fronteras nacionales es lo mejor para todos los participantes en la economía mundial.

El International Accounting Standards Board (IASB) surgió como uno de los principales defensores de la estandarización. El IASB se formó en marzo de 2001 para sustituir al International Accounting Standards Committee (IASC), que se estableció en 1973. El IASB tiene 14 miembros cuya responsabilidad es formular las nuevas normas internacionales para reportes financieros. Para emitir una nueva norma, 75% de los 14 miembros del consejo debe estar de acuerdo. Puede resultar difícil obtener un acuerdo de 75%, en particular si los miembros provienen de diferentes culturas y sistemas legales. Para evitar este problema, la mayoría de las declaraciones del IASB proporciona dos opciones aceptables. Como expresó en alguna ocasión Arthur Wyatt, ex director ejecutivo del IASB: “No es una buena norma si tienes dos opciones, pero es mejor que seis. Si se llega a un acuerdo con las dos opciones, se pueden capturar los 11 votos necesarios y eliminar algunas de las prácticas menos utilizadas.”<sup>14</sup>

Otro obstáculo para el desarrollo de normas contables internacionales es que su cumplimiento es voluntario; el IASB no tiene poder para hacer cumplir sus reglas. A pesar de esto, ha crecido el apoyo al IASB y al reconocimiento de sus normas. Al IASB se le ve cada vez más como una voz eficaz para definir los principios contables mundiales. Japón, por ejemplo, comenzó a solicitar que los estados financieros se prepararan sobre una base consolidada después que el IASB emitiera sus normas iniciales al respecto, y en 2004 las autoridades contables japonesas comenzaron a trabajar estrechamente con el IASB para armonizar las normas. Rusia y China también declararon que intentarán adoptar las nuevas normas internacionales (vea el “Caso inicial”). En realidad, en 2009 más de 100 países habían adoptado los estándares del IASB o habían permitido su uso para reportar resultados financieros.

A la fecha, el efecto de las normas del IASB tal vez ha sido menos notorio en Estados Unidos, porque la mayoría de las normas emitidas por el IASB son consistentes con las opiniones que ya se articulaban en el Financial Accounting Standards Board (FASB). El FASB emite los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP) en los que debe basarse la preparación de los estados financieros de las empresas estadounidenses. De todas formas, prevalecen las diferencias entre los estándares del IASB y del FASB, aunque ambos organismos tienen una meta de convergencia. Aún más, en abril de 2007 la SEC declaró que había considerado permitir a las compañías públicas de ese país utilizar los estándares del IASB, en vez del GAAP, para reportar sus resultados, una medida que, según algunos, decretaría el final del GAAP estadounidense.<sup>15</sup>

Otro organismo que tiene sustancial influencia en la armonización de las normas de contabilidad es la Unión Europea (UE). De acuerdo con sus planes de mayor unión económica y política, la UE demanda la armonización de los principios de contabilidad de sus países miembros. La UE emite di-



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Las consecuencias de las diferentes normas contables

Zeneca y Astra, dos importantes empresas farmacéuticas, se fusionaron en 1999 para formar AstraZeneca. La nueva compañía, con sede en el Reino Unido, tuvo en 2000 una utilidad de 865 millones de dólares según las normas contables estadounidenses, pero de 3 318 millones de acuerdo con las normas contables británicas. La diferencia más grande entre los dos conjuntos de cuentas era de 1 756 millones de dólares, que se relacionaba con la amortización y otros costos propios de la adquisición. Conforme a las normas vigentes en ese momento en Estados Unidos, la combinación de Astra y Zeneca se trató como una adquisición, lo que requirió que se reconociera la plusvalía con la consiguiente amortización. Según las normas británicas, se evitaba cualquier amortización, pues la combinación se trataba como una fusión y por ello no procedía el reconocimiento de la plusvalía.

La empresa SmithKline Beckman (SKB), con sede en Estados Unidos, se fusionó con la empresa británica Beecham Group en 1989. Después de la fusión, SKB cotizaba tanto en la Bolsa de Valores de Londres como en la de Nueva York, por lo que tenía que preparar reportes financieros de acuerdo con las leyes de ambos países. Las ganancias de SKB después de la fusión, preparadas según las normas contables británicas, fueron de 130 millones de libras esterlinas, mucho más altas que los 87 millones reportados en el estado de SKB que se preparó de acuerdo con las normas estadounidenses. La diferencia resultó sobre todo porque unas trataban la fusión como un fondo común de activos y las otras como una adquisición de activos. Aún más confuso fue que las diferencias dieron como resultado un valor de capital para los accionistas de 3 500 millones de libras esterlinas en Estados Unidos, ¡pero de 300 millones de libras esterlinas negativos en Gran Bretaña! Después de divulgar estas cifras, las acciones de SKB se negociaban en la Bolsa de Valores de Londres 17% por debajo de su cotización en la Bolsa de Valores de Nueva York.

A mediados de la década de 1980, Telefónica, la empresa industrial más grande de España, fue la primera en el mundo en salir a la bolsa con una oferta multinacional de acciones

en forma simultánea. En 1990 la empresa reportó un ingreso neto según las normas contables estadounidenses de 176 000 millones de pesetas, más del doble de los 76 000 millones que informó de acuerdo con las normas contables españolas. La diferencia se debió sobre todo a un "método de adición inversa" de depreciación incremental sobre activos cargada a costos históricos en Estados Unidos pero que reflejaba un valor mayor de mercado actualizado en el reporte español. El efecto de esta diferencia en el valor del capital de los accionistas tenía una dirección opuesta; el valor del capital reportado en las cuentas estadounidenses era 15% menor que el valor de capital según las cuentas españolas.

British Airways reportó en 2000 una pérdida de 21 millones de libras esterlinas según las normas contables británicas, pero con las estadounidenses, su pérdida fue de 412 millones. La mayor parte de esta diferencia es atribuible a los ajustes por una cantidad relativamente pequeña de cuentas, como depreciación y amortización, pensiones e impuestos diferidos. El ajuste más grande se debió a una reducción de 136 millones de libras esterlinas en ingresos que se informó en las cuentas estadounidenses. El ingreso reducido se relacionaba con millas de viajero frecuente, que, de acuerdo con las normas estadounidenses, deben diferirse hasta que las millas se utilicen. Éste no parece ser el caso con las normas británicas.

Un último ejemplo es de naturaleza más hipotética, pero igual reveladora. Dos profesores universitarios establecieron un modelo informático para evaluar las ganancias netas que reportó una empresa imaginaria con ganancias operativas brutas de 1 500 millones de dólares. Esta compañía imaginaria tenía plantas en tres países: Estados Unidos, Gran Bretaña y Australia. Los profesores descubrieron que, sin cambiar otras condiciones (como las diferencias entre tasas de interés nacionales sobre la deuda de la empresa), cuando se aplicaban diferentes normas contables, la empresa obtenía una ganancia neta de 34 600 dólares en Estados Unidos, 260 600 en Gran Bretaña y 240 600 dólares en Australia.<sup>16</sup>

rectrices que los estados miembros están obligados a incorporar a sus propias leyes nacionales. Debido a que las directrices de la UE tienen el poder de una ley, podemos asumir que la UE tiene mayores posibilidades de lograr la armonización que el IASB. Como se mencionó en el "Caso inicial", la UE requiere, a partir del 1 de enero de 2005, que los estados financieros emitidos por alrededor de 7 000 empresas dentro de las listas de cotización en la UE deben elaborarse de acuerdo con las normas del IASB. Los europeos esperan que este requisito, debido a que facilita la comparación de las posiciones financieras de las empresas de diferentes países miembros de la UE, agilice el desarrollo de un mercado de capital paneuropeo y al final reducirá el costo de capital para las empresas de la UE.



Si la Unión Europea logra la confluencia con las normas IASB, y si los países como Japón, China y Rusia siguen este ejemplo, como lo han señalado, a fines de 2010 podría haber sólo dos organismos contables importantes con influencia dominante en la presentación de informes globales: FASB en Estados Unidos e IASB en el resto del mundo. Según un acuerdo al que se llegó en 2002, estos dos organismos trabajarán cada vez más en conjunto para alinear sus normas, lo que indicaría que las diferencias en las normas contables entre los países podrían desaparecer.

El IASB elaboró normas contables para compañías que desean cotizar en la bolsa de valores en mercados mundiales, en un movimiento que indica que se acelera la tendencia hacia la adopción de normas contables internacionales aceptables. La FASB también unió fuerzas con los encargados de fijar las normas contables en Canadá, México y Chile para explorar áreas en las cuales los cuatro países puedan armonizar sus normas contables (Canadá, México y Estados Unidos son miembros del TLCAN [Tratado de Libre Comercio de América del Norte], y Chile podría unirse en el futuro próximo). La SEC también eliminó algunas objeciones a las normas internacionales, lo que podría acelerar su adopción. En el “Panorama administrativo” veremos lo que sucederá si un número creciente de empresas internacionales se sube al tren y adopta las normas IASB. Este apartado detalla el efecto que tuvo en Ciba, el grupo suizo de productos farmacéuticos y químicos, la adopción de estas normas.

## Consolidación multinacional y conversión de divisas

Un estado financiero consolidado combina los estados financieros separados de dos o más empresas para obtener un solo juego de estados financieros, como si las empresas por sí solas fueran sólo una. La mayoría de las empresas multinacionales están compuestas por una casa matriz y varias subsidiarias en distintos países. Estas empresas suelen emitir estados financieros consolidados, que fusionan las cuentas de todas las empresas, más que estados financieros individuales para la casa matriz y cada subsidiaria. En esta sección examinaremos los estados financieros consolidados y analizaremos el tema relacionado con la conversión de divisas.

### ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Muchas empresas encuentran ventajas al organizarse como entidades jurídicas autónomas (empresas). Por ejemplo, una empresa puede incorporar de manera individual los diversos componentes de su negocio para limitar su responsabilidad legal total o aprovechar las leyes fiscales corporativas. Con frecuencia, los países requieren que las empresas multinacionales establezcan una empresa independiente. Por ello, la multinacional común y corriente consiste en una casa matriz y varias subsidiarias en diferentes países, la mayoría propiedad absoluta de aquélla. Sin embargo, aunque las subsidiarias sean entidades jurídicas autónomas, no son entidades económicas autónomas. Desde una perspectiva económica, todas las empresas de un grupo corporativo son interdependientes. Por ejemplo, si la subsidiaria brasileña de una sociedad estadounidense experimenta pérdidas financieras sustanciales que absorben fondos corporativos, se limita el efectivo disponible para invertir en esa subsidiaria, en la sociedad matriz estadounidense y en otras subsidiarias. Por ello, el propósito de los estados financieros consolidados es proveer información contable sobre un grupo de empresas que reconoce su interdependencia económica.

Las transacciones entre los miembros de una familia corporativa no se incluyen en los estados financieros consolidados; sólo se muestran los activos, pasivos, ingresos y egresos con terceros. Sin embargo, por ley, se requiere que las entidades legales autónomas mantengan sus propios documentos contables y prepararen su propio estado financiero. Por lo tanto, las transacciones con otros miembros de un grupo corporativo se deben identificar en los estados individuales para que se les excluya cuando se preparan los estados consolidados. El proceso implica sumar los activos, pasivos, ingresos y egresos reportados en cada uno de los estados financieros y después eliminar los estados internos del grupo. Por ejemplo, consideremos estos rubros seleccionados de estados financieros autónomos de una casa matriz y uno de sus subsidiarias extranjeras.



# PANORAMA ADMINISTRATIVO

## Novartis se incorpora al International Accounting Club

Suiza no cuenta con antecedentes de normas contables muy definidas. En consecuencia, a menudo la emisión de los estados financieros de compañías suizas importantes, como Novartis, Roche Group y Nestlé, encubren tanto como revelan. El conjunto normal de cuentas de una empresa suiza se consideraba poco común y difícil de entender para los inversionistas internacionales, y se describía más como un resumen estadístico que como el resultado de un sistema contable integrado. En la década de 1990, Suiza comenzó la adopción de los principios contables del IASC. El catalizador fue el creciente interés de inversionistas internacionales en las acciones de importantes empresas de ese origen. Estos inversionistas, en conjunto, demandaban estados financieros más detallados y comparables con los de otras empresas multinacionales.

Una de las primeras empresas en responder a estas presiones fue Ciba, la empresa de productos farmacéuticos y químicos más grande de Suiza y una importante compañía multinacional con operaciones alrededor del mundo (Ciba se convirtió en Novartis después de fusionarse con Sandoz, otra empresa farmacéutica suiza, en 1998). En 1993, la empresa anunció que los estados financieros correspondientes a 1994 se elaborarían de acuerdo con las directrices de la IASC. En forma paralela, publicó por segunda vez los resultados correspondientes a 1992, pero en esta ocasión conforme con los lineamientos de la IASC. El efecto que la empresa se proponía era alcanzar 18% de incremento sobre sus ganancias después de impuestos y, al mismo tiempo, aumentar los inventarios, el efectivo y sus valores negociables. El motivo de la decisión de Ciba fue tranquilizar a los accionistas extranjeros, que en 1994 poseían más de una tercera parte de sus acciones, así como lograr su posible posicionamiento dentro de las listas de cotización de los mercados de valores de Londres y Nueva York.

Ciba también decidió emplear dichas normas internacionales para elaborar sus reportes financieros internos. Estableció un pequeño equipo internacional para desarrollar e implantar el nuevo sistema de la empresa. Aunque durante el desarrollo

del sistema se presentaron algunos problemas preliminares, como uno referente al cálculo para asegurar el valor de los activos fijos que representaban 690 millones de dólares, hoy en día el nuevo sistema funciona sin problemas y parece haber producido varios beneficios importantes.

Como resultado del cambio, Ciba reportó grandes ahorros, como una administración más eficiente del efectivo, una inversión más efectiva de capital, un enfoque distinto para sus adquisiciones y una administración más firme de sus activos, que supuestamente redujo 6% el valor de los inventarios. El nuevo sistema también permitió, por primera vez, que Ciba estableciera una referencia (*benchmark*) de su desempeño con el de sus competidores globales.

Una de las grandes diferencias entre el sistema anterior y el nuevo fue el desplazamiento del cuestionable método contable de costos corrientes (que proporcionaba más información y que la compañía empleó por más de 25 años, por medio del cual se actualizaba de manera regular el valor de los activos con base en la inflación), a una contabilidad de costos históricos con normas internacionales. Sin embargo, la dirección de Ciba admite que este inconveniente no es grave, debido al bajo nivel de inflación en Suiza y a los beneficios compensatorios que genera el cambio al nuevo sistema.

En 2000, Novartis decidió que necesitaba ser más agresiva en relación con la atracción de inversionistas estadounidenses. Aunque ya cotizaba sus acciones como certificados de depósito estadounidenses (ADR, por sus siglas en inglés) en la Bolsa de Valores Americana, decidió cambiar la cotización a la Bolsa de Valores de Nueva York, que es más visible, para duplicar la cantidad de los ADR ofrecidos. Aunado a este cambio, Novartis también decidió que en adición a la presentación de sus normas basadas en los principios IASC, debía adoptar todos los principios de contabilidad estadounidenses. Novartis emitió su primer conjunto completo de cuentas con estas características en 2002.<sup>17</sup>

	<b>Casa matriz</b>	<b>Subsidiaria en el extranjero</b>
Efectivo	\$1000	\$250
Por cobrar	3000*	900
Por pagar	300	500*
Ganancias	7000†	5000
Gastos	2000	3000†

\* La subsidiaria le debe a la casa matriz \$300.

† La subsidiaria paga a la casa matriz 1 000 dólares en regalías por productos con licencia de la casa matriz.



Los 300 dólares por cobrar que la casa matriz incluye en sus estados financieros y los 300 dólares por pagar que la subsidiaria incluye en los suyos representan un concepto intragrupal. Estos conceptos se cancelan entre sí y, por lo tanto, no se incluyen en los estados financieros consolidados. De forma similar, los 1 000 dólares que la subsidiaria le debe a la casa matriz por regalías es un concepto intragrupal que no aparecerá en las cuentas consolidadas. Los ajustes son los siguientes:

Conceptos por eliminar					
Casa matriz	Subsidiaria	Débito	Crédito	Consolidado	
Efectivo	\$ 1000	\$ 250		\$ 1250	
Por cobrar	3000*	900	\$300	3600	
Por pagar	300	500*	\$300	500	
Ingresos	7000†	5000	1 000	11 000	
Gastos	2000	3000†	1 000	4 000	

\* La subsidiaria le debe a la casa matriz 300 dólares.

† La subsidiaria paga a la casa matriz 1 000 dólares en regalías por productos con licencia de la casa matriz.

Así, mientras la simple suma de los dos conjuntos de cuentas sugiere que el grupo de empresas tiene ingresos por 12 000 dólares y cuentas por cobrar por 3 900 dólares; una vez que se eliminan del cuadro las transacciones intragrupales, estas cifras caen a 11 000 dólares y 3 600 dólares, respectivamente.

Preparar un estado financiero consolidado es cada vez más la norma de las empresas multinacionales. Los inversionistas se dan cuenta de que, sin estados financieros consolidados, una empresa multinacional puede ocultar sus pérdidas en una subsidiaria no consolidada, lo que oscurece la situación económica de todo el grupo. Por ejemplo, la casa matriz de nuestro ejemplo incrementaría sus utilidades simplemente si carga a la subsidiaria regalías más altas. Como esto no tendría efecto en el total de utilidades del grupo, no representaría más que un poco de maquillaje para que la casa matriz quede bien. Pero si ella no emite un estado financiero consolidado, la verdadera situación económica del grupo se oscurece. Con esto en mente, el IASB emitió dos normas que exigen que las empresas准备 estados financieros consolidados, y en la mayoría de los países industrializados esto es ahora un requisito.

## CONVERSIÓN DE DIVISAS

Por lo general, las subsidiarias en el extranjero de las empresas multinacionales mantienen sus registros contables y preparan sus estados financieros en la divisa del país en el que operan. Por ello, la subsidiaria japonesa de una empresa estadounidense prepara sus cuentas en yenes, una subsidiaria brasileña en reales, una coreana en wons, y así sucesivamente. Cuando una multinacional prepara cuentas consolidadas, debe convertir todos estos estados financieros a la divisa de su país de origen. Sin embargo, como vimos en el capítulo 10, los tipos de cambio varían en respuesta a las circunstancias económicas. Las compañías utilizan dos métodos principales para determinar el tipo de cambio cuando convierten divisas de estados financieros: de tasa corriente y temporal.

### Método de tasa corriente

Según el método de tasa corriente, se usa el tipo de cambio de la fecha del balance para convertir el estado financiero de una subsidiaria en el extranjero a la divisa del país de origen. Aunque esto suene lógico, no es compatible con el principio del costo histórico, que, como ya vimos, es un principio contable generalmente aceptado en muchos países, incluso Estados Unidos. Consideremos el caso de una empresa estadounidense que invierte 100 000 dólares en una subsidiaria en Malasia. Supongamos que el tipo de cambio en ese momento es de 1 dólar = 5 ringgits malayos. La subsidiaria convierte los 100 000 dólares a ringgits, lo que da como resultado 500 000 ringgits. Después compra terrenos con este dinero. Más adelante, el dólar se deprecia en comparación con el ringgit, por lo que, para final de año, 1 dólar = 4 ringgits. Si se utiliza este tipo de cambio para convertir el valor de los terrenos a dólares estadounidenses para las cuentas consolidadas, los terrenos se valuarían a

125 000 dólares. Daría la impresión de que el terreno incrementó su valor 25 000 dólares, aunque en realidad el aumento sería tan sólo respecto del tipo de cambio. Por lo tanto, las cuentas consolidadas presentarían un panorama hasta cierto punto engañoso.

### El método temporal

Una forma de evitar este problema es el método temporal para convertir las cuentas de una subsidiaria en el extranjero, que convierte los activos valuados en una moneda extranjera a la divisa del país de origen con el tipo de cambio en el momento de la adquisición del activo. En nuestro ejemplo, con el tipo de cambio de 1 dólar = 5 ringgits, la tasa del día en que la subsidiaria malaya compró el predio, se convertiría el valor de la tierra a dólares estadounidenses al final del año. Sin embargo, aunque el método temporal asegura que el valor del terreno en dólares no fluctuará por variaciones del tipo de cambio, tiene sus propios y graves problemas. Debido a que es muy probable que los diversos activos de una subsidiaria en el extranjero se hayan adquirido en distintos momentos, y como los tipos de cambio rara vez permanecen estables por largos períodos, también es probable que se tengan que utilizar diferentes tipos de cambio para convertir esos activos extranjeros a la divisa del país de origen. En consecuencia, es posible que el balance de la multinacional no cuadre.

Consideremos el caso de una empresa estadounidense que, el 1 de enero de 2009, invierte 100 000 dólares en una nueva subsidiaria japonesa. El tipo de cambio en ese momento es de 1 dólar = 100 yenes. La inversión inicial, por lo tanto, es de 10 millones de yenes, y el balance de la subsidiaria japonesa el 1 de enero de 2009 se ve así:

	<b>Yenes</b>	<b>Tipo de cambio</b>	<b>Dólares estadounidenses</b>
Efectivo	10 000 000	(\\$1 = ¥100)	100 000
Capital del propietario	10 000 000	(\\$1 = ¥100)	100 000

Asumamos que el 31 de enero, cuando la tasa de cambio es de 1 dólar = 95 yenes, la subsidiaria japonesa invierte 5 millones de yenes en una fábrica (por ejemplo, en activos fijos). Después, el 15 de febrero, cuando el tipo de cambio es de 1 dólar = 90 yenes, la subsidiaria compra 5 millones de yenes de inventario. El balance de la subsidiaria se vería así el 1 de marzo de 2009:

	<b>Yenes</b>	<b>Tipo de cambio</b>	<b>Dólares estadounidenses</b>
Activos fijos	5 000 000	(\\$1 = ¥95)	52 632
Inventario	5 000 000	(\\$1 = ¥90)	55 556
Total	10 000 000		108 187
Capital del propietario	10 000 000	(\\$1 = ¥100)	100 000

Si bien el balance cuadra en yenes, no cuadra con el método temporal para convertir las cifras del balance de yenes a dólares. Al hacer la conversión, los cargos del balance exceden los abonos por 8 187 dólares. La contabilidad aún tiene que encontrar una solución satisfactoria a esta diferencia entre los saldos deudores y los acreedores. A continuación explicaremos la práctica actual en Estados Unidos.

## PRÁCTICAS EN ESTADOS UNIDOS

Las empresas multinacionales con sede en Estados Unidos deben seguir los requerimientos de la Declaración 52, "Conversión de divisas extranjeras", emitida por el FASB en 1981.<sup>18</sup> De acuerdo con la Declaración 52, una subsidiaria en el extranjero está clasificada ya sea como autosustentable, subsidiaria autónoma o parte integral de las actividades de la casa matriz.<sup>19</sup> (Puede establecerse aquí una relación con el material sobre estrategia que se analizó en el capítulo 12. Las empresas que aplican estrategias de localización e internacionales tienen más probabilidades de tener subsidiarias autosustentables, mientras que las que siguen estrategias globales o transnacionales tal vez tengan



subsidiarias integrales.) De acuerdo con la Declaración 52, la divisa local de una subsidiaria autosustentable en el extranjero debe ser su divisa operativa. El balance de dicha subsidiaria se convierte a la moneda del país de origen con el tipo de cambio vigente al final del año fiscal de la empresa, mientras que en el estado de cuenta de los ingresos se convierte con el tipo de cambio promedio del año fiscal de la empresa. Pero la divisa operativa de una subsidiaria integral debe ser el dólar estadounidense. Los estados financieros de dichas subsidiarias se convierten de acuerdo con las diversas tasas históricas mediante el método temporal (como en el ejemplo), y el saldo deudor o crédito resultante aumenta o disminuye las ganancias consolidadas de ese periodo.



## Aspectos contables de los sistemas de control

La función de las oficinas corporativas es controlar a las subunidades de la organización para asegurar el mejor desempeño posible. En una empresa normal, el proceso de control es anual e implica tres pasos principales:

1. La oficina central y la administración de la subunidad determinan en conjunto los objetivos de la subunidad para el año siguiente.
2. A lo largo del año, la oficina central supervisa el desempeño de la subunidad respecto de los objetivos acordados.
3. Si una subunidad no cumple sus objetivos, la oficina central interviene para averiguar la causa del déficit, y toma las medidas correctivas pertinentes.

La función de contabilidad desempeña un papel fundamental en este proceso. La mayoría de los objetivos de las subunidades se expresa en términos financieros y toma forma en el presupuesto de la subunidad para el año siguiente. El presupuesto es el instrumento principal de control financiero. Por lo general, la subunidad es la encargada de prepararlo, pero debe contar con la aprobación del corporativo. Durante el proceso de aprobación, la matriz y la administración de la subunidad debaten los objetivos que deben incorporarse al presupuesto. Una función de la administración del corporativo es asegurarse de que el presupuesto de una subunidad contenga objetivos de desempeño difíciles pero realistas. Una vez determinado el presupuesto, se utilizan sistemas de información contable para obtener información a lo largo del año, lo que permite evaluar el desempeño de la subunidad conforme a los objetivos de su presupuesto.

En la mayoría de las empresas internacionales, muchas subunidades son subsidiarias en el extranjero. Por lo tanto, los objetivos de desempeño para el año siguiente se fijan mediante una negociación entre la administración corporativa y los administradores de las subsidiarias extranjeras. De acuerdo con un sondeo sobre las prácticas de control en las empresas multinacionales, el criterio más importante para evaluar el desempeño de una subsidiaria en el extranjero son sus utilidades reales en comparación con las utilidades presupuestadas.<sup>20</sup> A este criterio le sigue muy de cerca el total de las ventas reales de la subsidiaria en comparación con las ventas presupuestadas y el rendimiento del capital invertido. El mismo criterio también es útil para evaluar el desempeño de los administradores de la subsidiaria. Analizaremos este punto más adelante en esta sección. Pero primero examinaremos dos factores que pueden complicar el proceso de control en una empresa internacional: la alteración del tipo de cambio y las prácticas para fijar los precios de transferencia.

## VARIACIÓN EN LOS TIPOS DE CAMBIO Y LOS SISTEMAS DE CONTROL

La mayoría de las empresas internacionales requiere que todos los presupuestos y la información sobre el desempeño dentro de la empresa se expresen en la “divisa corporativa”, que suele ser la divisa del país de origen. Por ello, la subsidiaria malaya de una multinacional estadounidense probablemente enviaría un presupuesto preparado en dólares estadounidenses y no en ringgits malayos, y la información sobre el desempeño a lo largo del año también se reportaría al corporativo en dólares. Esta práctica facilita la comparación entre las subsidiarias localizadas en diferentes países, así como el manejo de la administración corporativa. Sin embargo, también permite que la alteración de los tipos de cambio durante todo el año genere distorsiones sustanciales. Por ejemplo, quizá la subsidiaria

malaya falle en alcanzar sus objetivos de utilidades, no por ningún problema de desempeño, sino tan sólo por una disminución del valor del ringgit respecto del dólar. Lo opuesto también puede ocurrir, y haría que el desempeño de la subsidiaria parezca mejor de lo que en realidad es.

### El modelo Lessard-Lorange

De acuerdo con investigaciones de Donald Lessard y Peter Lorange, existen diversos métodos para que las empresas internacionales enfrenten estos problemas.<sup>21</sup> Lessard y Lorange señalan tres tipos de cambio para convertir las divisas extranjeras a la divisa corporativa en el momento de establecer presupuestos y el subsecuente seguimiento del desempeño:

1. La tasa inicial, el tipo de cambio spot en el momento de acordar el presupuesto.
2. La tasa proyectada, el tipo de cambio spot que se prevé estará vigente al final del periodo correspondiente al presupuesto (por ejemplo, el tipo de cambio a plazo).
3. La tasa final, el tipo de cambio spot en el momento de comparar el presupuesto y el desempeño.

Estos tres tipos de cambio implican nueve posibles combinaciones (vea la figura 19.3). Lessard y Lorange excluyeron cuatro de las nueve combinaciones por ilógicas e insensatas; en la figura 19.3 aparecen sombreadas. Por ejemplo, no tendría caso utilizar la tasa final para convertir el presupuesto y la tasa inicial para convertir la información sobre el desempeño real. Cualquiera de las cinco combinaciones restantes sirve para establecer presupuestos y evaluar desempeños.

Con tres de estas cinco combinaciones —II, PP y EE (I de Initial, P de projected y E de ending)— se utiliza el mismo tipo de cambio para convertir tanto las cifras del presupuesto como las del desempeño a la divisa corporativa. Las tres combinaciones tienen la ventaja de que una alteración en el tipo de cambio durante el año no distorsiona el proceso de control. Esto no es el caso de las otras dos combinaciones, IE y PE. En esos casos, la alteración de los tipos de cambio puede generar distorsiones. El potencial de distorsión es mayor con IE; el tipo de cambio al contado final para evaluar el desempeño respecto del presupuesto puede ser muy diferente del tipo de cambio al contado inicial para convertir el presupuesto. La distorsión es menos grave en el caso de PE, porque la tasa proyectada toma en cuenta los movimientos futuros del tipo de cambio.

De las cinco combinaciones, Lessard y Lorange recomiendan el tipo de cambio al contado, proyectado para convertir tanto las cifras del presupuesto como las del desempeño a la divisa corporativa: la combinación PP. La tasa proyectada en esos casos será por lo general el tipo de cambio a plazo como lo determina el mercado cambiario extranjero (vea el capítulo 10 para la definición de tipo de cambio a plazo) o algún presupuesto de las tasas de cambio a futuro generado por una empresa, a

**FIGURA 19.3**

Posibles combinaciones de tipos de cambio en el proceso de control

		Tasa para convertir el desempeño real y compararlo con el presupuesto		
		Inicial (I)	Proyectada (P)	Final (E)
Tasa para convertir el presupuesto	Inicial (I)	(II) Presupuestal con inicial; real con inicial	Presupuestal con inicial; real con proyectada	(IE) Presupuestal con inicial; real con final
	Proyectada (P)	Presupuestal con proyectada; real con inicial	(PP) Presupuestal con proyectada; real con proyectada	(PE) Presupuestal con proyectada; real con final
	Final (E)	Presupuestal con final; real con inicial	Presupuestal con final; real con proyectada	(EE) Presupuestal con final; real con final



las cuales Lessard y Lorange se refieren como un **tipo de cambio forward interno**. El tipo de cambio a plazo interno difiere del tipo de cambio a plazo que se cotiza en el mercado cambiario extranjero si la empresa desea influir en el negocio en favor o en contra de una moneda extranjera en particular.

## FIJACIÓN DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA Y SISTEMAS DE CONTROL

En el capítulo 12 revisamos las diversas estrategias de las empresas internacionales. Dos de ellas, la estrategia mundial y la trasnacional, dan lugar a una red mundial de actividades productivas. Las empresas con estas estrategias distribuyen cada actividad de creación de valor a su ubicación óptima en el mundo. De tal manera, un producto puede diseñarse en un país, algunos de sus componentes fabricarse en otro, otros más en un tercero, y ensamblarse todos en un cuarto país, para después venderse en todo el mundo.

El volumen de las transacciones internas de dicha empresa es muy alto. Las empresas constantemente envían componentes y productos terminados entre subsidiarias de diferentes países. Esto plantea una pregunta muy importante: ¿cómo debe determinarse el precio de las transferencias de los bienes y servicios entre subsidiarias de una empresa multinacional? El precio al que dichos bienes y servicios se transfieren se conoce como precio de transferencia.

La determinación del precio de transferencia puede afectar de manera crítica el desempeño de dos subsidiarias que intercambian bienes y servicios. Considere este ejemplo: una subsidiaria francesa que pertenece a una multinacional estadounidense importa uno de los principales componentes de Brasil. La empresa incorpora esta parte al producto que vende en Francia por el equivalente a 230 dólares por unidad. Fabricar el producto cuesta 200 dólares, de los cuales 100 se van a la subsidiaria brasileña para pagar el componente. Los 100 dólares restantes cubren el costo en Francia. De esta forma, la subsidiaria francesa gana 30 dólares en utilidades por unidad.

	<b>Antes del cambio del precio de transferencia</b>	<b>Después de un aumento de 20% del precio de transferencia</b>
Ingresos por unidad	\$230	\$230
Costo del componente por unidad	100	120
Otros costos por unidad	100	100
Ganancias por unidad	\$ 30	\$ 10

Mire lo que sucede si el corporativo decide incrementar 20% los precios de transferencia (20 dólares por unidad). Las utilidades de la subsidiaria francesa caerán dos tercios de 30 a 10 dólares por unidad. Ello indica que el desempeño de la subsidiaria francesa depende del precio de transferencia del componente importado de Brasil, y éste está controlado por el corporativo. Cuando se establecen presupuestos y se revisa el desempeño de una subsidiaria, la casa matriz debe tener en mente la distorsión que causan los precios de transferencia.

¿Cómo determinar los precios de transferencia? Analizaremos este asunto con más detalle en el siguiente capítulo. Con frecuencia, las empresas internacionales manipulan los precios de transferencia para minimizar sus responsabilidades fiscales en el mundo, reducir sus impuestos por importaciones y evitar las restricciones gubernamentales sobre los flujos de capital. Sin embargo, por ahora basta señalar que deben considerarse los precios de transferencia cuando se establezcan los presupuestos y se evalúe el desempeño de una subsidiaria.

## SEPARACIÓN DE SUBSIDIARIAS Y DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

En muchas empresas internacionales se utilizan los mismos criterios cuantitativos para evaluar el desempeño de la subsidiaria foránea y el de sus directivos. Sin embargo, muchos contadores argumentan que, si bien es legítimo comparar a las subsidiarias entre sí con base en el rendimiento sobre la inversión (ROI) u otros indicadores del nivel de utilidad, tal vez no lo sea para comparar y evaluar

a los directivos de diferentes subsidiarias. Las subsidiarias en el extranjero no operan en medios uniformes; todos pueden tener condiciones económicas, políticas y sociales muy diferentes, lo que influye en los costos de hacer negocios en un país y, por lo tanto, en la utilidad de la subsidiaria. Así, el administrador de una subsidiaria en un entorno adverso que tenga un ROI de 5% puede hacer un mejor trabajo que el de una subsidiaria en un entorno benigno con un ROI de 20%. A pesar de que la empresa sienta el impulso de salirse de un país cuyo ROI sea de 5%, también es posible que quiera reconocer los logros del administrador.

De acuerdo con lo anterior, se sugiere que la evaluación de una subsidiaria se mantenga separada de la evaluación de su administrador.<sup>22</sup> La evaluación de estos funcionarios debe considerar cuán hostil o benigno es el entorno del país para esa empresa. Más aún, debe evaluarse a los directores en términos de la moneda local después de considerar los conceptos sobre los que la administración no tiene control alguno (por ejemplo, tasas de interés, fiscales y de inflación, precios de transferencia o tipos de cambio).

## RESUMEN

Este capítulo se centró en el tema de la contabilidad financiera al interior de las empresas multinacionales. Explicamos por qué las prácticas y normas contables difieren de país a país, y estudiamos las medidas actuales para armonizar las prácticas contables. Analizamos la lógica de las cuentas consolidadas y hablamos de la conversión de divisas. Revisamos diversos asuntos relacionados con los sistemas de control con bases contables en los negocios internacionales. En este capítulo abordamos los siguientes puntos:

1. La contabilidad es el idioma de los negocios, esto es, el medio por el cual las empresas comunican su situación financiera a los proveedores de capital y a los gobiernos (para cuestiones fiscales). También es el medio por el cual las empresas evalúan su propio desempeño, controlan sus gastos y hacen planes para el futuro.
2. La contabilidad está determinada por el medio en el que se lleva a cabo. Los sistemas de contabilidad de cada país evolucionaron en respuesta a las demandas locales de información contable.
3. Existen cinco factores principales que parecen influir en el tipo de sistema contable de un país: *i)* la relación entre el negocio y los proveedores de capital, *ii)* los nexos políticos y económicos con otros países, *iii)* el nivel de inflación, *iv)* el nivel de desarrollo de un país y *v)* su cultura predominante.
4. Las diferencias entre las normas de contabilidad y de auditoría nacionales han dado como resultado una falta generalizada de puntos de comparación en los reportes financieros de los diferentes países.
5. Esta falta de puntos de comparación representa un problema con el rápido crecimiento de financiamiento e inversión transnacional en las décadas recientes (una consecuencia de la globalización de los mercados de capital). Debido a la falta de puntos de comparación, una

empresa puede verse en la necesidad de explicar a los inversionistas por qué su situación financiera se ve tan diferente en los reportes financieros basados en distintas prácticas contables.

6. El impulso más significativo hacia la armonización de las normas contables entre países proviene del International Accounting Standards Boards (IASB).
7. Los estados financieros consolidados proporcionan información financiera contable sobre un grupo de empresas que reconoce su interdependencia económica.
8. Las transacciones entre los miembros de un grupo corporativo no se incluyen en los estados financieros consolidados; éstos sólo muestran los activos, pasivos, ingresos y gastos generados con terceras partes.
9. Las subsidiarias en el extranjero de una empresa multinacional suelen mantener sus registros contables y preparar sus estados financieros en la moneda del país en donde operan. Cuando una multinacional prepara sus cuentas consolidadas, estos estados financieros deben convertirse a la moneda del país de origen de la empresa.
10. Con el método de conversión de valor corriente, el tipo de cambio en el balance se utiliza para convertir los estados financieros de una subsidiaria foránea a la moneda del país de origen. Esto tiene la desventaja de ser incompatible con el principio del costo histórico.
11. Con el método temporal, los activos valuados en moneda extranjera se convierten a la moneda del país de origen con el tipo de cambio vigente cuando se compró el activo. Un problema de este enfoque es que el balance de la multinacional quizás no cuadre.
12. En la mayoría de los negocios internacionales, el presupuesto anual es el principal instrumento con que el corporativo controla a sus subsidiarias foráneas. A lo largo del año, el corporativo compara el desempeño de una subsidiaria con los objetivos financieros incorporados en



- su presupuesto, e interviene de forma selectiva en sus operaciones cuando hay algún déficit.
13. La mayoría de los negocios internacionales requiere que todos los presupuestos y la información sobre el desempeño de la empresa se expresen en la divisa corporativa. Esta exigencia facilita la comparación pero distorsiona el proceso de control cuando existen variaciones significativas del tipo de cambio entre el momento en que una subsidiaria extranjera establece su presupuesto y cuando evalúa su desempeño.
  14. De acuerdo con el modelo Lessard-Lorange, la mejor manera de enfrentar este problema es utilizar un tipo de cambio spot proyectado para convertir tanto las cifras del presupuesto como las del desempeño a la divisa corporativa.
  15. Los precios de transferencia también generan distorsiones importantes en el proceso de control y, por lo tanto, deben considerarse cuando se establezcan presupuestos y se evalúe el desempeño de una subsidiaria.
  16. Las subsidiarias en el extranjero no operan en entornos uniformes, y algunos son mucho más difíciles que otros. Por ello, se sugiere que la evaluación de una subsidiaria se mantenga separada de la evaluación de su administrador.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. ¿Por qué difieren los sistemas contables de distintos países? ¿Por qué son importantes estas diferencias?
2. ¿Por qué no se incluyen en los estados financieros consolidados las transacciones entre los miembros de un grupo corporativo?
3. Las siguientes cantidades se seleccionaron de los estados financieros separados de una casa matriz (no consolidado) y una de sus subsidiarias:

	Casa matriz	Subsidiaria
Efectivo	\$ 180	\$ 80
Por cobrar	380	200
Cuentas por pagar	245	110
Ganancias retenidas	790	680
Ingresos	4 980	3 520
Ingresos por rentas	0	200
Ingresos por dividendos	250	0
Gastos	4 160	2 960

Notas:

- i) La casa matriz debe a la subsidiaria 70 dólares.
- ii) La casa matriz es dueña de 100% de la subsidiaria. Durante el año, ésta pagó a la casa matriz dividendos por 250 dólares.
- iii) La subsidiaria es dueña de las instalaciones que la casa matriz renta por 200 dólares.
- iv) Durante el año, la casa matriz vendió inventario a la subsidiaria por 2 200 dólares. A la casa matriz le costó 1 500 dólares. La subsidiaria a su vez vendió el inventario a un tercero sin ninguna relación por 3 200 dólares.

Con lo anterior:

- a) ¿Cuál es el ingreso neto (no consolidado) de la casa matriz?
  - b) ¿Cuál es el ingreso neto de la subsidiaria?
  - c) ¿Cuál es la ganancia consolidada sobre el inventario que la casa matriz originalmente vendió a la subsidiaria?
  - d) ¿Cuáles son las cantidades consolidadas de efectivo y cuentas por cobrar?
4. ¿Por qué un sistema de control contable puede dar a la administración de la matriz información errónea sobre el desempeño de una subsidiaria extranjera? ¿Cuál es la mejor manera de corregir estos prejuicios?

## Proyecto de investigación

### Contabilidad en los negocios internacionales



[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

Utilice la página de globalEDGE™ para completar los siguientes ejercicios:

#### Ejercicio 1

La página de globalEDGE™ ofrece una herramienta de *comparación de países* con base en indicadores estadísticos. Con esta herramienta identifique los países en donde el principio de costo histórico de contabilidad no ofrece resultados precisos: Bielorrusia, Costa Rica, Egipto, Finlandia, Ghana, Islandia, Paraguay, Tailandia y Zimbabwe. Utilice la herramienta “claseificador de países” para identificar otros en donde el principio de costo histórico no proporcionaría resultados válidos.

#### Ejercicio 2

Deloitte tiene una página de normas internacionales de contabilidad (IAS) en internet, que proporciona información y lineamientos relacionados con los procedimientos contables adoptados por el International Financial Reporting Standards (IFRS). Localice la página de internet y la sección sobre las normas, y prepare una breve descripción de las normas internacionales contables para registrar los niveles de inventario.

## CASO FINAL

### Adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad

Después de un mandato de la Unión Europea, a partir del 1 de enero de 2005, aproximadamente 7000 compañías cuyas acciones son comerciadas públicamente en mercados bursátiles europeos deben emitir todos sus futuros estados financieros en un formato acordado por el IASB. Además, alrededor de 65 países fuera de la UE también se han comprometido a que sus compañías públicas emitan reportes que se ajusten a las reglas del IASB. Incluso las autoridades contables estadounidenses, las cuales históricamente no se han distinguido por cooperar con los proyectos internacionales, han tratado de equiparar sus reglas con las del IASB.

Por tradición, las distintas prácticas contables dificultan que los inversionistas comparan los estados financieros de compañías ubicadas en naciones diferentes. Por ejemplo, después de la crisis asiática de 1997, un análisis de Naciones Unidas concluyó que, antes de la crisis, dos terceras partes de los 73 principales bancos de Asia Oriental no habían revelado préstamos y deudas problemáticos de partes relacionadas, como préstamos entre una matriz y su subsidiaria. Alrededor de 85% de los bancos no publicaron sus ganancias o pérdidas por transferencias en moneda extranjera, ni sus exposiciones netas a divisas extranjeras, y otros dos tercios tampoco revelaron las cantidades que habían invertido en productos derivados. Si esta información contable se hubiese hecho pública (como lo habría sido bajo las normas contables prevalecientes en muchas naciones desarrolladas), es posible que los problemas en el sistema bancario de Asia Oriental hubiesen salido antes a la luz, y la crisis que se desarrolló en 1997 podría no haber sido tan grave como lo fue.

En otro ejemplo de las implicaciones de las diferencias entre las normas contables, un proyecto de investigación de

Morgan Stanley reveló que las diferencias entre países respecto de la forma en que se contabilizan los gastos de pensiones corporativas distorsionó las declaraciones de ingresos de fábricas de autos. Más sorprendente aún fue el hecho de que mientras las compañías estadounidenses del sector cargaron ciertos costos de pensión contra las utilidades, y los consolidaron en forma anual, sus homólogas japonesas no lo hicieron, por lo que la mayoría de sus obligaciones en cuanto a las pensiones no fueron registradas. Al ajustar estas diferencias, Morgan Stanley descubrió que las compañías estadounidenses por lo general declaraban menos ingresos y sus balances eran más sólidos de lo que se suponía, mientras que las empresas japonesas tenían menores ingresos y balances más débiles. Al medir a todos con la misma vara, el avance hacia el establecimiento de normas contables globales comunes debería eliminar dichas prácticas divergentes y facilitar las comparaciones entre países.

Sin embargo, el camino hacia estándares contables comunes muestra algunos obstáculos. En noviembre de 2004, por ejemplo, Shell, la gran compañía petrolera, anunció que si adoptaba las normas contables internacionales reduciría el valor de los activos de su balance en 4.9 mil millones de dólares. La reducción provendría principalmente de un cambio en la forma en que Shell contabilizaría las prestaciones a los empleados, tales como las pensiones. De manera similar, siguiendo las normas del IASB, el valor real del gigante francés de la cosmética, L’Oreal, cayó de 8.1 mil a 6.3 mil millones de euros, debido, en su mayor parte, a un cambio en la forma en que se clasificaban algunos tipos de valores. Por otra parte, otras compañías se beneficiarán con el cambio. Por ejemplo, el gigante británico de la telefonía móvil, Vodafone, anunció



a principios de 2005 que bajo los recientemente adoptados estándares del IASB, sus utilidades reportadas para los últimos seis meses de 2004 habían sido cerca de 13 mil millones de dólares, debido básicamente a que la compañía no tendría que amortizar contra sus ganancias la plusvalía asociada con adquisiciones previas.<sup>23</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cuáles son los beneficios de adoptar las normas contables internacionales para a) inversionistas y b) empresas de negocios?

2. ¿Cuáles son los riesgos potenciales asociados con un movimiento hacia la adopción de normas contables internacionales en una nación?
3. ¿En cuál de los dos siguientes países, Estados Unidos o China, podría la adopción de los estándares del IASB causar revisiones en el desempeño financiero reportado por las empresas de negocios? ¿Por qué? (Vea el “Caso inicial” para más detalles sobre China.)

## Referencias

1. Fuentes: P. Practer, “Emerging Trends”, en *Accountancy*, mayo de 2001, p. 1293; E. Yiu, “China Sees Benefits of Global Standards”, en *South China Morning Post*, 20 de noviembre de 2004, p. 3; J. Baglole, “China’s Listings Lose Steam”, en *The Wall Street Journal*, 26 de abril de 2004, p. A13; “Skills Shortage a Hurdle to IAS”, en *The Standard*, 2 de diciembre de 2003; E. McDonald, “Shanghai Surprise”, en *Forbes*, 26 de marzo de 2007, pp. 62-63; “Cultural Revolution: Chinese Accounting”, en *The Economist*, 13 de enero de 2007, p. 63; S. Hong y J. Ng, “Two Chinese Airlines Post Declines in Profit”, en *The Wall Street Journal*, 27 de agosto de 2008, p. B9.
2. G. G. Mueller, H. Gernon y G. Meek, *Accounting: An International Perspective*, Burr Ridge, Illinois, Richard D. Irwin, 1991.
3. S. J. Gary, “Towards a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally”, en *Abacus* 3, 1988, pp. 1-15, y R. S. Wallace, O. Gernon y H. Gernon, “Frameworks for International Comparative Financial Accounting”, en *Journal of Accounting Literature* 10, 1991, pp. 209-264.
4. K. M. Dunne y G. A. Ndubizu, “International Acquisition Accounting Method and Corporate Multinationalism”, en *Journal of International Business Studies* 26, 1995, pp. 361-377.
5. D. L. Holman, “Convergence: Hurdles Remain”, en *Financial Executive*, noviembre de 2004, pp. 32-35.
6. W. A. Wallace y J. Walsh, “Apples to Apples: Profits Abroad”, en *Financial Executive*, mayo-junio de 1995, pp. 28-31.
7. Wallace, Gernon y Gernon, “Frameworks for International Comparative Financial Accounting”.
8. P. Walton, “Special Rules for a Special Case”, en *Financial Times*, 18 de septiembre de 1997, p. 11.
9. Gary, “Towards a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally”, y S. B. Salter y F. Niswander, “Cultural Influences on the Development of Accounting Systems Internationally”, en *Journal of International Business Studies* 26, 1995, pp. 379-397.
10. G. Hofstede, *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, California, Sage Publications, 1980.
11. Salter y Niswander, “Cultural Influences on the Development of Accounting Systems Internationally”.
12. *Idem*.
13. R. G. Barker, “Global Accounting is Coming”, en *Harvard Business Review*, abril de 2003, pp. 2-3.
14. P. D. Fleming, “The Growing Importance of International Accounting Standards”, en *Journal of Accountancy*, septiembre de 1991, pp. 100-106.
15. D. Reilly, “SEC to Consider Letting Companies Use International Accounting Rules”, en *The Wall Street Journal*, 25 de abril de 2007, p. C3.
16. Fuentes: S. F. O’Malley, “Accounting across Borders”, en *Financial Executive*, marzo-abril de 1992, pp. 28-31; L. Berton, “All Accountants May Soon Speak the Same Language”, en *The Wall Street Journal*, 29 de agosto de 1995, p. A15; y “GAAP Reconciliations”, en *Company Reporting*, julio de 2001, pp. 3-6.
17. Fuentes: A. Jack, “Swiss Group Moves from Night to Day”, en *Financial Times*, 30 de marzo de 1994, p. 22; L. Berton, “All Accountants May Soon Speak the Same Language”, en *The Wall Street Journal*, 29 de agosto de 1995, p. A15; y A. Beard, “Novartis Steps Up the Pace of Its U. S. Charm Offensive”, en *Financial Times*, 14 de mayo de 2001, p. 23.
18. L. Henock, “The Value Relevance of the Foreign Translation Adjustment”, en *The Accounting Review* 78, núm. 4, octubre de 2003, pp. 1027-1048.
19. La declaración se encuentra en [www.fasb.org/st/summary/stsum52.shtml](http://www.fasb.org/st/summary/stsum52.shtml).
20. F. Choi e I. Czechowicz, “Assessing Foreign Subsidiary Performance: A Multinational Comparison”, en *Management International Review* 4, 1983, pp. 14-25.
21. D. Lessard y P. Lorange, “Currency Changes and Management Control: Resolving the Centralization/Decentralization Dilemma”, en *Accounting Review*, julio de 1977, pp. 628-637.
22. Mueller, Gernon y Meek, *Accounting: An International Perspective*.
23. Fuentes: E. McDonald, “What Happened?”, en *The Wall Street Journal*, 26 de abril de 1999, p. R6; P. Grant, “IFRS Boosts Vodafone Profits by Sterling 6.8 Billion”, en *Accountancy Age*, 20 de enero de 2005; y G. Hinks, “IFRS to Wipe \$4.7 Billion Off Shell’s Balance Sheet”, en *Accountancy Age*, 23 de noviembre de 2004.



## Administración global de la tesorería en Procter & Gamble

Con cientos de marcas de productos de papel, detergente, alimentos, salud y cosméticos que se venden en más de 130 países y con 60% de sus utilidades generadas fuera de Estados Unidos, Procter & Gamble es la quintaesencia de una corporación global de productos de consumo. A pesar de esta presencia global, las operaciones de tesorería de P&G, que incluyen inversiones, financiamiento, administración del dinero y decisiones sobre tasas de cambio, estuvieron muy descentralizadas hasta la década de 1990. Esencialmente, cada gran subsidiaria internacional manejaba sus propias inversiones, préstamos y transacciones en moneda extranjera, sujeta sólo a los límites de préstamos extranjeros impuestos por el grupo de tesorería internacional ubicado en las oficinas centrales de P&G en Cincinnati.

En la actualidad, P&G opera con un sistema mucho más centralizado, según el cual un área de administración de la tesorería global con sede en las oficinas corporativas ejerce

una estrecha supervisión sobre las operaciones de los distintos centros de tesorería regionales diseminados por todo el mundo. Este movimiento fue en parte una respuesta a un aumento del volumen de transacciones internacionales de P&G y al consecuente incremento de la exposición a las tasas de cambio. Como muchas empresas globales, P&G ha tratado de racionalizar su sistema de producción global para realizar economías de costo mediante la concentración de la producción de ciertos productos en sitios específicos, en contraposición a producirlos en cada país importante en el que la firma opera. A medida que se ha movido en esta dirección, el número y volumen de materia prima y de productos terminados que se envían fuera de las fronteras ha crecido a grandes saltos. Este incremento condujo a un notable aumento de la magnitud de la exposición de P&G a las tasas de cambio, que en cualquier momento dado es de miles de millones de dólares. Asimismo, más de una tercera parte de esta exposición a

# Administración financiera en los negocios internacionales

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- OA<sup>1</sup>** Analizar la forma en que el hecho de operar en distintas naciones afecta las decisiones de inversión de una empresa multinacional.
- OA<sup>2</sup>** Analizar las distintas opciones financieras disponibles para una subsidiaria foránea de una empresa multinacional.
- OA<sup>3</sup>** Entender la forma en que el manejo del dinero en las empresas internacionales puede utilizarse para minimizar los balances de efectivo, los costos de transacciones y las cuotas de impuestos.
- OA<sup>4</sup>** Familiarizarse con las técnicas básicas de la administración global del dinero.



las tasas de cambio lo son a divisas que no son dólares, como las transacciones que implican el cambio de euros a wones o de libras esterlinas a yenes.

La empresa cree que si centraliza el manejo total de las transacciones en divisas extranjeras puede ayudar a la compañía a obtener importantes beneficios. Primero, porque sus subsidiarias internacionales a menudo acumulan balances en efectivo en la moneda del país en donde están situadas. P&G ahora intercambia divisas entre sus subsidiarias. Al sacar a los bancos del proceso, P&G se ahorra los costos de transacción. Segundo, la firma descubrió que muchas de sus subsidiarias compran divisas en lotes relativamente pequeños de, digamos, 100 000 dólares. Si agrupa estos lotes para realizar compras más grandes, por lo general puede obtener un mejor precio de los distribuidores cambiarios. Tercero, P&G agrupa los riesgos cambiarios y compra una "opción de paraguas" para

cubrir los riesgos asociados con diversas posiciones cambieras, lo que es más barato que comprar opciones para cubrir cada posición.

Además de manejar las transacciones en divisas extranjeras, la operación de tesorería global de P&G ha dispuesto que las subsidiarias deben invertir sus excedentes en otras de sus entidades, y que obtengan préstamos de ellas, en lugar de recurrir a los bancos locales. Las subsidiarias que tienen un exceso de efectivo se lo prestan a aquellas que lo necesitan, y la operación de tesorería global actúa como un intermediario financiero. P&G ha recortado el número de bancos locales con los que hace negocios de 450 a unos 200. Mediante préstamos intracompañía en vez de empréstitos de bancos locales reduce los costos generales del dinero, lo que resulta en ahorros anuales en pagos de intereses, que pueden llegar a decenas sino es que a cientos de millones de dólares.<sup>1</sup>



## Introducción

En este capítulo nos enfocaremos en la administración financiera que llevan a cabo los negocios internacionales. Dentro del ámbito de la administración financiera se encuentran tres conjuntos de decisiones, relacionados entre sí:

- *Decisiones de inversión*, acerca de las actividades que se deben financiar.
- *Decisiones financieras*, relacionadas con la forma de financiar dichas actividades.
- *Decisiones de administración del dinero*, acerca de la forma de manejar los recursos financieros de la empresa con mayor eficiencia.

El caso con que se abrió este capítulo describe el enfoque de Procter & Gamble con respecto a estas decisiones. Al manejar las inversiones, el financiamiento y las decisiones de administración de dinero de forma centralizada, por medio de su área de tesorería global, la compañía ha logrado considerables economías en costos. Estos ahorros ayudan a P&G a competir con mayor eficiencia en el mercado global.

En un negocio internacional, las decisiones de inversión, financiamiento y administración del dinero se complican debido a la existencia de diferentes monedas, regímenes fiscales, regulaciones respecto del flujo transfronterizo de capital, normas relacionadas con actividades de financiamiento, niveles de riesgo político y económico, etc. Los directores financieros deben considerar todos estos factores en el momento de decidir las actividades que van a financiar, y las mejores formas de hacerlo, de manejar los recursos financieros de la empresa y de protegerla de los riesgos políticos y económicos (incluso el riesgo del tipo de cambio).

Una buena administración financiera puede ser una importante fuente de ventaja competitiva. Por ejemplo, consideremos a FMC, fabricante de productos químicos y equipo agrícola con sede en Chicago. Esta empresa cuenta con negocios en el extranjero que representan 40% de sus ventas y atribuye parte de su éxito en el extranjero a una comercialización muy agresiva que le permite negociar en el mercado de tipo de cambio *forward*. En razón de que comercializa futuros de tipo de cambio, FMC proporciona a sus clientes en el extranjero precios estables de largo plazo durante tres o más años sin que importe lo que suceda con los tipos de cambio. De acuerdo con uno de los voceros de FMC, “Algunos de nuestros competidores cambian sus precios en un periodo relativamente corto, según lo que suceda con su propio tipo de cambio, pero nosotros deseamos proporcionar precios de largo plazo como un servicio al cliente, de manera que puedan planear sus presupuestos con la tranquilidad de conocer las cifras que deben manejar, y que también nos permitan mantener y conservar nuestra cartera de clientes”. Además, como un intento de conservarlos FMC les ofrece la posibilidad de pagar en diversas monedas de acuerdo con su conveniencia. Si los clientes sólo pueden pagar en dólares, se entablan negocios con un competidor que les ofrezca precios en diversas monedas. Con esta política, FMC trata de resolver “el problema del conflicto del tipo de cambio”, dice el vocero, para que los clientes se liberen de él. Al ofrecer a los clientes precios en múltiples tipos de cambio, FMC asume de forma implícita la responsabilidad de manejar el riesgo del tipo de cambio de las unidades de negocios que tiene en el extranjero. Por la misma razón, estableció un banco interno que determina las cantidades que se requieren para manejar una operación, supervisa las tasas de cambio diariamente y maneja los riesgos con base en un portafolio. Este banco maneja más de 1 000 millones de dólares anuales en transacciones de moneda extranjera, lo que significa que la empresa muchas veces puede abatir los precios de las monedas cotizadas por la banca comercial.<sup>2</sup>

En el capítulo 12 hablamos de la cadena de valor, y señalamos que para crear una ventaja competitiva es necesario que una empresa reduzca los costos de la creación de valor o agregue valor, y que mejore su servicio al cliente. Un buen manejo financiero puede ayudar a reducir los costos de creación de valor y a la vez añadir valor al mejorar el servicio al cliente. Al reducir el costo de capital (vea el “Caso final” del ejemplo de Gol de Brasil), eliminar las pérdidas por el tipo de cambio, minimizar la carga fiscal y la exposición a actividades riesgosas innecesarias, y manejar las reservas y flujos de efectivo de la empresa de forma más eficiente, la función financiera reduce los costos de la creación de valor. De acuerdo con lo que ilustra el ejemplo de FMC, una buena administración financiera también mejora el servicio a los clientes, lo que agrega valor.

Comenzamos este capítulo con un vistazo a las decisiones de inversión de una empresa internacional. Nuestro objetivo es identificar los factores que complican las decisiones de presupuesto de



capital en este tipo de empresa, a diferencia de lo que sucede en un negocio puramente nacional. Lo que es más importante, comentaremos aquí la forma en que los factores de riesgo económico y político complican las decisiones de presupuesto de capital.

Después nos encargaremos de las decisiones de financiamiento en estas empresas. Analizaremos el crecimiento del mercado global de capitales durante las décadas recientes, y la forma como esto da a las empresas más opciones para aumentar sus fondos y disminuir su costo de capital.

Por último, examinaremos las decisiones de la administración del dinero en una empresa internacional. Veremos los objetivos de la administración global del dinero, las diversas formas de mover divisas entre fronteras y algunas técnicas para manejar los recursos financieros de la empresa con mayor eficiencia. Lo que no abordaremos en este capítulo serán las políticas para manejar el riesgo del tipo de cambio, aunque este tema represente una parte muy importante de la administración financiera de los negocios internacionales, pues ya cubrimos ese tema en el capítulo 9, cuando vimos el mercado del tipo de cambio y las fuerzas que determinan sus movimientos. En ese capítulo, en la sección sobre las implicaciones para los administradores de los mercados de tipo de cambio, hablamos de las diferentes tácticas y estrategias de las empresas internacionales para manejar el riesgo del tipo de cambio.



## Decisiones de inversión

La decisión de invertir en actividades comerciales en determinado país debe considerar muchas variables económicas, políticas, culturales y estratégicas. Hemos comentado este tema a lo largo de todo el libro. Lo tocamos en los capítulos 2 y 3, cuando vimos el ambiente político, económico, legal y cultural de un país, y la forma como influye en los beneficios, costos y riesgos de realizar negocios en él, y por lo tanto en la atracción que puede generar una inversión. Tratamos de nuevo este tema en el capítulo 6, con un análisis sobre la teoría económica de la inversión extranjera directa, e identificamos diferentes factores que determinan la atracción económica de una oportunidad de inversión extranjera. En el capítulo 7 dimos un vistazo a la economía política de la inversión extranjera directa y consideramos la función que pueden desempeñar los gobiernos en la inversión extranjera. En el capítulo 12 reunimos gran parte de este material al considerar la forma en que una empresa puede reducir sus costos de creación de valor o incrementar su valor agregado mediante la inversión en actividades productivas en otros países. Regresamos al tema en el capítulo 14, cuando consideramos los diferentes modos de ingresar en los mercados extranjeros.

Una función que debe desempeñar el administrador financiero de un negocio internacional es cuantificar los diversos beneficios, costos y riesgos que pueden fluir de una inversión en un lugar determinado, tarea que se realiza con técnicas de presupuesto de capital.

### DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

El proceso de determinación del presupuesto de capital cuantifica los beneficios, costos y riesgos de una inversión. Este cálculo permite a los directores comparar, de una manera razonablemente objetiva, las diferentes opciones de inversión dentro y a lo largo de distintos países con la finalidad de tomar decisiones informadas acerca del lugar donde se deben invertir sus valiosos recursos financieros. El proceso de elaboración de un presupuesto de capital para un proyecto extranjero utiliza el mismo marco teórico que el de la creación de un presupuesto de capital nacional; es decir, la empresa debe calcular primero los flujos de efectivo asociados con el proyecto, conforme pasa el tiempo. En la mayor parte de los casos, los flujos de efectivo serán negativos al principio, porque en esta etapa la empresa invierte en gran medida en instalaciones de producción. Después de un periodo inicial, sin embargo, los flujos de efectivo serán positivos conforme disminuyan los costos de inversión y crezcan los ingresos. Una vez estimados los flujos de efectivo, es necesario descontarlos para determinar su valor presente neto mediante una tasa de descuento apropiada. La tasa de descuento más común es el costo de capital de la firma o alguna otra tasa de rentabilidad. Si el valor presente neto de los flujos de efectivo descontados es mayor que cero, se debe continuar con el proyecto.<sup>3</sup>

Aunque esto puede sonar un poco simplista, el proceso de elaboración de un presupuesto de capital es muy complejo y está lleno de imperfecciones. En el caso de una empresa internacional, los factores que complican el proceso son:

1. Debe distinguirse entre los flujos de efectivo para el proyecto y los flujos de efectivo para la casa matriz.
2. Los riesgos políticos y económicos, incluso el riesgo del tipo de cambio, pueden alterar de manera significativa el valor de una inversión extranjera.
3. Es necesario reconocer la conexión entre los flujos de efectivo hacia la casa matriz y la fuente de financiamiento.

En esta sección trataremos los dos primeros puntos. Los comentarios sobre la conexión entre los flujos de efectivo y la fuente de financiamiento se pospondrán hasta la siguiente sección, donde hablaremos sobre la fuente de financiamiento.

## FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO Y LA CASA MATRIZ

Existe un argumento teórico para analizar todo proyecto extranjero desde la perspectiva de la casa matriz, pues los flujos de efectivo para el proyecto no son necesariamente los mismos que los flujos de efectivo para la casa matriz. El proyecto puede no ser capaz de remitir todos sus flujos de efectivo a la casa matriz por diversas razones. Por ejemplo, es posible que el gobierno del país anfitrión bloquee su repatriación, que los gravén con una tasa desfavorable, o que dicho gobierno solicite que se reinvierta un porcentaje de ellos en esa nación. Aunque estas restricciones no afectan al valor presente neto del proyecto en sí, pueden afectar al valor presente neto del proyecto para la casa matriz, debido a que limitan los flujos de efectivo que el proyecto puede remitir.

Cuando evalúa una oportunidad de inversión en el extranjero, la casa matriz debe poner atención en los flujos de efectivo que recibirá y no en los que generará el proyecto, pues los primeros constituyen la base para los dividendos de los accionistas, las inversiones en otras partes del mundo, la amortización de la deuda corporativa global, etc. Los accionistas no percibirán las ganancias bloqueadas como algo que contribuya al valor de la empresa, y los acreedores no las tomarán en cuenta en el momento de calcular la capacidad de la casa matriz para pagar los intereses generados por la deuda.

Sin embargo, el problema de las ganancias bloqueadas ya no es tan grave como antes. El mundo entero se encamina hacia una mayor aceptación de la economía de libre mercado (tema que comentamos en el capítulo 2), por lo que cada vez son menos los países cuyos gobiernos prohíben a las multinacionales la remisión de flujos de efectivo a sus matrices. Como veremos más adelante en este mismo capítulo, las empresas tienen diversas opciones para evitar los bloqueos al libre flujo de fondos de una subsidiaria por parte del gobierno anfitrión.

## AJUSTES POR LOS RIESGOS POLÍTICOS Y ECONÓMICOS

Al analizar una oportunidad de inversión extranjera, la empresa debe considerar los riesgos económicos y políticos que conlleva.<sup>4</sup> Analizaremos este tema antes de ver la forma de ajustar los métodos de preparación del presupuesto de capitales para tomar en cuenta los riesgos.

### Riesgo político

Encontramos por primera vez el concepto de riesgo político en el capítulo 2. Ahí lo definimos como la posibilidad de que las fuerzas políticas provoquen cambios drásticos en el ambiente de negocios de un país, y dañen las utilidades y otras metas de una empresa. El riesgo político tiende a ser mayor en países con inquietud o desórdenes, y en aquellos donde la naturaleza de la sociedad eleva la posibilidad de estallidos sociales. Cuando el riesgo político es elevado, existe una alta probabilidad de que se presente un cambio en el ambiente político del país que ponga en peligro a las empresas extranjeras que operan en él.

En casos extremos, el cambio político puede dar como resultado la expropiación de los activos de las empresas extranjeras. Esto ocurrió con las empresas estadounidenses después de la revolución iraní en 1979. En décadas recientes, el riesgo de expropiaciones se ha reducido casi a cero. Sin



## Black Sea Energy Ltd.

En 1996, Black Sea Energy, Ltd., de Calgary, Canadá, formó una empresa conjunta 50/50 con Tyumen Oil Company, en esos momentos la sexta empresa petrolera integrada más grande de Rusia. El objetivo de la nueva entidad, conocida como Tura Petroleum Company, era explorar el campo petrolífero de Tura, en la Siberia occidental. En ese momento el gobierno ruso poseía 90% del capital de Tyumen; en consecuencia, Black Sea Energy negoció directamente con los representantes del gobierno en el momento de formar la nueva empresa. El convenio obligó a ambas partes a contribuir con más de 40 millones de dólares para su formación, Black Sea con efectivo, tecnología y experiencia, y Tyumen con infraestructura y licencias para la exploración y producción petrolera en dicha región.

Desde una perspectiva operativa, la empresa fue todo un éxito. Despues de la inyección de efectivo y tecnología por parte de Black Sea Energy, la producción en el campo de Tura pasó de 4000 barriles diarios a cerca de 12 000. No obstante, Black Sea no obtuvo ninguna utilidad económica de esta in-

versión. En 1997, Alfa Group, con sede en Moscú, una de las empresas privadas más grandes de Rusia, compró al gobierno ruso la parte controladora en Tyumen. Los nuevos dueños de Tyumen no tardaron en concluir que la *joint venture* de Tura no era equitativa para ellos, y manifestaron su intención de cancelarla. El argumento fue que el valor de los activos con los que contribuyó Tyumen era muy superior a los 40 millones de dólares, y que el valor de la tecnología y la experiencia con que contribuyó Black Sea era significativamente menor a esa cantidad. Los nuevos dueños descubrieron también cierta legislación en conflicto que parecía indicar que las licencias que presentó Tura eran propiedad de Tyumen, por lo que Black Sea no tenía derecho a la producción resultante. Tyumen llevó al asunto a los tribunales rusos y ganó, a pesar de que Black Sea Energy tuvo muy pocas posibilidades de librarse del trato. De acuerdo con Black Sea, mediante maniobras legales, Tyumen podía expropiar la inversión que había realizado en la empresa de Tura. La administración de Tyumen declaró que se había comportado de manera perfectamente legal.<sup>5</sup>

embargo, la falta de una legislación coherente y de su aplicación adecuada, además del rechazo por parte del gobierno a obligar a cumplir contratos y proteger los derechos de propiedad privada, pueden dar como resultado la expropiación *de facto* de los activos de las multinacionales extranjeras. Un ejemplo ocurrió en Rusia a finales de la década de 1990, y se presenta en el “Panorama administrativo”.

La in tranquilidad política y social puede dar también como resultado un colapso económico, el cual podría dejar sin valor los activos de la empresa. Esto sucedió con los activos de muchas empresas extranjeras como resultado de la sangrienta batalla que se originó por la separación de la antigua Yugoslavia. En casos menos extremos, los cambios políticos pueden generar mayores tasas de impuestos, imposición de controles sobre el tipo de cambio que limita o bloquea la posibilidad para remitir ganancias a su casa matriz por parte de la subsidiaria, imposición de control de precios e interferencias gubernamentales en los contratos existentes. La posibilidad de cualquiera de estos sucesos resta atractivo a una oportunidad de inversión extranjera.

Muchas empresas dedican una considerable atención al análisis y cuantificación del riesgo político. La revista *Euromoney* publicó una “clasificación del riesgo país” anual que incorpora evaluaciones de riesgos políticos y de otro tipo, y que las empresas utilizan ampliamente. El problema con los pronósticos de riesgos políticos, sin embargo, es que predicen un futuro que sólo puede imaginarse y que, en muchos casos, es incorrecto. Pocas personas pronosticaron la Revolución iraní de 1979, el colapso del comunismo en la Europa oriental, la drástica disolución de la Unión Soviética, el ataque terrorista a las Torres Gemelas en septiembre de 2001; no obstante, todos estos acontecimientos tuvieron un profundo efecto en el ambiente comercial de muchos países. Esto no significa que la evaluación del riesgo político carezca de valor, ya que se trata más de un arte que de una ciencia.

## Riesgo económico

Al igual que con el riesgo político, hablamos por primera vez del concepto de riesgo económico en el capítulo 2. Ahí lo definimos como la posibilidad de que una mala administración económica

provoque cambios en el ambiente empresarial de un país y con esto dañe las utilidades y otras metas de las empresas. En la práctica, el problema más grande que surge de una mala administración económica es la inflación. Históricamente, muchos gobiernos expanden su abastecimiento interno de dinero mediante intentos equivocados de desestimular la actividad económica. El resultado ha sido muchas veces la presencia de demasiado dinero a la caza de pocos artículos, lo que da como resultado la inflación. Como vimos en el capítulo 9, la inflación se refleja en la caída del valor de la moneda de un país en el mercado del tipo de cambio. Esto puede ser un grave problema para una empresa extranjera con activos en ese país, porque el valor de los flujos de efectivo que recibe de esos activos, conforme la moneda se deprecia en el mercado de tipos de cambio, se reduce. La posibilidad de que esto ocurra disminuye la atracción de la inversión extranjera en ese país.

Han existido muchos intentos por cuantificar el riesgo económico de un país y los movimientos a largo plazo de sus tasas de tipo de cambio. (La “clasiﬁcación anual de riesgo país” de *Euromoney* también evalúa el riesgo económico.) Como vimos en el capítulo 9, existe una estrecha relación empírica entre las tasas de inflación de un país y su tipo de cambio. Estos estudios muestran una relación de largo plazo entre las tasas de inflación de un país y las variaciones del tipo de cambio. Sin embargo, la relación no es tan cercana como predice la teoría; no es confiable en el corto plazo y tampoco lo es por completo en el largo plazo. Así, al igual que con el riesgo político, todos los intentos de cuantificar el riesgo económico deben tomarse con prudente escepticismo.

## RIESGO Y PRESUPUESTO DE CAPITAL

Al analizar una inversión extranjera, el riesgo adicional puede abordarse por lo menos de dos formas. La primera es tratar todo riesgo como un problema único e incrementar la tasa de descuento que se aplica a los proyectos extranjeros en países donde los riesgos económicos y políticos se perciben altos. Así, por ejemplo, una empresa puede aplicar 6% de tasa de descuento a una inversión potencial en Gran Bretaña, Estados Unidos y Alemania, lo que refleja la estabilidad política y económica de esos países; y una tasa de descuento de 20% a inversiones potenciales en Rusia, lo que refleja que se perciben mayores riesgos económicos y políticos en esos países. Cuanto más alta sea la tasa de descuento, mayores serán los flujos netos de efectivo que se tienen proyectados para que una inversión tenga un valor presente neto positivo.

Ajustar las tasas de descuento para reflejar el riesgo de un determinado lugar es una práctica muy común. Por ejemplo, diversos estudios de varias multinacionales estadounidenses revelan que muchas agregan por rutina un porcentaje de prima por riesgo a la tasa de descuento con que evalúan potenciales proyectos de inversión en el extranjero.<sup>6</sup> Sin embargo, los críticos de este método plantean que impone una carga muy pesada a los flujos de efectivo tempranos y no penaliza lo suficiente a los flujos de efectivo distantes.<sup>7</sup> Señalan que si en un futuro cercano se espera un colapso económico, de cualquier forma no se realizará la inversión. En el momento de la toma de decisión de inversiones, los riesgos económicos y políticos que se evalúan no son los más inmediatos sino los futuros. De acuerdo con esto, puede decirse que en vez de utilizar una tasa de descuento más elevada para evaluar los proyectos riesgosos, lo cual penaliza de una manera muy fuerte los flujos de efectivo tempranos, es mejor ajustar a la baja los futuros flujos de efectivo, que proporcionará el proyecto, con el fin de detectar los posibles cambios económicos o políticos adversos. Las encuestas sobre las prácticas reales de las multinacionales sugieren que ajustar a la baja los flujos de efectivo futuros es casi tan popular como ajustarlas al alza.<sup>8</sup>



## Decisiones de financiamiento

Al considerar sus opciones de financiamiento, una empresa internacional debe tomar en cuenta tres factores. El primero es la forma de financiar la inversión extranjera. Si se requiere financiamiento externo, se debe decidir si se obtiene del mercado global de capitales o de préstamos en el país anfitrión. El segundo factor se refiere a la forma de configurar la estructura financiera del socio extranjero.

## FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Si una empresa busca financiamiento externo para un proyecto, deberá pedir fondos a la fuente de capital disponible que se los proporcione a un menor costo. Como vimos en el capítulo 11, las



empresas acuden cada vez más al mercado global de capitales para financiar sus inversiones. El costo de capitales suele ser menor en él en virtud de su tamaño y liquidez, en comparación con muchos mercados de capitales nacionales, en particular los pequeños y relativamente faltos de liquidez. Por lo tanto, por ejemplo, si una empresa estadounidense invierte en Dinamarca, podrá financiarse en un mercado de eurobonos con sede en Londres en lugar de acudir al mercado de capitales danés.

Sin embargo, a pesar de las tendencias hacia la desregulación de los servicios financieros, en algunos casos las restricciones del gobierno del país anfitrión eliminan esta opción. Los gobiernos de algunos países requieren, o cuando menos prefieren, que las multinacionales extranjeras financien proyectos en sus países con deuda local o mediante ventas locales de participaciones. En países en los que la liquidez está limitada, estos requisitos aumentan el costo del capital para financiar un proyecto. Por ello, en la toma de decisiones de presupuestos de capital, la tasa de descuento debe ajustarse al alza para reflejar esta situación. Sin embargo, ésta no es la única posibilidad. En el capítulo 7 vimos que algunos gobiernos fomentan la inversión extranjera mediante préstamos con bajo interés, lo que baja el costo del capital. Por ello, en la toma de decisiones de presupuesto de capital, la tasa de descuento debe ajustarse a la baja.

Además del efecto de las políticas del gobierno anfitrión en el costo del capital y las decisiones financieras, es posible que la empresa desee tomar en cuenta un financiamiento de deuda local cuando realiza inversiones en países donde se espera que la moneda local se deprecie en el mercado de tipos de cambio. El monto de moneda local que se requiere para cumplir con los pagos de intereses y cancelar el principal mediante obligaciones de deuda local no se ve afectado cuando se deprecia la moneda de un país. No obstante, si hay que pagar obligaciones de deuda extranjera, el monto de moneda local que se requiere para hacer esto se incrementará conforme se deprecie la moneda, con lo cual se eleva el costo del capital. Por lo tanto, aunque el costo inicial de capital sea mayor con el crédito local, es posible que sea mejor pedir prestado localmente si se espera que la moneda se deprecie en el mercado de tipos de cambio.

## ESTRUCTURA FINANCIERA

Existe una diferencia entre las estructuras financieras de las empresas con sede en diferentes países. Por *estructura financiera* nos referimos a la mezcla de deuda y capital para financiar un negocio. Por ejemplo, las empresas japonesas confían mucho más en el financiamiento de deuda de lo que lo hacen las empresas estadounidenses. Un estudio de empresas realizado en 23 países descubrió que la deuda con un porcentaje de participación varió desde un mínimo de 0.34 en Singapur a un máximo de 0.76 en Italia. El porcentaje promedio en Estados Unidos fue de 0.55. También fue de 0.55 en el Reino Unido, y de 0.62 en Alemania.<sup>9</sup> Otro estudio de más de 4 000 empresas en cinco países reveló que el porcentaje de deuda en activos de largo plazo fue de 0.185 en Estados Unidos, 0.155 en Japón, 0.98 en el Reino Unido, 0.88 en Alemania y 0.145 en Francia, lo que sugiere de nuevo que la seguridad en el financiamiento de deuda varía de un país a otro.<sup>10</sup>

No queda muy claro por qué la estructura financiera de las empresas debe variar tanto entre un país y otro. Una posible explicación es que los diferentes regímenes fiscales determinen la relativa atracción de la deuda y participación. Sin embargo, de acuerdo con una investigación empírica, las diferencias entre las estructuras financieras de los países no parecen estar relacionadas de ninguna forma con las diferencias en estructura fiscal entre un país y otro.<sup>11</sup> Otra posibilidad es que estas diferencias entre países refleje normas culturales.<sup>12</sup> Esta explicación puede ser válida, aunque no aclara el mecanismo mediante el cual la cultura influye en la estructura de capital.

Lo que resulta interesante preguntarse en cuanto a las compañías internacionales es si pueden cumplir con las normas locales de estructura de capital. Si una empresa estadounidense invierte en Italia debe adoptar el porcentaje de deuda más elevado, habitual de las deudas italianas para su subsidiaria italiana, o adherirse a sus prácticas más conservadoras? Existen algunos argumentos sólidos para cumplir con las normas locales. Una ventaja de cumplir con las normas de deuda del país anfitrión es que la administración evalúa con mayor facilidad su rendimiento sobre el capital, en relación con los competidores locales dentro de la misma industria. Sin embargo, esto parece un razonamiento débil para una decisión importante. Otro punto que se señala con frecuencia es que el cumplimiento con las normas de deuda más elevadas del país anfitrión mejora la imagen de los socios extranjeros que han operado con muy poca deuda y que, por lo tanto, parecen insensibles a la política monetaria local. De cualquier forma, no ha sido posible determinar la importancia de este

aspecto. La mejor recomendación es que una empresa internacional debe adoptar una estructura financiera por cada socio extranjero para que reduzca su costo de capital, sin tomar en cuenta si esa estructura es consistente con la práctica local.



## Administración global de dinero: el objetivo de eficiencia

Las **decisiones sobre el manejo monetario en una empresa** (administración monetaria) intentan administrar sus recursos globales de efectivo (su capital de trabajo) de manera más eficiente. Esto implica minimizar los saldos de efectivo y reducir los costos de transacción.

### MINIMIZAR EL BALANCE DE EFECTIVO

Durante cualquier periodo, una empresa debe mantener cierto saldo en caja. Esto es necesario para pagar cuentas durante ese periodo y como una contingencia contra demandas inesperadas de efectivo. La empresa no está sentada en sus reservas de efectivo. Por lo general, las invierte en cuentas en el mercado de dinero de manera que gane interés. Sin embargo, puede retirar su dinero de esas cuentas con libertad. Las cuentas de este tipo suelen ofrecer una tasa relativamente baja de interés. En contraste, la firma obtiene una tasa de interés más alta si invierte sus recursos en instrumentos financieros a largo plazo (por ejemplo, certificados de depósito a seis meses). El problema con los instrumentos de largo plazo, sin embargo, es que no se puede retirar el dinero antes del vencimiento de los instrumentos sin una penalidad financiera.

Por lo tanto, la firma enfrenta un dilema. Si invierte su efectivo en cuentas del mercado de dinero (o su equivalente), tendrá liquidez ilimitada pero obtendrá una tasa de interés relativamente baja. Si lo invierte en instrumentos financieros a un plazo más largo (certificados de depósito, bonos, etc.), obtendrá una tasa de interés más alta, pero su liquidez se verá limitada. En un mundo ideal, la firma debe tener saldos mínimos de liquidez. Más adelante en este mismo capítulo veremos la forma en la que al manejar sus reservas totales de efectivo por medio de un depositario centralizado (en lugar de que cada socio maneje sus propias reservas de efectivo), una empresa internacional reduce el monto de fondos que debe mantener en cuentas líquidas y de esa forma incrementa su porcentaje de utilidad en sus reservas de efectivo.

### REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN

Los **costos de transacción** se refieren al costo del tipo de cambio. Cada vez que una empresa cambia efectivo de una moneda a otra debe pagar un costo de transacción, es decir, la comisión a la casa de cambio por realizar la transacción. La mayoría de los bancos carga también una **comisión por transferencia** por enviar el efectivo de un lugar a otro; éste es otro costo de transacción. La comisión y las comisiones por transferencia que surgen por transacciones intra-empresa pueden ser sustanciales; de acuerdo con las Naciones Unidas, 40% del comercio internacional implica transacciones entre subsidiarias de empresas transnacionales. Como veremos más adelante en este mismo capítulo, la red multilateral reduce las transacciones entre subsidiarias, lo que disminuye el costo total de las transacciones de los manejos del tipo de cambio y las comisiones por transferencia.



## Administración global del dinero: el objetivo fiscal

Cada país tiene su propio régimen fiscal. La tabla 20.1 ilustra los porcentajes del impuesto sobre la renta corporativos más elevados en 2006 en diferentes países en los cuales se aplicó una encuesta realizada por KPMG, una firma internacional de contadores.<sup>13</sup> Como se ve, los porcentajes más altos de impuesto sobre la renta a empresas variaron de 40.69% en Japón, el más elevado, a 12.5% en Irlanda, el más bajo. Sin embargo, la imagen es mucho más compleja que en la tabla 20.1. Por ejemplo, en Alemania y Japón el porcentaje de impuesto es menor en el caso de los ingresos distribuidos a accionistas como dividendos (36 y 35%, respectivamente), mientras que en Francia el ingreso sobre



utilidades distribuidas a los accionistas es mayor (42%). En Estados Unidos, el porcentaje varía de un estado a otro. El porcentaje federal más alto es de 35%, pero los estados también gravan el ingreso corporativo con impuestos locales y estatales que van de 1 a 12%, por lo cual el porcentaje efectivo promedio es de 40%.

Muchas naciones siguen el principio global de que tienen el derecho de gravar el ingreso obtenido fuera de sus fronteras por entidades asentadas en su país.<sup>14</sup> Bajo este argumento, el gobierno estadounidense puede gravar las utilidades de una subsidiaria alemana cuya empresa está establecida en Estados Unidos. Se presenta una doble tributación cuando el ingreso de una subsidiaria extranjera paga impuestos a los gobiernos del país anfitrión y de la casa matriz. Sin embargo, esta doble tributación se ve mitigada hasta cierto punto por créditos fiscales, tratados fiscales y el principio de efecto fiscal al cobro.

Un **crédito fiscal** permite a una entidad reducir los impuestos que paga a su gobierno por el monto de impuestos pagado al gobierno extranjero. Un **tratado fiscal** entre dos países es un convenio en el que se especifica cuáles puntos de ingresos gravarán las autoridades del país donde se obtuvo el ingreso. Por ejemplo, un tratado fiscal entre Estados Unidos y Alemania puede especificar que una firma estadounidense no debe pagar impuestos en Alemania sobre cualquier utilidad proveniente de sus subsidiarias alemanas que se remita a Estados Unidos en forma de dividendos. Un **principio de efectos fiscales al cobro** especifica que las casas matrices no son gravadas por ingresos provenientes de fuentes extranjeras hasta que en realidad reciban un dividendo.

En el caso de los negocios internacionales con actividades en muchos países, los diversos regímenes y tratados fiscales tienen implicaciones muy importantes para la forma de estructurar el sistema de pagos internos entre subsidiarias extranjeras y la casa matriz. Como veremos en la siguiente sección, la firma puede utilizar precios de transferencia y préstamos subsidiados para minimizar su responsabilidad financiera global. Además, la forma de remitir el ingreso desde una subsidiaria extranjera a la casa matriz (por ejemplo, pagos de regalías contra pagos de dividendos) puede estructurarse de forma tal que se minimice la responsabilidad fiscal global de la empresa.

Algunas empresas utilizan **paraísos fiscales**, como las Bahamas y Bermudas, para reducir su responsabilidad fiscal. Un *paraíso fiscal* es un país con un impuesto sobre la renta excepcionalmente bajo, o incluso inexistente. Los negocios internacionales evitan o difieren los impuestos fiscales mediante el establecimiento de una subsidiaria de propiedad absoluta y no operativa en el paraíso fiscal. La subsidiaria en el paraíso fiscal es dueña de acciones ordinarias de las subsidiarias extranjeras en operación. Esto permite que todas las transferencias de fondos entre subsidiarias extranjeras en operación a una casa matriz se canalicen por medio de la subsidiaria en el paraíso fiscal. El impuesto recaudado de la fuente extranjera por el gobierno al que pertenece la firma, y que quizás deba pagarse en el momento de declarar un dividendo por parte de una subsidiaria extranjera, puede diferirse según

País	Porcentaje más alto de impuesto sobre la renta a empresas
Alemania	38.36%
Canadá	36.1
Chile	17.0
China	33.0
Estados Unidos	40.0
Francia	33.33
Irlanda	12.5
Japón	40.69
México	28.0
Singapur	20.0
Reino Unido	30.0

**TABLA 20.1**

Porcentajes de impuesto sobre la renta a empresas, 2006

Fuente: Encuesta de porcentajes de impuesto corporativo de KPMG, enero de 2007.

el principio de efecto fiscal al cobro, hasta que la subsidiaria del paraíso fiscal pague el dividendo a la casa matriz. Este pago de dividendos puede posponerse indefinidamente si las operaciones en el extranjero crecen y requieren de nuevo financiamiento interno del afiliado en el paraíso fiscal. En el caso de empresas establecidas en Estados Unidos, sin embargo, las regulaciones fiscales estadounidenses obligan a pagar impuestos a los accionistas estadounidenses en cuanto se obtiene el ingreso extranjero de la firma, sin que importe cuándo lo reciba la casa matriz en Estados Unidos. Esta regulación elimina la posibilidad de que las empresas con sede en Estados Unidos utilicen subsidiarias en paraísos fiscales con el fin de evitar su responsabilidad fiscal en la forma que acabamos de comentar.



## Movimiento de dinero entre fronteras: eficiencia y reducción de impuestos

Es necesario aprovechar los recursos de efectivo de la forma más eficiente y de reducir la responsabilidad fiscal global para transferir fondos de un lugar a otro alrededor del mundo. Las empresas internacionales utilizan diversas técnicas para transferir fondos líquidos entre fronteras, como remesa de dividendos, pago de regalías y comisiones, precios de transferencia y préstamos subsidiados. Algunas de ellas confían en más de una de estas técnicas para transferir fondos entre fronteras, práctica conocida como separación de recursos. Con una mezcla de técnicas para transferir fondos líquidos de una subsidiaria extranjera a la casa matriz, la separación de recursos permite que un negocio internacional recupere fondos de sus subsidiarias extranjeras sin lastimar la sensibilidad del país anfitrión respecto de grandes “fugas de dividendos”.

La habilidad de una empresa para seleccionar una política en particular se ve muy limitada cuando una subsidiaria extranjera le pertenece sólo en parte, ya sea por ser una empresa conjunta (*joint venture*) local o por compartirla con accionistas locales. Atender las demandas legítimas de los copropietarios locales de una subsidiaria extranjera puede limitar la posibilidad de imponer la clase de política de dividendos, calendario de pago de regalías o políticas de precios de transferencia que podrían ser óptimas para la casa matriz.

### REMESAS DE DIVIDENDOS

El pago de dividendos es tal vez el método más común mediante el cual las empresas transfieren fondos de subsidiarias extranjeras a la casa matriz. La política de dividendos suele variar en cada subsidiaria, según factores como regulaciones fiscales, riesgos de tipo de cambio, antigüedad de la subsidiaria y participación de capital local. Por ejemplo, cuanto mayor sea el porcentaje de impuestos recaudado en dividendos por el gobierno del país anfitrión, menos atractiva es esta opción en relación con las otras destinadas a transferir fondos líquidos. Respecto del riesgo de tipo de cambio, las empresas a veces requieren que las subsidiarias extranjeras en países de “alto riesgo” aceleren la transferencia de fondos a la casa matriz mediante pagos acelerados de dividendos. Esto mueve fondos corporativos fuera de un país cuya moneda se espera sufra una depreciación significativa. La antigüedad de una subsidiaria extranjera influye en la política de dividendos debido a que las más antiguas tienden a remitir una porción más alta de sus ganancias de dividendos a la casa matriz, presumiblemente porque una subsidiaria tiene menores necesidades de inversión de capital conforme pasa el tiempo. La participación local es un factor muy importante debido a que es necesario reconocer las demandas de dividendos de los copropietarios locales.

### COMISIONES Y PAGO DE REGALÍAS

Las **regalías** representan la remuneración otorgada a los propietarios de tecnología, patentes o nombres comerciales por el uso de esta tecnología o por el derecho de fabricar o vender productos con esas patentes o nombres comerciales. Es común que una casa matriz cobre a sus subsidiarias en el extranjero regalías por la tecnología, patentes o nombres comerciales que les transfirió. Las regalías deben gravarse como un monto fijo por unidad del producto que la subsidiaria vende, o como porcentaje de los ingresos brutos de la subsidiaria.

Una comisión es la compensación por servicios profesionales o experiencia proporcionados a una subsidiaria extranjera por parte de la casa matriz o de otra subsidiaria. Las comisiones se diferencian



muchas veces en “comisiones administrativas”, por la experiencia del consejo general, y “comisiones por asistencia técnica”, por la asesoría en cuestiones técnicas. Las comisiones por lo general se recaudan como cargos fijos por servicios particulares proporcionados.

Las regalías y las comisiones tienen ciertas ventajas fiscales sobre los dividendos, en particular cuando el porcentaje fiscal corporativo es más alto en el país anfitrión que en el de la casa matriz. Las regalías y las comisiones muchas veces son deducibles de impuestos a nivel local (porque se ven como un gasto), por lo que realizar arreglos para el pago en regalías y comisiones reduce la responsabilidad fiscal de la subsidiaria extranjera. Si la subsidiaria extranjera compensa a la casa matriz mediante el pago de dividendos, los impuestos sobre la renta locales deben pagarse antes de la distribución de dividendos, y la retención de impuestos debe hacerse sobre los dividendos en sí. Aunque la casa matriz puede aprovechar un crédito fiscal para la retención de impuestos y el impuesto sobre la renta locales que ha pagado, también podría perderse parte del beneficio si la tasa fiscal combinada de la subsidiaria es mayor que la de la casa matriz.

## PRECIOS DE TRANSFERENCIA

En todo negocio internacional suele existir una gran cantidad de transferencias de bienes y servicios entre la casa matriz y las subsidiarias extranjeras, y entre estas últimas. Esto es en particular probable en empresas que aplican estrategias transnacionales y globales, pues es muy posible que tengan que dispersar sus actividades de creación de valor entre diversas localidades óptimas alrededor del mundo (vea el capítulo 12). Como comentamos en el capítulo 19, el precio al que se transfieren dichos bienes y servicios entre entidades de la empresa se conoce como **precio de transferencia**.<sup>15</sup>

Los precios de transferencia sirven para asignar fondos dentro de una empresa internacional. Por ejemplo, los fondos se pueden retirar de un país mediante: el establecimiento de precios altos de transferencia, por bienes y servicios abastecidos a una subsidiaria establecida en él, y por medio de la fijación de precios bajos de transferencia por los bienes y servicios proporcionados por esa subsidiaria. Por el contrario, los fondos se pueden asignar en un país mediante la política opuesta: establecer bajos precios de transferencia por bienes y servicios abastecidos a una subsidiaria en ese país y establecer altos precios de transferencia por los bienes y servicios proporcionados por ella. Este movimiento de fondos puede realizarse entre subsidiarias, o entre la casa matriz y una subsidiaria.

### Beneficios de manipular los precios de transferencia

Son cuando menos cuatro las ventajas de manipular los precios de transferencia:

1. La firma reduce sus responsabilidades fiscales con precios de transferencia para cambiar ganancias de un país con alto nivel impositivo a un país con bajo nivel.
2. La firma puede utilizar los precios de transferencia para sacar fondos de un país donde se espera una significativa devaluación de la moneda, y reducir de esta forma su exposición al riesgo del tipo de cambio.
3. La firma puede utilizar los precios de transferencia para transferir fondos de una subsidiaria a la casa matriz (o a un paraíso fiscal) cuando las transferencias financieras en forma de dividendos son restringidas o bloqueadas por las políticas del gobierno del país anfitrión.
4. La firma puede utilizar precios de transferencia para reducir los aranceles que debe pagar cuando está en vigor un arancel acorde con el valor, es decir, un arancel valuado como porcentaje de valor. En este caso, se requieren bajos precios de transferencia sobre bienes y servicios importados al país. Como esto disminuye el valor de los bienes o servicios, también disminuye el arancel.

### Problemas con la fijación de los precios de transferencia

Se asocian problemas significativos con una política de fijación de precios de transferencia,<sup>16</sup> lo cual a pocos gobiernos les gusta.<sup>17</sup> Cuando se utilizan para reducir responsabilidades fiscales o aranceles de importación, la mayoría de los gobiernos piensa que han sido engañados en cuanto al ingreso legítimo. De forma similar, cuando los precios de transferencia se manipulan para cumplir con las restricciones gubernamentales de flujos de capital (por ejemplo, remesas de dividendos), los gobiernos lo perciben como una ruptura del espíritu (por no hablar del contenido) de la ley. Muchos gobiernos limitan hoy en día a los negocios internacionales su posibilidad de manipular los precios de transferencia de

la forma descrita. Estados Unidos cuenta con regulaciones que rigen la práctica de precios de transferencia. De acuerdo con la sección 482 del Código Fiscal, el Internal Revenue Service (IRS) puede reasignar el ingreso bruto, deducciones, créditos, o asignaciones entre empresas relacionadas, para evitar la evasión fiscal o reflejar de forma más clara una asignación adecuada de los ingresos. Según los lineamientos del IRS y su subsecuente interpretación judicial, el peso de la prueba consiste en que el contribuyente demuestre que el IRS fue arbitrario o poco razonable en el momento de reasignar el ingreso. El precio de transferencia correcto, de acuerdo con lineamientos del IRS, es un precio determinado por la oferta y la demanda, es decir, uno que prevalezca entre empresas no relacionadas en un ambiente de mercado. Una interpretación tan estricta de un precio de transferencia correcto en teoría limita la posibilidad de manipular los precios de transferencia para obtener los beneficios que comentamos. Muchos otros países se ciñen a los lineamientos estadounidenses al destacar que los precios de transferencia deben establecerse con base en la oferta y la demanda.

Otro problema relacionado con la fijación de precios de transferencia se relaciona con los incentivos administrativos y la evaluación del desempeño.<sup>18</sup> La fijación de los precios de transferencia es incongruente con una política de tratamiento de cada subsidiaria como generadora de utilidades de la empresa. Cuando ésta manipula los precios de transferencia y se desvía significativamente del precio de oferta-demanda, el desempeño de la subsidiaria puede depender tanto de los precios de transferencia como de otros factores pertinentes, por ejemplo, el esfuerzo administrativo. Una subsidiaria a la que se le indica que cobre un alto precio de transferencia por un bien proporcionado a otra subsidiaria parecerá que actúa mejor de lo que en realidad lo hace, mientras que se percibirá que actúa mal la subsidiaria que compra el artículo. A menos que se reconozca esto en el momento de evaluar el desempeño, pueden presentarse graves distorsiones en los sistemas de incentivos administrativos. Por ejemplo, los administradores de la subsidiaria vendedora pueden utilizar altos precios de transferencia para cubrir ineficiencias, mientras los de la compradora pueden sentirse desmoralizados por el efecto de los altos precios de transferencia en la rentabilidad de su subsidiaria.

A pesar de estos problemas, la investigación sugiere que no todos los negocios internacionales utilizan la fijación de precios de oferta-demanda, sino que emplean un sistema basado en costos para fijar los precios de transferencia entre sus subunidades (por lo general, el costo más un aumento del precio estándar). Una encuesta realizada entre 164 empresas multinacionales estadounidenses reveló que 35% de ellas utilizaba precios de mercado, 15%, precios negociados, y 65%, un método basado en costos. (Las cifras suman más de 100% porque algunas empresas utilizan más de un método.)<sup>19</sup> Sólo los precios negociados y de mercado pueden interpretarse razonablemente como precios de oferta-demanda. La oportunidad para manipular precios es mucho mayor con la fijación de precios de transferencia basada en costos. Otra investigación más compleja que la anterior revela que muchas empresas manipulan los precios de transferencia para reducir sus responsabilidades fiscales globales.<sup>20</sup>

Aunque una empresa puede manipular los precios de transferencia para evitar las responsabilidades fiscales o las restricciones gubernamentales sobre flujos de capitales entre fronteras, esto no significa que la empresa deba hacerlo. Debido a que la práctica viola con frecuencia el “espíritu” de la ley en muchos países, la ética de comprometerse en una fijación de precios de transferencia resulta cuando menos dudosa. También existen claros signos de que las autoridades fiscales de muchos países han incrementado su escrutinio sobre esta práctica para acabar con los abusos. Una encuesta realizada en 2000, entre 600 multinacionales, a cargo de la firma de contadores Ernst & Young, descubrió que 75% creía que podría ser sujeto de una auditoría sobre fijación de precios de transferencia por parte de las autoridades fiscales durante los siguientes dos años.<sup>21</sup> Cerca de 61% de las multinacionales que participaron en la encuesta estableció que la fijación de precios de transferencia representaba el problema fiscal número uno al que se habían enfrentado.

## PRÉSTAMOS SUBSIDIADOS

Un préstamo subsidiado es un préstamo entre una casa matriz y su subsidiaria canalizado por medio de un intermediario financiero, por lo general un banco internacional importante. En un préstamo intra-firma directo, la casa matriz presta efectivo a su subsidiaria extranjera de manera directa, y ésta se lo devuelve más tarde. En un préstamo subsidiado, la casa matriz deposita fondos en un banco internacional, y éste presta el mismo monto a la subsidiaria en el extranjero. De esta forma, una empresa estadounidense puede depositar 100 000 dólares a una subsidiaria de la firma en Londres. Desde el punto de vista del banco, el préstamo está libre de riesgos porque tiene 100% de garantía.



en forma del depósito de la casa matriz. El banco “respalda” a la casa matriz, de ahí su nombre. El banco obtiene una utilidad mediante el pago por parte de la casa matriz con una tasa de interés un poco menor sobre el depósito del que carga a la subsidiaria extranjera por los fondos prestados.

Las empresas utilizan los préstamos subsidiados por dos razones. La primera es que evaden restricciones del país anfitrión respecto de la remesa de fondos de una subsidiaria extranjera a la casa matriz. Un gobierno anfitrión puede prohibir a una subsidiaria el pago de un préstamo a su casa matriz con el fin de preservar las reservas de tipo de cambio nacionales, pero es menos probable que prohíba la posibilidad de pago de una subsidiaria cuando se trata de un préstamo a un banco internacional. Al detener el pago a un banco internacional se daña la imagen crediticia del país, mientras que evitar el pago a la casa matriz puede tener un efecto mínimo en esta imagen. En consecuencia, en muchas ocasiones las empresas internacionales utilizan los préstamos subsidiados cuando deciden prestar fondos a una subsidiaria que está en otro país con altas probabilidades de padecer problemas políticos que pueden llevar a restringir el flujo de capital (es decir, donde el nivel de riesgo político es elevado).

Un préstamo subsidiado también proporciona ventajas fiscales. Por ejemplo, una subsidiaria en un paraíso fiscal (Bermudas) que pertenece 100% a la casa matriz deposita 1 millón de dólares en un banco internacional con sede en Londres, con 8% de interés. El banco presta el millón de dólares a una subsidiaria que opera en el extranjero con 9% de interés. El país donde se localiza la subsidiaria que opera en el extranjero basa los impuestos sobre la renta, corporativos, en 50% (vea la figura 20.1).

Con este arreglo, los pagos de intereses netos por impuesto sobre la renta serán los siguientes:

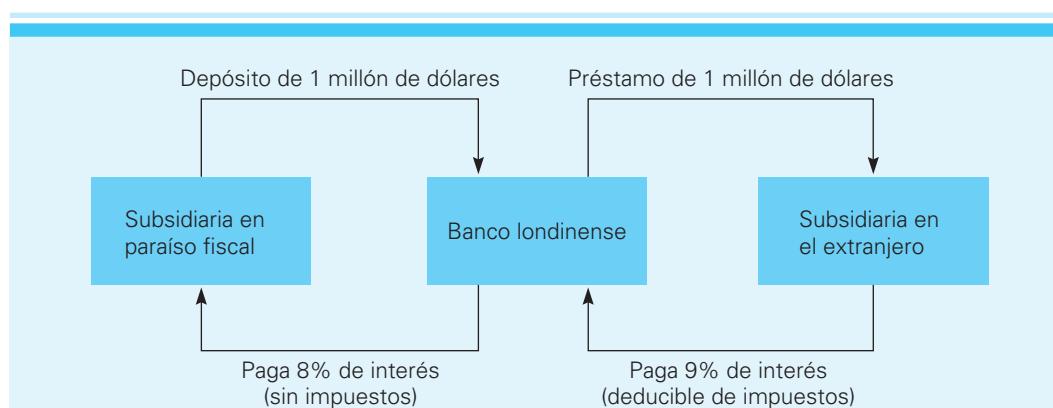
1. La subsidiaria en el extranjero paga 90 000 dólares de interés al banco londinense. Al deducir este pago de su ingreso gravable genera un costo neto después de impuestos de 45 000 dólares para la subsidiaria que opera en el extranjero.
2. El banco londinense recibe los 90 000 dólares. Retiene 10 000 dólares por sus servicios y paga 80 000 dólares de interés por el depósito a la subsidiaria de Bermudas.
3. La subsidiaria de Bermudas recibe 80 000 dólares de interés por su depósito libre de impuestos.

El resultado neto es que los 80 000 dólares en efectivo se trasladaron de la subsidiaria en el extranjero a la subsidiaria del paraíso fiscal. Debido a que el costo del crédito después de impuestos de la primera es de sólo 45 000 dólares, la casa matriz sacó 35 000 dólares adicionales del país con este tipo de arreglo. Si la subsidiaria del paraíso fiscal hubiera realizado un préstamo directo a la subsidiaria en el extranjero, el gobierno anfitrión podría haber prohibido el cargo de interés como gasto deducible de impuestos considerándolo como un dividendo a la casa matriz disfrazado de pago de intereses.



## Técnicas de la administración global del dinero

Las empresas utilizan dos técnicas de administración del dinero para manejar sus recursos globales de efectivo de la forma más eficiente: depósitos centralizados y compensación multilateral de saldos netos.



**FIGURA 20.1**

Ejemplo de los aspectos fiscales de un préstamo subsidiado

## DEPOSITARIOS CENTRALIZADOS

Todo negocio necesita retener cierto saldo en efectivo para pagar las cuentas y asegurarse contra una variación negativa no anticipada del flujo de efectivo proyectado. El problema crítico para un negocio internacional es si cada subsidiaria internacional debe tener sus propios depósitos de este tipo o si estos saldos de efectivo deben ser retenidos por un depositario centralizado. En general, las empresas prefieren tener sus saldos de efectivo con un depositario centralizado por tres razones.

La primera, al reunir las reservas de efectivo centralmente, la empresa puede depositar montos más grandes. Por lo común, los depósitos de este tipo se realizan en cuentas para manejo de efectivo, como cuentas del mercado de dinero de un día a otro. Debido a que las tasas interés de los depósitos de ese tipo suelen incrementarse con el monto del depósito, al centralizar el efectivo se obtiene un interés mayor que si lo hiciera cada subsidiaria por su parte.

Segunda, si el depositario centralizado se localiza en un centro financiero de importancia (por ejemplo, Londres, Nueva York o Tokio), tendrá acceso a información de oportunidades de inversión a corto plazo, lo cual perdería la subsidiaria extranjera normal. Asimismo, los expertos financieros de un depositario centralizado estarán en mejores posibilidades de desarrollar habilidades de inversión y conocimiento profesional que los administradores de las subsidiarias extranjeras normales. Por lo tanto, la empresa puede tomar mejores decisiones de inversión si reúne todas sus reservas de efectivo en un depositario centralizado.

Tercera, al reunir sus reservas de efectivo, se reduce la cantidad total del mismo, el cual se retiene en cuentas para altos manejos de efectivo, lo que le permite invertir una cantidad mayor de reservas a largo plazo: menos instrumentos financieros líquidos que devengan un interés mayor. Por ejemplo, una firma estadounidense tiene tres subsidiarias en el extranjero, digamos, en Corea del Sur, China y Japón. Cada una de ellas mantiene un saldo de efectivo con un monto determinado para enfrentar las necesidades diarias más otro precautorio para demandas de efectivo no anticipadas. La política de la empresa es que el saldo total requerido de efectivo sea igual a tres desviaciones estándar del monto esperado de necesidades diarias. El requerimiento de desviaciones estándar por tres refleja el cálculo de la empresa de que, en la práctica, existe 99.87% de probabilidad de que la subsidiaria tenga suficiente efectivo para enfrentar las demandas diarias e imprevistas. Se asume que las necesidades de efectivo se distribuyen de manera normal en cada país y de forma independiente entre sí (por ejemplo, las necesidades de efectivo en Japón no afectan las necesidades en China).

Las necesidades diarias de efectivo de las subsidiarias individuales y los saldos precautorios de efectivo que deben conservar son de la siguiente manera (en millones de dólares):

	<b>Necesidades diarias de efectivo (A)</b>	<b>Una desviación estándar (B)</b>	<b>Saldo en efectivo requerido (A + 3 × B)</b>
Corea del Sur	\$10	\$1	\$13
China	6	2	12
Japón	12	3	21
Total	\$28	\$6	\$46

Por lo tanto, la subsidiaria coreana estima que debe retener 10 millones de dólares para atender sus necesidades diarias. La desviación estándar es 1 millón de dólares, de manera que se retienen 3 millones de dólares adicionales como cantidad precautoria. Esto da un total requerido del saldo en efectivo de 13 millones de dólares. El total de saldos en efectivo que se necesita para las tres subsidiarias es de 46 millones de dólares.

Consideremos ahora lo que ocurriría si la firma decidiera conservar los tres saldos en efectivo con un depositario centralizado en Tokio. Debido a que las variaciones son aditivas cuando las distribuciones de probabilidad son independientes entre sí, la desviación estándar de la cuenta combinada precautoria será:

$$\begin{aligned}
 & \text{Raíz cuadrada de } (\$1\,000\,000^2 + 2\,000\,000^2 + 3\,000\,000^2) \\
 & = \text{Raíz cuadrada de } 14\,000\,000 \\
 & = \$3\,741\,657
 \end{aligned}$$



Por lo tanto, si la firma utiliza un depositario centralizado, necesitará retener 28 millones de dólares para las necesidades diarias más ( $3 \times \$3\,741\,657$ ) como un monto precautorio, o un saldo total de efectivo de 39 224 972 dólares. En otras palabras, el total de saldo en efectivo que requiere la empresa se reduciría de 46 millones de dólares a 39 224 972 dólares, un ahorro de 6 775 028 dólares. Este efectivo puede invertirse en cuentas con menos efectivo y mayor pago de interés o en activos tangibles. Los ahorros surgen tan sólo de los efectos estadísticos de sumar las tres distribuciones de probabilidad normal e independiente.

Sin embargo, la capacidad de la empresa para establecer un depositario centralizado que atienda sus necesidades de efectivo a corto plazo puede verse limitada por restricciones impuestas por los gobiernos a los flujos de capital entre fronteras (por ejemplo, controles internos para proteger las reservas de divisas del país). Asimismo, los costos de transacción por mover dinero de un tipo de cambio a otro pueden limitar las ventajas de un sistema de este tipo. A pesar de ello, muchas empresas mantienen cuando menos las reservas de efectivo precautorias de sus subsidiarias en un depositario centralizado, para que cada subsidiaria retenga su saldo en efectivo de necesidades diarias. La globalización del mercado de capitales y la remoción general de barreras al libre flujo de efectivo entre fronteras (en particular entre los países más avanzados) son dos tendencias que presentan un incremento del uso de depositarios centralizados.

## COMPENSACIÓN MULTILATERAL DE SALDOS NETOS

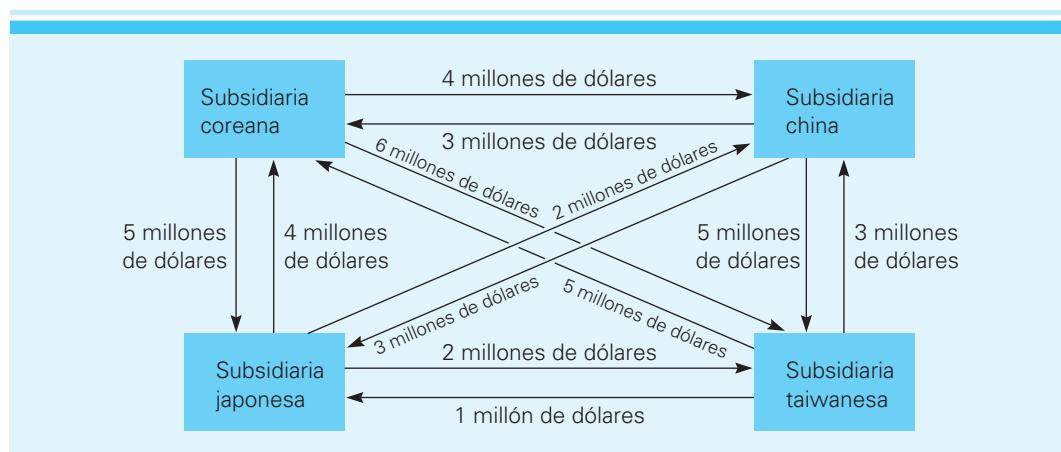
La compensación multilateral de saldos netos permite a una empresa multinacional reducir los costos de transacción que surgen cuando se realizan muchas operaciones entre sus subsidiarias. Estos costos de transacción son las comisiones que se pagan a los agentes de tipo de cambio por las transacciones de moneda y las comisiones cargadas por los bancos al transferir efectivo. El volumen de dichas transacciones parece ser en particular alto en una firma que cuenta con una red globalmente dispersa de actividades de creación de valor interdependientes. El establecimiento de una red reduce los costos de transacción al disminuir la cantidad de transacciones.

La compensación multilateral de saldos netos es una extensión de la **compensación bilateral de saldos netos**. Debido a esto último, si una subsidiaria francesa debe 6 millones de dólares a una subsidiaria mexicana, y ésta le debe al mismo tiempo 4 millones de dólares a la francesa, debe realizarse un acuerdo bilateral con un solo pago de 2 millones de dólares de la subsidiaria francesa a la mexicana, y el resto de la deuda se cancela.

Con el surgimiento de la **compensación multilateral de saldos netos**, este sencillo concepto se extiende a las transacciones entre múltiples subsidiarias dentro de una empresa internacional. Consideremos que una empresa desea establecer una compensación multilateral de saldos netos entre 4 de sus subsidiarias asiáticas en Corea del Sur, China, Japón y Taiwán. Estas subsidiarias comercializan entre sí, así que al final de mes es necesario liquidar una gran cantidad de transacciones en efectivo. La figura 20.2A muestra cómo se vería el plan de pagos al final de un mes en particular. La figura 20.2B es una matriz de pagos que resume las obligaciones entre las subsidiarias. Observe que es necesario que fluyan 43 millones de dólares entre las subsidiarias. Si los costos de transacción (comisiones por tipo de cambio más comisiones de transferencia) suman 1% de los fondos totales por transferirse, a la casa matriz le costará 430 000 dólares. Sin embargo, este monto se reduce con la compensación multilateral de saldos netos. Con la matriz de pagos (figura 20.2B), la empresa puede determinar los pagos que debe realizar entre subsidiarias para liquidar estas obligaciones. En la figura 20.2C se muestran los resultados. Mediante la compensación multilateral de saldos netos, las transacciones que aparecen en la figura 20.2A se reducen a sólo tres; la subsidiaria coreana paga 3 millones de dólares a la subsidiaria taiwanesa, y la china paga 1 millón de dólares a la japonesa y 1 millón de dólares a la taiwanesa. Los fondos totales que fluyen entre las subsidiarias se reducen de 43 millones de dólares a sólo 5 millones, y los costos de transacción se redujeron de 430 000 a 50 000 dólares; se logró un ahorro de 380 000 dólares gracias a la compensación multilateral de saldos netos.

**FIGURA 20.2A**

Flujos de antes de la compensación multilateral de saldos netos



### Subsidiaria que paga

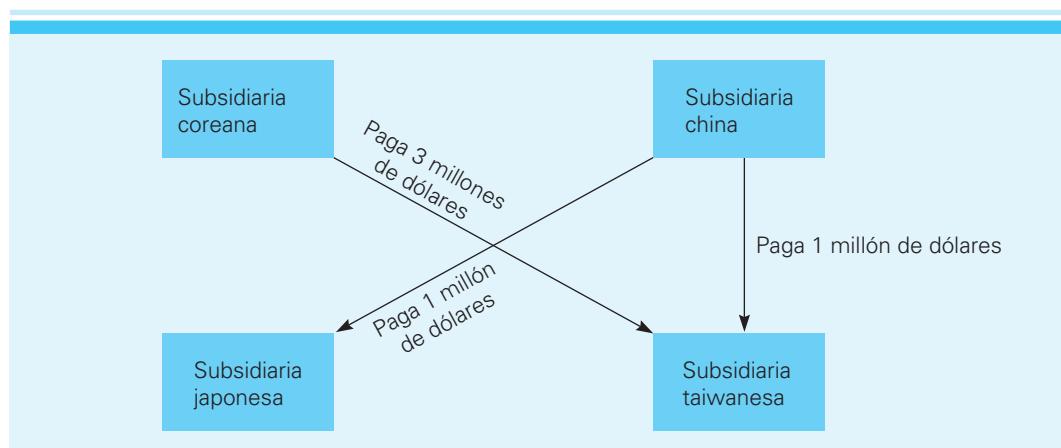
Subsidiaria que recibe	Alemania	Francia	España	Italia	Recibos totales	Recibos netos (pagos)
Coreana	—	\$ 3	\$4	\$5	\$12	(\$3)
China	\$ 4	—	2	3	9	(2)
Japonesa	5	3	—	1	9	1
Taiwanesa	6	5	2	—	13	4
Pagos totales	\$15	\$11	\$8	\$9		

**FIGURA 20.2B**

Cálculo de recibos netos (todas las cantidades en millones de dólares)

**FIGURA 20.2C**

Flujos de después de la compensación multilateral de saldos netos





## RESUMEN

En este capítulo abordamos la administración financiera de los negocios internacionales. Comentamos la forma en que se complican las decisiones de inversión, de financiamiento y de administración del dinero porque los distintos países tienen diferentes monedas, regímenes fiscales, niveles de riesgo político y económico, etc. Los administradores financieros deben tomar en cuenta todos estos factores cuando eligen las actividades que desean financiar, la mejor forma de financiar esas actividades y el medio idóneo de manejar los recursos financieros de la firma, además de la forma ideal para protegerla de los riesgos políticos y económicos (incluso el riesgo de tipo de cambio). En el capítulo abordamos los siguientes puntos:

1. Cuando se utilizan técnicas de preparación de presupuesto de capital para evaluar un proyecto extranjero potencial, debe distinguirse entre los flujos de efectivo para el proyecto y los flujos de efectivo para la casa matriz. Ambos serán diferentes cuando el gobierno de un país anfitrión bloquee la repatriación de flujos de efectivo de una inversión extranjera.
2. Al utilizar técnicas de presupuesto de capital para evaluar un proyecto extranjero potencial, la firma tiene que reconocer los riesgos económicos y políticos específicos que surgen en el extranjero (entre los que podemos mencionar el riesgo de tipo de cambio).
3. Se incorporan riesgos políticos y económicos en el proceso de presupuesto de capital ya sea mediante una tasa de descuento más elevada para evaluar proyectos riesgosos o mediante el pronóstico de flujos de efectivo más bajos para dichos proyectos.
4. El costo del capital, por lo general, es menor en el mercado global de capitales que en los mercados nacionales. En consecuencia, en condiciones similares, las empresas prefieren financiar sus inversiones en el mercado global de capitales.
5. Los préstamos del mercado global de capitales pueden verse restringidos por las regulaciones o demandas del gobierno anfitrión. En dichos casos, la tasa de descuento en el presupuesto de capital debe ajustarse al alza para reflejarlo.
6. La empresa puede considerar el financiamiento de deuda local para sus inversiones en países cuando se pronostique una depreciación de la moneda local.
7. Los principales objetivos de la administración de dinero global son utilizar los recursos de efectivo de la firma de la manera más eficiente y reducir las cargas fiscales globales.
8. Las empresas utilizan diversas técnicas para transferir fondos entre fronteras, como las remesas de dividendos, pagos de regalías y tarifas, precios de transferencia y préstamos subsidiados.
9. Las remesas de dividendos son el método más frecuente para transferir fondos entre fronteras, pero los pagos de regalías y tarifas dan ciertas ventajas fiscales respecto de las remesas de dividendos.
10. La manipulación de los precios de transferencia se utiliza algunas veces para sacar fondos de un país y así reducir la carga fiscal, protegerse contra el riesgo del tipo de cambio, evadir las restricciones gubernamentales sobre los flujos de capital y reducir el pago de aranceles.
11. Sin embargo, manipular los precios de transferencia de esta manera viola las leyes de muchos países, puede distorsionar sistemas de incentivos dentro de la empresa y tiene bases éticas un tanto dudosas.
12. Los préstamos subsidiados implican la canalización de fondos de una casa matriz a una subsidiaria extranjera por medio de un tercero, por lo general un banco internacional. Los préstamos subsidiados pueden evadir las restricciones gubernamentales impuestas sobre las remesas de fondos y proporcionar ciertas ventajas fiscales.
13. Al mantener el efectivo en un depositario centralizado, la firma invierte sus reservas con mayor eficiencia. Por el monto total de las cantidades no es necesario conservarlas en cuentas de alta liquidez, lo que libera el efectivo para inversión en cuentas que pagan mayor interés (menos líquidas) o en activos tangibles.
14. La compensación multilateral de saldos netos reduce los costos de transacción que surgen cuando se presenta una gran cantidad de transacciones entre subsidiarias en el curso normal de las actividades empresariales.

## Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. ¿Cómo la función financiera de un negocio internacional mejora la posición competitiva de la empresa en el mercado global?
2. ¿Qué acciones puede tomar una empresa para reducir su responsabilidad fiscal global? En términos éticos, ¿se justifican dichas acciones?
3. Usted es el director de finanzas de una empresa estadounidense cuya subsidiaria en México, de propiedad total de la empresa, fabrica componentes para sus operaciones de ensamblado en Estados Unidos. La subsidiaria se financió con préstamos bancarios de Estados Unidos. Uno de sus analistas le dijo que durante el próximo año se espera

una devaluación de 30% del peso mexicano respecto del dólar en los mercados cambiarios. ¿Qué acciones, en su caso, debe tomar?

- Usted es el director de finanzas de una empresa canadiense que tiene planeado construir una fábrica productora de leche por un valor de 10 millones de dólares en Rusia. Se espera que la inversión produzca flujos de efectivo netos de 3 millones de dólares anuales durante los próximos 10 años, después de lo cual la inversión tendría que cerrar porque la tecnología caerá en la obsolescencia. El valor del resto de la inversión sería de cero. El

costo del capital será de 6% si se arregla el financiamiento en el mercado de bonos europeos. Sin embargo, usted tiene la opción de financiar el proyecto con fondos de un banco ruso a 12%. Los analistas le dicen que, debido al alto nivel de inflación en Rusia, se espera que el rublo ruso se devalúe respecto del dólar canadiense; también consideran la posibilidad de que, a más tardar en el transcurso de los próximos 10 años, en Rusia tenga lugar una revolución violenta. ¿Cómo incorporaría usted estos factores en su evaluación de oportunidad de inversión? ¿Qué recomendaría a la empresa?

## Proyecto de investigación



[globaledge.msu.edu](http://globaledge.msu.edu)

### Administración financiera de los negocios internacionales

Visite el sitio de globalEDGE™ para completar los siguientes ejercicios:

#### Ejercicio 1

Una nueva tendencia en los negocios internacionales es el concepto de *microfinanzas*. Identifique las 10 principales instituciones de microfinanzas que operan en el mundo. Después de conocer los países en los que operan, compare el desempeño de cada una de ellas en términos de escala, eficiencia, riesgo y rendimientos. ¿Qué le dicen estos resultados?

#### Ejercicio 2

El riesgo país es un problema importante para las empresas internacionales. Su compañía desea invertir en el Medio Oriente; utilice el recurso @rating para identificar y presentar las calificaciones de cada uno de los siguientes países de la región: Bahrain, Irán, Jordania, Qatar y Arabia Saudita. ¿Qué país recomendaría usted? Justifique minuciosamente su posición.

## CASO FINAL

### Gol de Brasil

Gol Linhas Aereas Inteligentes de Brasil es una versión tropical de JetBlue Airways y Ryanair, aerolíneas de bajo costo y sin servicios superfluos de Estados Unidos y Europa. Fundada en 2001, Gol adoptó el modelo de bajo costo iniciado por Southwest Airlines y perfeccionado por sus similares JetBlue y Ryanair. Gol vende boletos de descuento, sobre todo mediante internet. Su objetivo se centra en los viajeros de negocios sensibles al precio, que representan 70% del tráfico que se registra en el creciente mercado de Brasil en lo que a viajes aéreos se refiere (la demanda de viajes aéreos en Brasil crece casi al doble que el porcentaje de crecimiento del PIB del país). Gol va también sobre el mercado de autobuses más grande de Brasil: en 2001, cerca de 130 millones de personas viajaron por las empresas de autobuses interestatales. Gol uniformó su flotilla con una sola línea de aviones, de la serie Boeing 737. No hay clubes exclusivos en los aeropuertos ni programas de viajero frecuente, las cabinas son de una sola clase y las comidas son bebidas y entremeses ligeros. La línea aérea ofrece también registro por internet y proporciona

un producto confiable, con 95% de los vuelos con llegadas a tiempo. El servicio de Gol le ha valido una excelente respuesta de los clientes. Una investigación de mercado independiente reveló que más de 90% de los clientes continuaría usando la línea aérea y la recomendaría.

Desde sus inicios, en enero de 2001, este modelo de negocios le permitió a Gol captar una participación de 22% del mercado brasileño a mediados de 2004. Para entonces, la empresa tenía una flotilla de 25 aviones y una clasificación de una de las aerolíneas con mayor crecimiento y mayores ingresos en el mundo, pero tiene aspiraciones de crecer todavía más. Gol desea ser la aerolínea de bajo costo de Sudamérica. Para llegar a ese punto, planea expandir su flotilla a cerca de 69 aviones en 2010.

Para financiar esta expansión, Gol decidió participar en el mercado global de capitales. A mediados de 2004, ofreció acciones preferenciales sin derecho a voto a inversionistas de Sao Paulo Bovespa y del Mercado de Valores de Nueva York (NYSE). La oferta simultánea se sobrevendió a los suscriptores,



lo que elevó dos veces el precio de la oferta y recabó cerca de 322 millones de dólares. Para explicar la decisión de ofrecer acciones por medio del Mercado de Valores de Nueva York, el director de finanzas de Gol señaló: "Deseamos obtener un grupo sólido de inversionistas de largo plazo que comprendan el negocio. Lo logramos. Deseábamos también obtener un grupo de analistas de investigación que comprendiera este sector, y ahora contamos con siete analistas que cubren las acciones. Southwest, JetBlue, Ryanair y Westjet son considerados el grupo más importante en términos de éxitos y rentabilidad operativa. Somos capaces de poner a Gol al alza en ese grupo. Entrar tanto en NYSE como en Bovespa fue parte de nuestra estrategia de venta de acciones a inversores familiarizados con empresas aéreas de bajo costo. La estrategia funciona. Si analiza la lista de inversionistas importantes de la empresa, verá que la mayoría de ellos tiene altas posiciones en la comercialización de participaciones de JetBlue, Southwest y Ryanair. Para ellos, fue un análisis muy sencillo el del modelo de negocios de Gol y la forma en que hacen dinero."

Con ayuda del financiamiento, Gol pudo expandirse con rapidez. A principios de 2007 tenía ya 65 aeronaves y operaba 600 vuelos diarios a 55 destinos, entre ellos siete rutas internacionales a cinco países sudamericanos. Gol tenía participaciones domésticas y en el mercado brasileño de 37 y 13% respectivamente, sus aviones iban con una ocupación promedio de 74%, el mejor de Brasil, y era la línea más puntual del país.<sup>22</sup>

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cuáles fueron los beneficios para Gol de aparecer en las listas del Mercado de Valores de Nueva York además de hacerlo en la São Paulo Bovespa?
2. ¿Por qué cree que se produjo una sobresuscripción de la oferta accionaria de Gol?
3. ¿Piensa usted que Gol hubiese recabado tanto dinero si sólo se hubiese inscrito en la bolsa de valores de São Paulo?
4. ¿Cómo podría afectar el listado conjunto en Nueva York y São Paulo la capacidad de Gol para conseguir capital adicional en el futuro?

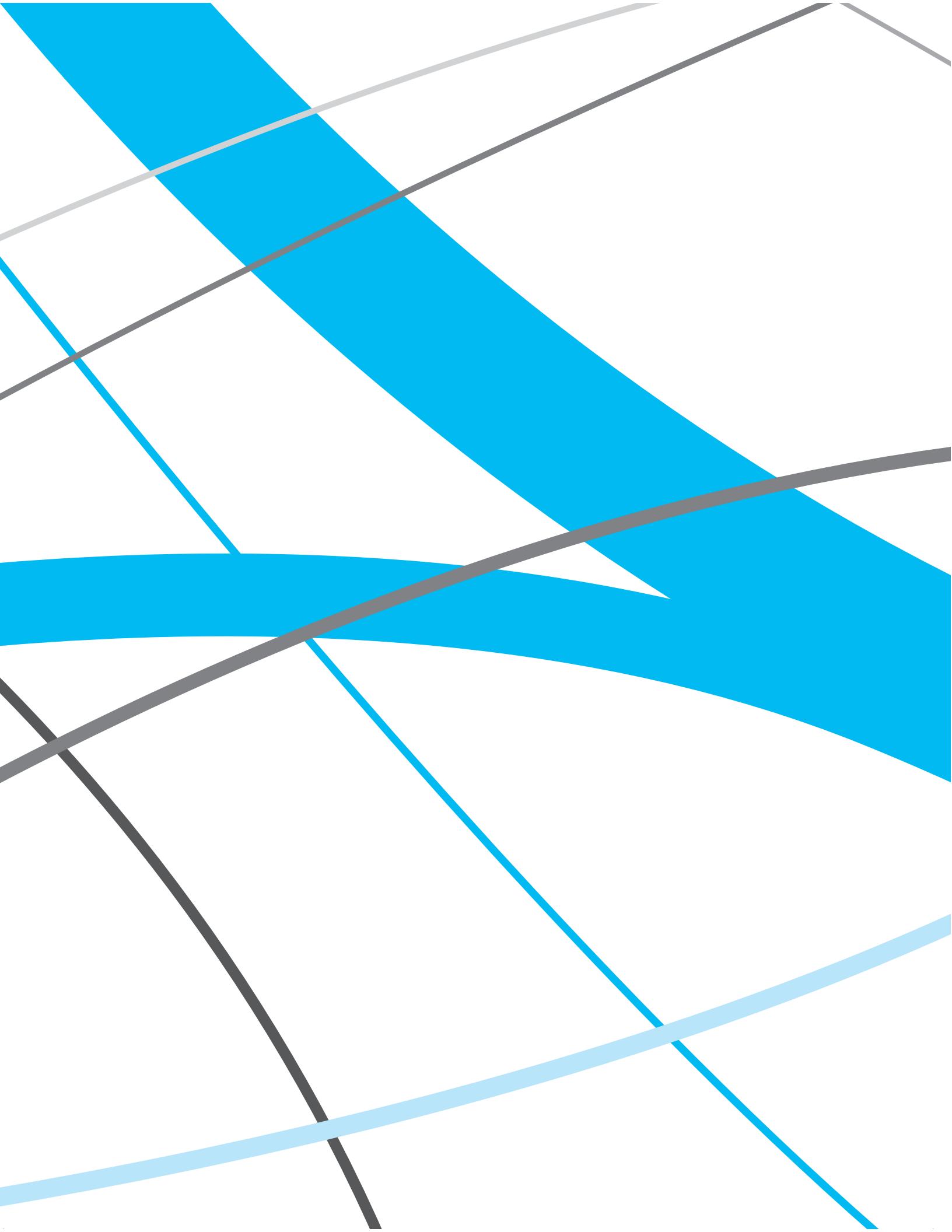
## Referencias

1. Fuentes: R. C. Stewart, "Balancing on the Global High Wire", en *Financial Executive*, septiembre/octubre de 1995, pp. 35-39; y S. Lipin, F. R. Bleakley, B. D. Granito, "Portfolio Poker", en *The Wall Street Journal*, 14 de abril de 1994, p. A1; y el reporte 10K de Procter & Gamble para 2000.
2. L. Quinn, "Currency Futures Trading Helps Firms Sharpen Competitive Edge", en *Crain's Chicago Business*, 2 de marzo de 1992, p. 20.
3. Para detalles de técnica de presupuesto de capitales, vea R. A. Brealey y S. C. Myers, *Principles of Corporate Finance*, Nueva York, McGraw-Hill, 1988.
4. D. J. Feils y F. M. Sabac, "The Impact of Political Risk on the Foreign Direct Investment Decision: A Capital Budgeting Analysis", en *The Engineering Economist* 45, 2000, pp. 129-134.
5. Fuentes: Feils y Sabac, "The Impact of Political Risk"; Simon Kukes, "Letters to the Editor: Tura Joint Venture", en *The Wall Street Journal*, 14 de junio de 1999, p. A21; M. Whitehouse, "US Export-Import Bank Agrees to Give Russia's Tyumen Oil Loan Guarantee", en *The Wall Street Journal*, 25 de mayo de 1999, p. A21.
6. Vea S. Block, "Integrating Traditional Capital Budgeting Concepts into an International Decision Making Environment", en *The Engineering Economist* 45, 2000, pp. 309-325, y J. C. Backer y L. J. Beardsley, "Multinational Companies' Use of Risk Evaluation and Profit Measurement for Capital Budgeting Decisions", en *Journal of Business Finance*, primavera de 1973, pp. 34-43.
7. Por ejemplo, vea D. K. Eiteman, A. I. Stonehill y M. H. Moffett, *Multinational Business Finance*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1992.
8. M. Stanley y S. Block, "An Empirical Study of Management and Financial Variables Influencing Capital Budgeting Decisions for Multinational Corporations in the 1980s", en *Management International Review* 23, 1983, pp. 61-71.
9. W. S. Sekely y J. M. Collins, "Cultural Influences on International Capital Structure", en *Journal of International Business Studies*, primavera de 1988, pp. 87-100.
10. J. K. Wald, "How Firm Characteristics Affect Capital Structure: An International Comparison", en *Journal of Financial Research* 22, núm. 2, 1999, pp. 161-187.
11. J. Collins y W. S. Sekely, "The Relationship of Headquarters, Country, and Industry Classification to Financial Structure", en *Financial Structure*, otoño de 1983, pp. 45-51; J. Rutherford, "An International Perspective on the Capital Structure Puzzle", en *Midland Corporate Finance Journal*, otoño de 1985, p. 72; R. G. Rajan y L. Zingales, "What Do We Know about Capital Structure", en *Journal of Finance* 50, 1995, pp. 1421-1460; y J. K. Wald, "How Firm Characteristics Affect Capital Structure: An International Comparison", en *Journal of Financial Research*, 22, núm. 2, 1999, pp. 161-187.
12. Sekely y Collins, "Cultural Influences on International Capital Structure". Vea también A. C. W. Chui, A. E. Lloyd y C. C. Y. Kwok, "The Determination of Capital Structure: Is National Culture the Missing Piece to the Puzzle?", en *Journal of International Business Studies* 33, 2002, pp. 99-127.
13. KPMG, "KPMG Corporate and Indirect Tax Rate Survey-January 2007", consultado el 24 de junio de 2007, en <http://www.kpmg.com/NR/rdonlyres/89E7B050-9654-4C7A-8A6EA05158793/0/cORPORATEAXrATESURVEY2007.pdf>



14. "Taxing Questions", en *The Economist*, 22 de mayo de 1993, p. 73.
15. S. Crow y E. Sauls, "Setting the Right Transfer Price", en *Management Accounting*, diciembre de 1994, pp. 41-47.
16. V. H. Miesel, H. H. Higinbotham y C. W. Yi, "International Transfer Pricing: Practical Solutions for Inter-company Pricing", en *International Tax Journal*, otoño de 2002, pp. 1-22.
17. J. Kelly, "Administrators Prepare for a More Efficient Future", *Financial Times Survey: World Taxation*, 24 de febrero de 1995, p. 9.
18. S. Crow y E. Sauls, "Setting the Right Transfer Price".
19. M. F. Al-Eryani, P. Alam y S. Akhter, "Transfer Pricing Determinants of U. S. Multinationals", en *Journal of International Business Studies*, septiembre de 1990, pp. 409-425.
20. D. L. Swenson, "Tax Reforms and Evidence of Transfer Pricing", en *National Tax Journal* 54, marzo de 2001, pp. 7-25.
21. "Transfer Pricing Survey Shows Multinationals Face Greater Scrutiny", en *The CPA Journal*, marzo de 2000, p. 10.
22. Fuentes: E. P. Lima, "Winning Gol!", en *Air Transport World*, octubre de 2004, pp. 22-26; G. Samor, "Brazil's Gol Faces Hurdles", en *The Wall Street Journal*, 9 de agosto de 2004, p. C3; "Gol Launches \$322 Million Flotation", en *Airfinance Journal*, junio de 2004, p. 1; y "Gol Commemorates Sixth Anniversary", en *PR Newswire*, 15 de enero de 2007.







# parte seis

## CASOS

Li & Fung 662

Castro Oil en Vietnam 663

China Mobile 663

## Li & Fung

Establecida en 1906 en Hong-Kong, Li & Fung es hoy en día una de las compañías multinacionales comerciales más grandes del mundo en desarrollo, con ventas anuales de más de 11 mil millones de dólares en 2008, contra los sólo 1.2 mil millones que realizó en 2000. La compañía, que dirigen los nietos del fundador, Victor y William Fung, no se ve a sí misma como una empresa de comercio tradicional. Más bien, se considera una experta en la administración de una cadena de suministro para sus cerca de 500 clientes, un grupo heterogéneo que incluye a minoristas de ropa y compañías de productos electrónicos de consumo. Li & Fung toma los pedidos de los clientes y después escudriña en su red de 7 500 proveedores independientes ubicados en 40 países para encontrar a las empresas manufactureras correctas para fabricar el producto para sus clientes en la combinación más atractiva de costo y calidad. Con frecuencia, lograr este objetivo requiere que Li & Fung rompa la cadena de valor y disperse distintas actividades productivas entre fabricantes localizados en diferentes países, luego de una evaluación de factores tales como costos de mano de obra, barreras comerciales, costos de transporte, etc. Entonces, Li & Fung coordina todo el proceso, esto es, maneja la logística y organiza el envío al cliente del producto terminado.

Uno de sus clientes típicos es The Limited, Inc., una gran cadena estadounidense de venta de ropa al menudeo, que subcontrata muchas de sus funciones de manufactura y logística en Li & Fung. El proceso comienza cuando The Limited recurre a Li & Fung con bocetos de diseñador de moda para la siguiente temporada. Ésta toma los conceptos básicos del producto e investiga el mercado para encontrar el tipo de hilo, tintes, botones y otros insumos apropiados, y los ensambla en prototipos que The Limited puede revisar. Una vez que The Limited ha decidido un prototipo, le hace un pedido a Li & Fung y solicita que la entrega sea en cinco semanas. El corto plazo entre el pedido y la entrega es necesario debido al alto rango de obsolescencia del producto en la industria de la moda.

Con el pedido en la mano, Li & Fung distribuye las diversas actividades del proceso total de manufactura entre diferentes productores de acuerdo con sus costos y capacidades. Por ejemplo, Li & Fung puede decidir comprar hilo a una compañía coreana, pero hacer que lo tejan y lo tiñan en Taiwán. Por ello, Li & Fung concierta que el hilo sea recogido de Corea y enviado a Taiwán. Los japoneses pueden tener los mejores cierres y botones, pero los fabrican principalmente en China. Así que Li & Fung recurrirá a YKK, un gran fabricante de cierres japonés, y ordenará los cierres correctos de sus plantas chinas. A continuación, Li & Fung puede decidir que debido a las limitaciones impuestas por las cuotas de exportación y costos de mano de obra, el mejor lugar para hacer las prendas finales podría ser Tailandia. Por lo tanto, envía todo el material a ese país. Además, y debido a que The Limited, al igual que muchos clientes minoristas, necesita de

una entrega rápida, Li & Fung puede repartir el pedido entre cinco fábricas tailandesas. Cinco semanas después de que el pedido ha sido recibido, las prendas llegarán a los anaqueles de The Limited, con el aspecto de provenir de una sola fábrica, con los colores perfectamente igualados. El resultado es un producto que puede tener una etiqueta que dice "Hecho en Tailandia", pero que en realidad es un producto global.

Para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, Li & Fung está fragmentada en numerosas divisiones enfocadas en el cliente. Hay una división de tiendas temáticas que atiende a un puñado de clientes como Warner Brothers, otra para The Limited y una más para Gymboree, la tienda de ropa para niños con sede en Estados Unidos. Entre en una de esas divisiones, como la de Gymboree, y verá que cada una de las cerca de 40 personas que ahí trabajan está enfocada sólo en satisfacer las necesidades de Gymboree. En cada escritorio hay una computadora con un software que la vincula directamente con Gymboree. El personal está organizado en temas especializados en áreas como diseño, soporte técnico, comercialización, compra de materia prima, control de calidad y envío. Estos equipos también cuentan con vínculos electrónicos directos con personal especializado en las sucursales de Li & Fung en los diversos países donde Gymboree compra por volumen, como China, Indonesia y Filipinas. De esta forma, Li & Fung utiliza sistemas de información para manejar, coordinar y controlar los procesos de diseño, producción y envío dispersos globalmente, para asegurarse de que el lapso entre la recepción de un pedido y la entrega sea reducido al mínimo, al igual que los costos totales.

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cuáles son los beneficios para los clientes de Li & Fung de trabajar con esa compañía? ¿Por qué empresas como The Limited subcontratan la coordinación de la manufactura a Li & Fung en vez de hacerlo ellas mismas?
2. Li & Fung no realiza la manufactura. Entonces, ¿cuál es su papel? ¿Cómo crea valor?
3. ¿Qué es lo que determina las decisiones de Li & Fung acerca de quién debe producir qué cosa para sus clientes?
4. ¿Cuál es la fuente de la ventaja competitiva de Li & Fung en la economía global?

### Fuentes

1. J. Magretta, "Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management Hong Kong Style", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1998, pp. 102-114.
2. J. Riddig, "A Multinational Trading Group with Chinese Characteristics", en *Financial Times*, 7 de noviembre de 1997, p. 16.
3. J. Riddig, "The Family in the Frame", en *Financial Times*, 28 de octubre de 1996, p. 12.
4. J. Lo, "Second Half Doubts Shadow Li & Fung Strength in Interims", en *South China Morning Post*, 27 de agosto de 1998, p. 3.
5. R. Meredith, "At the Crossroads", en *Forbes*, 17 de abril de 2006, pp. 31-32.

6. Sitio web de Li & Fung, consultado el 13 de febrero de 2008, en <http://www.lifung.com/eng/global/home.php>.

## Castrol Oil en Vietnam

Castrol es la división de lubricantes de BP Castrol, la empresa británica de productos químicos, aceites y gas. En Europa y Estados Unidos, donde Castrol tiene 15% de la participación del mercado de lubricantes de "hágalo usted mismo", la empresa se dirige a los automovilistas que quieren consentir a sus motores pagando un poco más por la marca de lujo de Castrol, GTX, en vez de un lubricante normal. Esta estrategia de diferenciar su producto se apoya en su patrocinio a las carreras Fórmula 1 y del circuito Indi Car en Estados Unidos, y en una costosa y amplia publicidad en televisión y revistas de automóviles tanto en Europa como en Estados Unidos.

Sin embargo, algunos de los éxitos más sobresalientes de Castrol en los años recientes han tenido lugar en los países en desarrollo de Asia, donde la firma realiza apenas una sexta parte de sus ventas, pero más de un cuarto de sus utilidades operativas. En Vietnam, los automóviles aún son relativamente escasos, así que Castrol se dirige a los motociclistas. La estrategia de la empresa es centrarse en las personas que quieren cuidar sus motocicletas nuevas. El objetivo de largo plazo es la creación de una lealtad a la marca para que, cuando haya más automóviles en Vietnam, como Castrol cree que sucederá, los antiguos dueños de motocicletas permanezcan con Castrol una vez que adquieran uno. Esta estrategia funcionó ya en Tailandia. La empresa retuvo el liderazgo en el mercado de motocicletas en Tailandia desde principios de la década de 1980, y ahora tiene una participación mayoritaria en el creciente mercado de automóviles de ese país.

A diferencia de sus prácticas en los países más desarrollados, la estrategia de comunicación de Castrol en Vietnam no se centra en la televisión y medios impresos ni en las revistas (debido a que en Tailandia existen relativamente pocas opciones de estos dos medios). En cambio, Castrol llega a sus clientes mediante el uso extensivo de espectaculares, calcomanías para automóviles y de alrededor de 4 000 anuncios en los omnipresentes talleres mecánicos y de mantenimiento de motocicletas que hay en todas las calles de Vietnam. Castrol desarrolló también un eslogan único que tiene ritmo en el idioma vietnamita: "Dau nhot tot nhat" (los lubricantes de mejor calidad), que se queda en la mente de los consumidores. Los investigadores del Castrol dicen que el eslogan es reconocido hoy en día por un sorprendente 99% de la población de la ciudad de Ho Chi Minh.

Al mismo tiempo, Castrol adoptó una estrategia de promoción internacional y la usó en Vietnam. En 2003, la empresa desarrolló una campaña publicitaria mundial donde mostraba al futbolista inglés David Beckham, quien quizás sea el atleta más reconocido en el mundo fuera de Estados Unidos. Como parte de la campaña, Beckham visitó varias naciones asiáticas, entre ellas Vietnam, donde participó en un torneo de fútbol patrocinado por Castrol.

Como en todos los lugares, Castrol adoptó una estrategia de precios premium en Vietnam, lo cual es congruente con el objetivo de crear una imagen mundial de marca de alta calidad. El aceite de Castrol cuesta alrededor de 1.5 dólares por litro, alrededor de tres veces más que el precio del aceite más barato importado de Taiwán y de Tailandia. A pesar del elevado precio, Castrol asegura que gana mercado y adeptos en Vietnam con su estrategia de marca.

Castrol tuvo que adaptar su estrategia de distribución a las singulares condiciones de Vietnam. En la mayor parte de los países en donde opera, la empresa los divide por regiones y tiene un solo distribuidor en cada una de ellas. Pero en Vietnam, a menudo tiene dos distribuidores en una región: uno para tratar con los clientes que pertenecen al Estado, de los que aún hay muchos en este país comunista, y el otro para tratar con los clientes privados. Castrol está consciente de que el sistema es costoso, pero asegura que es la única forma de operar en un país en donde todavía existe un poco de tensión entre las entidades del Estado y las privadas.

### Preguntas para analizar el caso

1. ¿Cómo difiere el contexto económico y de negocios para comercializar en una nación en desarrollo como Vietnam, del que existe en las naciones desarrolladas?
2. ¿Cómo ajustó Castrol su mezcla de marketing para adaptarse mejor a las condiciones en Vietnam?
3. ¿Qué le dice el caso de Castrol con respecto a la importancia de la adaptación local de la estrategia de marketing en esta era de negocios globales?

### Fuentes

1. V Mallet, "Climbing the Slippery Slope", en *Financial Times*, 28 de julio de 1994, p. 7.
2. A. Bolger, "Growth by Successful Targeting", en *Financial Times*, 21 de junio de 1994, p. 27.
3. "A Decade in Lubricants", en *Vietnam Investment Review*, 27 de agosto de 2001.
4. V. Bao, "England's Beckham to Visit Vietnam Despite Broken Wrist", en *Saigon Times*, 26 de mayo de 2003.

## China Mobile

China Mobile (Hong-Kong) Ltd. es una empresa que brinda servicios de telefonía inalámbrica en Hong-Kong y uno de los proveedores más importantes de servicios de telefonía móvil en todo el mundo. En 1996, la empresa surgió de China Mobile Communications Corporation, una empresa estatal de China continental, quien conservó 75% de su participación como propietario en China Mobile (Hong-Kong) Ltd. Su surgimiento proviene de una estrategia del gobierno chino para privatizar su red de telecomunicaciones. La empresa adquirió el derecho de expandirse dentro de China continental. En septiembre de 2000, la empresa se convirtió

en el proveedor más importante de comunicaciones móviles en China, con 23.9 millones de suscriptores y una posición de liderazgo en el mercado en seis provincias.

A finales del año 2000, China terminaba negociaciones para ingresar en la Organización Mundial del Comercio. Según los términos de su acuerdo con la OMC, debería abrir progresivamente su mercado de comunicaciones a los proveedores extranjeros. Impulsada por la inminente amenaza de nuevos competidores en su mercado de rápido crecimiento, la empresa se dio cuenta de que necesitaba acelerar su expansión dentro de China continental para evitar a los competidores extranjeros. De conformidad con esta estrategia, en octubre de 2000, firmó un acuerdo para comprar redes móviles en siete provincias además de que contaba la casa matriz estatal. La compra de estas redes le daría a China Mobile 15.4 millones de suscriptores más, y también daría a la empresa de Hong-Kong un mercado geográficamente contiguo a todas las regiones costeras de la China continental, 56% de participación de todos los suscriptores de telefonía celular en China continental y una cobertura de servicio de aproximadamente 48% de la población total.

El precio de esta negociación fue de 32 800 millones de dólares. Para China Mobile, una cuestión de suma importancia era la forma de financiar el trato. Podría ser mediante una emisión adicional de participación o deuda en Hong-Kong, cuyo mercado de capitales quizás no fuese lo bastante grande para absorber una oferta multimillonaria en dólares sin elevar el precio del capital a un nivel inaceptable. Por ejemplo, es probable que China Mobile tuviera que pagar una tasa de interés relativamente alta para vender los bonos suficientes en Hong-Kong con el fin de financiar parte de la construcción de redes provinciales, lo que elevaría su costo de capital. Después de consultar con sus aseguradores, que eran empresas estadounidenses como Goldman and Sachs y Merrill Lynch, China Mobile optó por una oferta internacional de participaciones y deuda. Sus acciones aparecieron en el mercado de valores de Nueva York como certificados de depósito estadounidenses (ADR). Cada ADR representó y controló cinco acciones de la empresa de Hong-Kong. Además, la empresa optó por vender las utilidades obtenidas por los ADR en cerca de 6 600 millones de dólares además de obtener 600 millones de dólares adicionales de la venta de bonos convertibles a cinco años (estos bonos pueden convertirse en participación en una fecha futura, en este caso después de cinco años. Se consideran un híbrido entre acciones convencionales y bonos). Además, accedió a vender una participación de 2% de la empresa a Vodafone PLC, el proveedor de servicios inalámbricos más grande de Europa, por 2 500 millones de dólares. La parte restante de los 32 800 millones de dólares del precio de compra de las redes inalámbricas continentales te-

nía que financiarse mediante la emisión de nuevas acciones de la China Mobile Communications Corporation estatal, que debería retener su 75% de participación a pesar de la emisión de nuevas participaciones.

Se ofrecería una porción significativa de ADR para su venta en Nueva York. Sin embargo, las afianzadoras planearon también ofrecer ADR en Asia y Europa. De manera similar, la emisión de bonos convertibles tendría un precio en dólares estadounidenses y se ofrecería a inversionistas globales. Las ofertas de bonos y de participación, que se cerraron en noviembre de 2000, se sobrevendieron sustancialmente. La porción de capital de la oferta se sobresuscribió 2.6 veces. Esto representó un importante logro para lo que fue la emisión de participaciones asiática más grande de la historia fuera de Japón. En total, China Mobile recabó cerca de 8 240 millones de dólares, más de 1 000 millones de dólares por encima de lo planeado. Cerca de 690 millones provinieron de la venta de bonos convertibles, y el resto de la venta de participaciones. Los bonos convertibles pagaron 2.25% de interés, significativamente menor que la tasa de 2.75% que se pensaba ofrecer al principio (conforme los precios de los bonos se elevan, disminuye la tasa de interés que ofrece el bono). Esto disminuyó el costo de capital de China Mobile. La sobresuscripción de la participación de la oferta tuvo un efecto similar. La oferta tuvo una naturaleza de carácter global. Mientras que 55% de la colocación se realizó en Estados Unidos, otro 25% se fue hacia inversionistas asiáticos y 20% a inversionistas europeos.

## Preguntas para analizar el caso

1. ¿Por qué China Mobile consideró que era necesario emitir acciones en mercados de valores fuera de su base en Hong-Kong? ¿Cuáles son las ventajas de dicho movimiento?
2. ¿Por qué China Mobile fijó el precio de su emisión de bonos en dólares estadounidenses en lugar de hacerlo en dólares de Hong-Kong?
3. ¿Puede ver alguna desventaja en la emisión de acciones y bonos internacionales de China Mobile?

## Fuentes:

1. China Mobile Hong-Kong, Ltd., SEC Forma F-3, presentada el 30 de octubre de 2000.
2. M. Johnson, "Deal of the Month", en *Corporate Finance*, diciembre de 2000, p. 10.
3. "Jumbo Equity Raid Elevates China Mobile to Big League", en *Euroweek*, 3 de noviembre de 2000, pp. 1, 13.



# GLOSARIO

## A

**activo especializado** Activo destinado a realizar un cometido particular, cuyo valor se reduce de manera significativa en su siguiente mejor uso.

**acto ilegal de funcionarios** Infracción a los derechos de propiedad cuando los funcionarios públicos sustraen ingresos, recursos o bienes a sus dueños.

**acto ilegal de particulares** Violación de los derechos de propiedad por robo, piratería, extorsión, etc., por parte de individuos o grupos de particulares.

**acuerdo de licencia** Acuerdo por el que una parte cede los derechos de propiedad intangible a otra durante cierto tiempo y recibe a cambio regalías.

**acuerdo de licencias cruzadas** Convenio según el cual una compañía otorga una licencia del uso de una propiedad intangible valiosa a un socio extranjero a cambio de una licencia para aprovechar conocimientos valiosos de éste; reduce el riesgo de la licencia pura y simple.

**Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas (General Agreement on Tariff and Trade, GATT)** Tratado internacional en el que los firmantes se comprometían a disminuir las barreras al libre tránsito de bienes a través de las fronteras nacionales; fue antecesor de la OMC.

**acuerdo multilateral de inversión** Convenio en el que se prohíbe que los estados firmantes discriminen a inversionistas extranjeros. Su objetivo es flexibilizar las reglas de la inversión extranjera directa entre estados de la OCDE.

**adecuación masiva** Fabricación de una amplia variedad de bienes finales a un costo por unidad que alguna vez sólo podía lograrse a través de la producción masiva de un producto estandarizado.

**alianzas estratégicas** Acuerdos de cooperación entre dos o más empresas.

**administración de calidad total** Doctrina administrativa que se centra en la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios de una compañía.

**administración de efectivo** Manejo eficiente de las reservas globales de efectivo de una empresa.

**administración de recursos humanos** Actividades que se realizan en una organización para aprovechar a su personal de manera eficaz.

**análisis fundamental** Análisis que se basa en la teoría económica para elaborar modelos económicos complejos que pronostican los movimientos del tipo de cambio.

**análisis técnico** Análisis de datos de precios y volúmenes para determinar tendencias históricas que se espera se prolonguen en el futuro.

**aprendizaje global** Movimiento de destrezas y ofertas de productos de las subsidiarias foráneas hacia la matriz y entre esas subsidiarias.

**arancel** Impuesto que se aplica a las importaciones.

**arancel ad valorem** Tarifa impuesta como proporción del valor de un bien importado.

**arancel específico** Tarifa establecida como cobro fijo por cada unidad de un bien importado.

**aranceles compensatorios** Aranceles para contrarrestar el *dumping*.

**arbitraje** Compra de instrumentos financieros en un mercado para revenderlos de inmediato en otro y obtener una utilidad por la diferencia de precios.

**área de libre comercio** Grupo de países que se comprometen a eliminar todas las barreras al libre tránsito de bienes y servicios entre ellos, pero que siguen políticas de comercio exterior independientes.

**argumento de la industria naciente** Doctrina que sostiene que las nuevas industrias en los países en desarrollo deben protegerse de manera temporal de la competencia internacional hasta que alcancen una posición en la que puedan competir en los mercados mundiales con las empresas de las naciones desarrolladas.

**arquitectura organizacional** Totalidad de la organización de una empresa.

**Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN)** Asociación formada en 1967 para establecer un área de libre comercio entre Brunei, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Tailandia.

**Asociación Europea de Libre Comercio (ALCE)** Asociación de libre comercio que comprende a Noruega, Islandia y Suiza.

**Aspectos Relacionados con los Derechos de Propiedad Intelectual** Acuerdo de la OMC para sancionar normas más estrictas de propiedad intelectual.

## B

**Banco Mundial** Institución internacional cuyo objetivo es promover el desarrollo económico general en las naciones más pobres del mundo.

**barreras administrativas** Normas administrativas que sancionan las burocracias gubernamentales para restringir las importaciones o fomentar las exportaciones.

**barreras de entrada** Factores que dificultan o encarecen el ingreso a un mercado o sector económico.

**bono de tasa fija** Bono que paga una suma fija cada año hasta el vencimiento, cuando el inversionista también recibe el valor nominal del título en efectivo.

**bono extranjero** Bono vendido fuera del país de origen del prestatario y denominado en la moneda del país en el que se expide.

**Bretton Woods** Reunión de 1944 en la que los representantes de 40 países diseñaron un nuevo sistema monetario internacional.

**buenas costumbres** Normas que se consideran básicas para el funcionamiento de una sociedad o para su vida social.

## C

**caja de conversión o consejo monetario** Medio de controlar el tipo de cambio de la moneda de un país.

**canales exclusivos** Canales de distribución a los que es difícil que penetren terceros.

**CARICOM** Asociación de estados caribeños de lengua inglesa cuyo objetivo es establecer una unión aduanera.

**carry trade** Tipo de especulación que involucra obtener un préstamo en una divisa cuyos intereses son bajos, y utilizar los rendimientos para invertir en otra divisa cuyos intereses son altos.

**carta de crédito** Carta expedida por un banco en la que se indica que éste hará ciertos pagos correspondientes en determinadas circunstancias.

**célula flexible de fabricación** Tecnología de manufactura flexible en la que se agrupan diversas máquinas, un encargado único de materiales y una célula central de control para elaborar una familia de productos.

**centros de investigación básica** Centros de investigación fundamental localizados en regiones donde se crean conocimientos científicos valiosos; desarrollan las tecnologías básicas que se convierten en productos nuevos.

**código de ética** Declaración formal de las prioridades éticas de una empresa u organización.

**colectivismo** Doctrina que destaca los objetivos sociales por encima de los individuales.

**colocación de activos** Acto por el cual una corporación vende acciones a un inversionista.

**COMECON** Desaparecida asociación económica de los estados comunistas de Europa Oriental, encabezada por la ex Unión Soviética.

**comercio desviado** Comercio que se desvía en razón de la integración económica regional. Ocurre cuando proveedores extranjeros con costos más baratos, fuera de un área de libre comercio, son sustituidos por proveedores más caros de esa área.

**comercio electrónico** Sistema para realizar negocios en línea a través de internet.

**comercio internacional** Actividad en la que una empresa exporta bienes o servicios a consumidores de otro país.

**Comisión Europea** Organismo responsable de proponer la legislación que regirá a la Unión Europea, implantarla y verificar su cumplimiento.

**compañía de gestión de exportaciones** Especialistas en exportaciones que operan como departamento de comercialización de exportaciones para las empresas que los contratan.

**compensación** Acuerdo para comprar en cierto país bienes y servicios con cierto porcentaje de los ingresos por una venta realizada a ese país.

**compensación bilateral de saldos netos** Arreglo conforme al cual lo que una filial adeuda a otra se cancela con la deuda de la segunda con la primera.

**competencia central** Capacidad de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar.

**competencia de tiempo** Capacidad que se basa en la rapidez para reaccionar ante la demanda de los clientes y desarrollar productos nuevos.

**competencia multipolar** Surge cuando dos o más competidores se enfrentan en diferentes mercados regionales o nacionales, o industrias.

**comportamiento etnocéntrico** Conducta fundada en la creencia de la superioridad del propio grupo étnico o cultura; manifestación de desprecio o desdén por la cultura de otros países.

**compra a cambio (buyback)** Aceptación de un porcentaje de la producción de una planta como pago por el contrato para construirla.

**compromiso estratégico** Decisión que tiene un efecto de largo plazo y es difícil de revertir, como entrar en gran escala en un mercado extranjero.

**comunistas** Personas que opinan que sólo se llega al socialismo mediante una revolución y una dictadura totalitaria.

**conciencia de clase** Tendencia de los individuos a percibirse de acuerdo con sus orígenes socioeconómicos.

**conocimiento de embarque** Documento expedido en favor de un exportador por un transportista general de mercancía. Hace las veces de recibo, contrato y documento de derechos.

**conocimientos interculturales** Conocimientos del efecto de una cultura en la manera de realizar los negocios.

**Consejo de la Unión Europea** Organismo que representa los intereses de los integrantes de la Unión Europea y tiene autoridad para aprobar leyes para la región.

**Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (Financial Accounting Standards Board, FASB)** Organismo que redacta los principios de contabilidad generalmente aceptados con los que deben prepararse los estados financieros de las empresas estadounidenses.

**Consejo Europeo** Organismo conformado por los jefes de estado de los miembros de la Unión Europea y el presidente de la Comisión Europea.

**Consejo Internacional de Normas de Contabilidad** Sociedad de representantes de organizaciones contables profesionales de muchos países, cuyo objetivo es unificar las normas de contabilidad en todo el mundo.

**contabilidad a valores corrientes** Método que ajusta todos los rubros del estado financiero para eliminar los efectos de la inflación.

**contracompra** Acuerdo de compra recíproca.

**contratación etnocéntrica** Método de asignación de personal de una empresa multinacional conforme al cual todos los puestos administrativos claves son ocupados por nativos del país de origen.

**contratación geocéntrica** Método de asignación de personal en el que se busca a los mejores candidatos para que ocupen los principales puestos de la empresa multinacional, cualquiera que sea su nacionalidad.

**contratación policéntrica** Estrategia de asignación de personal en una empresa multinacional en la que se contrata a ciudadanos del país anfitrión de cada una de las diversas filiales en el extranjero para que las dirijan, en tanto que los ciudadanos del país de origen ocupan las principales posiciones en la casa matriz de la corporación.

**contrato** Documento que especifica las condiciones de intercambio y detalla los derechos y obligaciones de las partes.

**control de capitales** Restricciones a los flujos de capital hacia el exterior que segmentan mercados accionarios; cantidad máxima de acciones de una empresa que puede poseer un extranjero; límite para la capacidad de un ciudadano de invertir fuera de su país.

**control de personal** Ejercicio del control mediante el contacto personal con los subordinados.

**controles burocráticos** Controles por medio del establecimiento de un sistema de reglas y procedimientos.

**controles culturales** Control que se alcanza luego de convencer a los subordinados de que se identifiquen con las normas y sistemas de valores de la organización (autocontrol).

**controles de rendimiento** Mecanismo de control que consiste en fijar metas para los subordinados, expresadas con criterios objetivos, y en determinar el desempeño y la capacidad de los subordinados para alcanzar dichas metas.

**Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos para la Venta Internacional de Mercaderías (CIVIM)** Acuerdo que establece un conjunto uniforme de reglas para los contratos entre empresas de diversos países.

**Convención de París para la Protección de la Propiedad Industrial** Acuerdo internacional para proteger la propiedad intelectual. Ha sido firmado por 96 países.

**Convención para Combatir el Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales** Acuerdo

de la OCDE para penalizar el soborno de funcionarios públicos en el extranjero.

**conversión de divisas** Conversión de los estados financieros de las filiales foráneas a la moneda del país anfitrión.

**convertibilidad externa de moneda** Situación en que los extranjeros no residentes pueden convertir sus valores de moneda nacional en divisas, mientras que se limita la capacidad de los nativos para hacerlo.

**convertibilidad libre de moneda** Estado de la moneda de un país cuando el gobierno permite que, tanto nativos como extranjeros, compren sumas ilimitadas de divisas extranjeras con la moneda nacional.

**corporación transnacional** Empresa que pretende obtener ganancias a través de los ahorros que generan la curva de experiencia, localización y aprendizaje global, al tiempo que responde a la demanda local.

**Corte de Justicia** Tribunal superior de apelación en el derecho de la Unión Europea.

**costo del capital** Precio del dinero.

**costos de pionero** Costos en que incurre quien entra primero en un mercado y que se ahorran quienes llegan después, como tiempo y esfuerzo para aprender las reglas, fallas por desconocimiento y el inconveniente de ser extranjero.

**costos de transacción** Costos de un intercambio comercial.

**costumbre** Norma que se considera básica para el funcionamiento de una sociedad y la vida social.

**creación de comercio** Comercio que se genera debido a la integración económica regional. Ocurre cuando productores nacionales de alto costo son sustituidos por productores extranjeros de bajo costo en un área de libre comercio.

**creación de valor** Conjunto de actividades que aumentan el valor de los bienes o servicios para los consumidores.

**creadores de mercado** Compañías de servicios financieros que vinculan, directa o indirectamente, a los inversionistas con los prestatarios.

**crecimiento de las utilidades** Aumento porcentual de las utilidades netas con el paso del tiempo.

**crédito fiscal** Crédito que permite a una empresa reducir los impuestos que paga al gobierno nacional equivalente a los impuestos que pagó al gobierno extranjero.

**crisis bancaria** Pérdida de confianza en el sistema bancario que genera una demanda excesiva sobre los bancos, porque los individuos y las compañías retiran sus depósitos.

**crisis de la deuda externa** Situación en la que un país no puede pagar sus obligaciones de deuda externa, sea del sector privado o del público.

**crisis monetaria** Situación que ocurre cuando un ataque especulativo al tipo de cambio de una moneda produce una

devaluación pronunciada de ésta, o bien obliga a las autoridades a gastar grandes sumas de sus reservas internacionales y aumentar bruscamente las tasas de interés para defender el tipo de cambio actual.

**cuenta corriente** En la balanza de pagos, registro de las transacciones de importación y exportación de bienes y servicios.

**cuenta de capital** En la balanza de pagos, registro de las transacciones que comprenden la compra o venta de activos.

**cuentas de la balanza de pagos** Cuentas nacionales en las que se registran pagos y recibos del extranjero.

**cultura** Complejo que abarca conocimientos, ideas, arte, moral, derecho, tradiciones y diversas aptitudes que adquiere una persona por el hecho de pertenecer a una sociedad.

**cultura corporativa** Normas y sistema de valores de una organización.

**cultura organizacional** Normas y valores que comparten los empleados de una organización.

**cuota de importación** Límite directo a la cantidad de un bien que puede importarse a un país.

**cuota de tasa arancelaria** Tasa reducida de aranceles que se aplica a las importaciones que no rebasan la cuota.

**cuota de transferencia** Cargo bancario por trasladar efectivo de un lugar a otro.

**curva de experiencia** Reducciones sistemáticas de los costos de producción durante la vida de un producto.

## D

**decisión de abastecimiento** Decisión mediante la cual se determina si una empresa debe hacer o comprar sus componentes.

**decisiones de fabricar o comprar** Decisiones que toma una compañía sobre realizar una actividad de creación de valor o subcontratarla a otra.

**Declaración Universal de los Derechos Humanos** Acuerdo que establece principios básicos que deben observarse cualquiera que sea la cultura.

**déficit comercial** Vea *déficit de la cuenta corriente*

**déficit de la cuenta corriente** Situación que ocurre con la cuenta corriente de la balanza de pagos cuando un país importa mayor cantidad de bienes y servicios de los que exporta.

**democracia** Sistema político en el que el gobierno es del pueblo, que lo ejerce de manera directa o por medio de representantes elegidos.

**democracia representativa** Sistema político en el que los ciudadanos eligen periódicamente a las personas que los representan en el gobierno.

**democracia social** Tendencia política que pretende alcanzar el comunismo por medios democráticos.

**depósito centralizado** Práctica de centralizar los saldos de efectivo de una corporación en un único depositario.

**derecho civil** Sistema legal basado en un conjunto de leyes y códigos escritos con detalle.

**derecho consuetudinario** Sistema legal basado en la tradición, precedentes y usos. Cuando los tribunales interpretan a la luz del derecho consuetudinario, atienden a estas características.

**derecho contractual** Conjunto de leyes que rigen la aplicación de los contratos.

**derecho teocrático** Sistema legal basado en doctrinas religiosas.

**derechos de autor (copyright)** Derechos legales de exclusividad de escritores, compositores, dramaturgos, pintores y editores para publicar y disponer de su obra a su conveniencia.

**derechos de propiedad** Conjunto de derechos legales sobre el uso que se da a un recurso y sobre el uso a que se destina todo ingreso derivado de ese recurso.

**desagregación** Método que consiste en recurrir a más de una técnica financiera para transferir fondos entre fronteras.

**desempeño** Situación que se presenta cuando las causas de un desempeño bueno o malo no se detectan con claridad.

**desregulación** Supresión de las restricciones gubernamentales a las actividades de una empresa.

**desventajas de actuar al último** Inconvenientes que sufren quienes ingresan tarde a un mercado.

**desventajas del que actúa primero** Desventajas que implica entrar en un mercado extranjero antes que otras empresas internacionales.

**desvío comercial** Acto de recurrir a un tercero, una casa comercial especializada, en un acuerdo de intercambio.

**diferenciación horizontal** División de una empresa en unidades.

**diferenciación vertical** Centralización y descentralización de las responsabilidades de la toma de decisiones.

**dilema ético** Situación en la que ninguna opción parece aceptable desde el punto de vista ético.

**dinamismo confuciano** Teoría de que las enseñanzas de Confucio repercuten en las actitudes sobre el tiempo, persistencia, jerarquías, reserva, respeto por la tradición y reciprocidad de elogios y favores.

**discriminación de precios** Práctica de cobrar precios diferentes por el mismo producto en diversos mercados.

**distancia del poder** Teoría sobre la forma en que una sociedad resuelve las diferentes capacidades físicas e intelectuales de las personas. Las culturas con mucha distancia al poder son propias de países en los que crecieron las desigualdades hasta conver-

tirse en inequidades de poder y riqueza. Las culturas con poca distancia al poder se encuentran en las sociedades que tratan de reducir estas inequidades cuanto sea posible.

**distribución justa** Distribución que se considera imparcial y equitativa.

**división internacional** División responsable de las actividades internacionales de una empresa.

**dotación de factores** Conjunto de recursos de un país, como territorios, mano de obra y capital.

**dumping** Acto de vender bienes en un mercado extranjero a menos de su costo de producción o por debajo de su valor "justo" de mercado.

## E

**economía centralizada** Economía en la que el Estado cumple una función activa, como influencia en la dirección y la magnitud de las inversiones del sector privado.

**economía de mercado** Economía en la que la distribución de los recursos se determina por la mano invisible del sistema de precios.

**economía dirigida** Sistema económico en el que el gobierno planea la asignación de recursos, como el tipo de bienes y servicios que se deben producir y en qué cantidades.

**economía mixta** Sistema en el que ciertos sectores de la economía se entregan a propietarios privados y se permite que actúen los mecanismos del mercado libre, mientras que en otros sectores predomina la propiedad estatal y la planeación gubernamental.

**economía política** Estudio de la influencia de los factores políticos en el funcionamiento de un sistema económico.

**economías de escala** Ventajas de costos ganadas por la producción en gran escala.

**economías de localización** Ventajas de costos que se obtiene cuando se realiza una actividad de creación de valor en el lugar óptimo para ello.

**efecto de Fisher** Fenómeno por el que la tasa de interés nominal ( $i$ ) de cada país es igual a la tasa de interés real requerida ( $r$ ) más el índice anticipado de inflación durante el periodo que se prestan los fondos ( $I$ ). Es decir,  $i = r + I$ .

**efectos de aprendizaje** Ahorros de costos que se logra al aprender de la práctica.

**efectos del país de origen** Subgrupo de efectos propios del origen, o el grado en que el sitio de manufactura influye sobre las evaluaciones del producto.

**efecto internacional de Fisher** En dos países dados, el tipo de cambio de referencia debe cambiar en la misma cantidad pero en dirección opuesta de la diferencia entre las tasas de interés nominal de ambos países.

**elasticidad de precios de la demanda** Medida de la reacción de la demanda de un producto ante los cambios del precio.

**elástico** Pequeño cambio en el precio que produce un gran cambio en la demanda.

**empresa conjunta (joint venture)** Sociedad conformada por dos o más compañías.

**empresa internacional** Empresa que realiza comercio o inversiones internacionales.

**entrada oportuna** Momento de la entrada en un mercado. Es temprana cuando una empresa se introduce en un mercado extranjero antes de que otras lo hagan; es tardía cuando el arribo es posterior al de otras firmas internacionales.

**entradas de inversión extranjera directa** Flujos de inversión extranjera directa hacia un país.

**equilibrio en la balanza comercial** Estado que se alcanza cuando el ingreso que ganan los habitantes de un país por sus exportaciones es igual a lo que pagaron por las importaciones.

**escala mínima eficiente** Nivel de producción en el que se agota la mayoría de las economías de toda la planta.

**especulación con divisas** Movimiento de corto plazo de fondos de una moneda a otra, con la esperanza de obtener una utilidad por las oscilaciones del tipo de cambio.

**estrategia** Acciones que emprenden los administradores para alcanzar las metas de su empresa.

**estrategia de adelanto** Anticipación del cobro de cuentas por cobrar en moneda extranjera si se espera que ésta se deprecie, y pago por adelantado de las cuentas por pagar en moneda extranjera si se espera que se aprecie.

**estrategia de demora** Retraso del cobro de cuentas en moneda extranjera si se espera que ésta suba, y retraso de los pagos si se espera que esa divisa se deprecie.

**estrategia de estandarización global** Estrategia para aumentar la rentabilidad aprovechando las reducciones de los costos debidas a las curvas de experiencia y las economías de localización.

**estrategia de fomento de la demanda** Estrategia de marketing que prefiere la publicidad en los medios de comunicación en lugar de las ventas personales.

**estrategia de fomento de la oferta** Estrategia de marketing que prefiere las ventas personales en lugar de la publicidad en los medios de comunicación.

**estrategia ética** Línea de acción que respeta la ética comercial.

**estrategia internacional** Estrategia para crear valor mediante la transferencia de capacidades básicas a mercados extranjeros donde la competencia local no las tiene.

**estrategia multidoméstica** Estrategia que destaca la necesidad de ser sensibles a las condiciones únicas que prevalecen en los diversos mercados nacionales. Vea *estrategia multinacional*.

**estrategia multinacional** Plan centrado en aumentar la rentabilidad mediante la adaptación de bienes y servicios para que concuerden con los gustos de los mercados nacionales.

**estrategia transnacional** Plan para aprovechar ahorros de localización y de costos por experiencia, transferir capacidades centrales de la empresa y prestar atención a las circunstancias locales.

**estratos sociales** Categorías jerárquicas de una sociedad.

**estructura financiera** Mezcla de deuda y capital para financiar una empresa.

**estructura global por zonas** Estructura organizacional de una empresa en la que el mundo se divide en zonas.

**estructura global por divisiones de productos** Estructura organizacional de una empresa que se basa en divisiones de productos que asumen una responsabilidad global.

**estructura matricial global** Diferenciación horizontal en dos rubros: divisiones de productos y zonas geográficas.

**estructura organizacional** Estructura determinada por la división formal de una organización en unidades de negocios, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las unidades de negocios.

**estructura social** Organización social básica de una sociedad.

**ética comercial** Principios aceptados de lo correcto o incorrecto para regir la conducta de los empresarios.

**ética kantiana** Noción de que debe tratarse a las personas como fines y nunca sólo como medios para los fines de otros.

**etnocentrismo** Tendencia a creer en la superioridad del grupo étnico o cultura propia.

**eurobonos** Bono colocado en países en los que no circula la moneda en que está denominado.

**eurodivisa** Toda moneda depositada fuera de su país de origen.

**eurodólar** Dólar depositado fuera de Estados Unidos.

**Eximbank (Export-Import Bank)** Dependencia del gobierno de Estados Unidos con la misión de prestar ayuda financiera y facilitar las exportaciones e importaciones.

**expatriado** Ciudadano de un país que trabaja en otro.

**exportación** Ventas de los bienes producidos en un país a los habitantes de otro.

**exposición a la conversión de divisas** Grado al que las fluctuaciones del tipo de cambio repercuten en los resultados consolidados y el balance general de una corporación.

**exposición cambiaria** Riesgo de que las fluctuaciones futuras del tipo de cambio de un país afecten a una empresa.

**exposición de las transacciones** Grado al que las fluctuaciones del tipo de cambio repercuten en el ingreso de transacciones particulares.

**exposición económica** Grado al que las fluctuaciones del tipo de cambio alteran el poder que tiene una empresa de obtener utilidades internacionales.

**externalidades** Difusión de conocimientos.

## F

**fabricación personalizada en masa** Producción de una gran variedad de productos con un costo unitario que antes sólo se conseguía mediante la producción en masa de un artículo homogéneo.

**factores de producción** Insumos del proceso de producción de una empresa: mano de obra, administración, tierra, capital y conocimientos técnicos.

**fijación de precios de efectos extendidos** Situación que ocurre cuando una estrategia de precios que se aplica en un mercado puede tener un efecto en la estrategia de un rival en otro mercado.

**filial foránea** Subsidiaria extranjera.

**flotación controlada** Sistema en el que se permite que flote la paridad de la moneda de un país respecto de otras, pero el gobierno interviene para comprar y vender divisas si opina que la moneda se desvió en exceso de su valor justo.

**flujo de inversión extranjera directa** Cantidad de inversión extranjera directa emprendida durante un periodo determinado (por lo general, un año).

**firmante** Persona o empresa que suscribe el documento de conocimiento de embarque (libramiento).

**fondo de cobertura** Fondo de inversión donde se compra y vende en corto títulos financieros (acciones, bonos, divisas).

**Fondo Monetario Internacional (FMI)** Institución internacional cuyo objetivo es mantener en orden el sistema monetario internacional.

**formación bruta de capital fijo** Suma del capital total invertido en fábricas, tiendas, oficinas y otros similares.

**fracaso del expatriado** Retorno prematuro de un administrador expatriado a su nación de origen.

**franquicia** Forma especializada de licencia en la que el dueño vende propiedad intangible al concesionario y marca las reglas para conducir el negocio.

**fuga de capitales** Situación que ocurre cuando los habitantes de un país convierten su moneda en una divisa extranjera.

## G

**ganancias del comercio** Ganancias económicas de un país generadas por sus actividades de comercio internacional.

**gerente expatriado** Ciudadano de un país designado para ocupar un puesto directivo en otro.

**gestión de materiales** Actividad que controla el traslado de materiales por la cadena de valor, desde la adquisición hasta la producción y la distribución.

**G20** Establecido en 1999, el G20 comprende a los ministros de finanzas y gobernadores de bancos centrales de las 19 economías más grandes del mundo, además de representantes de la Unión Europea y del Banco Central Europeo.

**globalización** Tendencia de las unidades económicas nacionales a favor de conformar un enorme mercado global.

**globalización de los mercados** Superación del sistema económico en el que los mercados nacionales son entidades diferenciadas, aisladas por barreras comerciales y los obstáculos que imponen la distancia, el tiempo y la cultura, en favor de un sistema en el que estos mercados se funden en un mercado global.

**globalización de la producción** Tendencia de las empresas a distribuir parte de sus procesos de producción en diversos lugares del mundo, para aprovechar las diferencias de costo y calidad de los factores de producción.

**grupo** Asociación de dos o más individuos que comparten un sentido de identidad y que se relacionan estructuradamente según una base de expectativas comunes sobre el comportamiento del otro.

## I

**imperfecciones del mercado** Imperfecciones en la operación de los mecanismos del mercado.

**incentivos** Medios para recompensar las actividades administrativas.

**índice de desarrollo humano** Indicador de la Organización de las Naciones Unidas para evaluar el efecto de diversos factores en la calidad de vida en un país.

**individualismo** Doctrina que destaca la importancia de garantizar la libertad individual y de expresión de las personas.

**individualismo versus colectivismo** Teoría centrada en la relación entre el individuo y sus semejantes. En las sociedades individualistas, los lazos entre las personas son más flexibles y se estiman mucho los logros individuales. En las sociedades que prefieren el colectivismo, los lazos entre individuos son estrechos, las personas nacen en colectividades (como familias extendidas) y se espera que todos velen por los intereses de su grupo.

**informe financiero transnacional** Documento que emite una empresa para informar sus resultados a los ciudadanos de otro país.

**ingreso nacional bruto (INB)** Medida del ingreso total anual de los habitantes de un país.

**Iniciativa de Impedimentos Estructurales** Acuerdo de 1990 entre Estados Unidos y Japón destinado a reducir las barreras no arancelarias que restringen las importaciones de Japón.

**inmoralista ingenuo** Postura en la que se considera aceptable pasar por alto las normas éticas si otros también lo hacen.

**innovación** Desarrollo de nuevos productos, procesos, organizaciones, prácticas administrativas y estrategias.

**integración económica regional** Acuerdos entre países de una región para reducir y al final eliminar las barreras arancelarias y de otro género que estorban el libre tránsito de bienes, servicios y factores de producción entre ellos.

**integración vertical** Extensión de las actividades de una empresa a etapas de producción contiguas (es decir, las que proporcionan insumos a la empresa o las que compran sus productos).

**integración vertical hacia adelante de la inversión extranjera directa** Inversión en una industria extranjera que vende los productos de los procesos nacionales.

**integración vertical hacia atrás de la inversión extranjera directa** Inversión en una industria en el extranjero que proporciona insumos para los procesos de una empresa nacional.

**intercambio compensado** Comercio de bienes y servicios a cambio de otros bienes y servicios.

**interesados** Individuos o grupos que tienen un interés, reclamo o participación en la compañía, y sobre lo que ésta hace y cómo lo hace.

**interesados internos** Individuos o grupos que trabajan para una empresa o son sus propietarios.

**inversión en cartera extranjera** Inversión de individuos, empresas o entidades públicas (como los gobiernos nacionales y locales) en instrumentos financieros del extranjero (por ejemplo, bonos del gobierno, acciones de empresas extranjeras).

**inversión extranjera directa (IED)** Inversión directa en operaciones empresariales de otro país.

**inversión extranjera directa horizontal** Inversión extranjera en el mismo ramo que en el país de origen.

**inversión extranjera directa vertical** Inversión extranjera directa en un sector económico que proporciona insumos para las operaciones nacionales de una empresa, o inversión extranjera directa en un sector económico que vende los productos de las operaciones nacionales de una empresa.

**inversión realizada “desde cero” (greenfield)** Establecimiento de una operación nueva en otro país.

**ISO 9000** Proceso de certificación que exige la satisfacción de ciertos criterios de calidad.

## J

**juego de suma cero** Situación en la que la ganancia económica de un país se logra a expensas de la pérdida económica de otro.

**juego de suma positiva** Situación en la que todos los países se benefician, aunque algunos lo hagan más que otros.

**justo a tiempo (JAT)** Sistema de logística para entregar los elementos del proceso de producción según se necesiten, y no antes.

## L

**letra a la vista** Libramiento que se paga cuando lo presenta el girado.

**letra a plazo fijo** Promesa de pago de la parte aceptante en una fecha futura.

**letra de cambio** Orden girada por un exportador mediante la cual instruye a un importador o a su agente para que pague cierta suma de dinero en un momento determinado.

**Ley D'Amato** Ley promulgada en 1996, semejante a la Ley Helms-Burton, destinada a Libia e Irán.

**Ley de Moore** Hipótesis de que cada 18 meses el poder de la tecnología de microprocesamiento se duplica y los costos de producción se reducen a la mitad.

**Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero** Ley estadounidense que regula el comportamiento de las empresas internacionales en relación con los sobornos y otros actos inmorales.

**ley del precio único** En mercados competitivos sin costos de transporte ni barreras comerciales, productos idénticos vendidos en diferentes países deben venderse al mismo precio, si éste se expresa en la misma moneda.

**Ley Helms-Burton** Ley promulgada en 1996 que permitió a los ciudadanos estadounidenses demandar a empresas extranjeras que usan propiedades cubanas que les fueron confiscadas por la Revolución de 1959.

**Ley Smoot-Hawley** Ley promulgada en 1930 por el Congreso estadounidense para levantar un muro de barreras arancelarias en contra de las importaciones de Estados Unidos.

**Ley Única Europea** Ley de 1997 adoptada por los miembros de la Comunidad Europea y por la que se obligan a establecer una unión económica.

**leyes de seguridad de los productos** Leyes que fijan ciertas normas de seguridad que debe cumplir un producto.

**librado/girado** Parte a la que se presenta el documento de conocimiento de embarque.

**libramiento/giro** Orden escrita por un exportador con la que indica al importador qué pagar y cuándo pagar (véase *letra de cambio*).

**libre comercio** Supresión de barreras al libre tránsito de bienes y servicios entre países.

**licencia** Cesión de parte de una firma (propietaria) del derecho de elaborar su producto, aplicar sus procesos de producción o usar su marca a otra empresa (concesionaria). A cambio de esta cesión de derechos, la propietaria cobra regalías por cada unidad que vende la concesionaria.

**logística** Adquisición y transmisión físicas de material por la cadena de suministro, de los proveedores a los consumidores.

**longitud del canal** Cantidad de intermediarios por los que tiene que pasar un producto hasta llegar al consumidor final.

## M

**marca registrada** Diseños y nombres, en su mayoría registrados, que usan comerciantes o productores para diferenciar y designar a sus productos.

**masculinidad versus feminidad** Teoría de la relación entre los papeles laborales y de género. En las culturas masculinas, los papeles sexuales están muy diferenciados y los tradicionales “valores masculinos”, como la realización y el ejercicio eficaz del poder, determinan los ideales culturales. En las culturas femeninas, los papeles sexuales están menos marcados y hay poca diferenciación entre hombres y mujeres en el mismo trabajo.

**mecanismo de tipo de cambio (MTC)** Mecanismo para articular los tipos de cambio de las monedas de la Unión Europea.

**mecanismos de integración** Mecanismos para coordinar las unidades de una organización.

**mercado común** Grupo de países dedicados a 1) suprimir todas las barreras al libre tránsito de bienes, servicios y factores de producción entre ellos, y 2) establecer una política única de comercio exterior.

**mercado de divisas** Mercado para convertir la moneda de un país en la de otro.

**mercado eficiente** Mercado en el que los precios reflejan toda la información disponible.

**mercado ineficiente** Mercado donde los precios no reflejan toda la información disponible.

**mercado inicial** Mercado en el que se introducen los productos por primera vez.

**mercado relativamente eficiente** Mercado en el que hay pocos impedimentos para el comercio y la inversión internacionales.

**mercantilismo** Filosofía económica que afirma que los países deben, al mismo tiempo, fomentar las exportaciones y desalentar las importaciones.

**MERCOSUR** Pacto entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay para establecer un área de libre comercio.

**método de la tasa corriente** Tomar el tipo de cambio de la fecha del balance general para convertir los estados financieros de una filial extranjera en moneda del país de origen.

**método temporal** Conversión del valor de activos en una moneda extranjera a la moneda nacional tomando en cuenta el tipo de cambio de la fecha en que se compraron los activos.

**mezcla de marketing** Elección de atributos de los productos, estrategia de distribución, estrategia de comunicación y estrategia de fijación de precios que ofrece una empresa a sus mercados.

**MITI (Ministry of International Trade and Industry)** Ministerio de Comercio Internacional e Industria de Japón.

**moneda clave** Moneda que representa un papel central en el mercado de divisas (por ejemplo, el dólar estadounidense y el yen japonés).

**moneda no convertible** Moneda que tanto los ciudadanos como los extranjeros de un país tienen prohibido convertir en otra.

**moralista recto** Postura según la cual la ética personal es adecuada en todas las culturas.

**movilidad social** Grado en que los individuos pueden rebasar los estratos sociales en que nacieron.

## N

**necesidades universales** Necesidades que son iguales en todo el mundo; por ejemplo, de acero, sustancias químicas básicas e instrumentos electrónicos industriales.

**negación de la incertidumbre** Grado al que las culturas socializan o no a sus integrantes para que acepten las situaciones ambiguas y toleren la incertidumbre.

**no elástico** Situación que se presenta cuando un gran cambio en el precio produce sólo un pequeño cambio en la demanda.

**normas** Reglas y guías sociales que prescriben el comportamiento apropiado en situaciones particulares.

**normas antidumping** Normas destinadas a limitar la venta de bienes en el mercado por menos de su precio justo.

**normas de auditoría** Reglas para realizar una auditoría.

**normas de contabilidad** Reglas para preparar estados financieros.

**nueva teoría del comercio** Teoría que sostiene que el esquema observado de comercio en la economía mundial se debe en parte a la capacidad de las empresas de un mercado de aprovechar las ventajas de actuar primero.

## O

**oligopolio** Sector económico ocupado por pocas empresas grandes.

**operación con divisas a plazo** Operación en la que dos partes acuerdan intercambiar divisas y concretar un trato en determinada fecha futura.

**Organización de las Naciones Unidas** Institución internacional conformada por 191 países, creada para mantener la paz.

**Organización Mundial de la Propiedad Intelectual** Grupo de 188 países que firmaron tratados internacionales para proteger la propiedad intelectual.

**Organización Mundial del Comercio (OMC)** Organización que se derivó del Acuerdo General sobre Tarifas y Aranceles (GATT) como resultado de la culminación de las rondas de negociaciones del GATT en Uruguay.

**Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)** Organización asentada en París de naciones “ricas”, que tiene como propósito para sus 29 estados servir como foro en el que los gobiernos compartan experiencias, discutan sus problemas comunes y busquen soluciones que luego se apliquen a sus propios contextos nacionales.

## P

**Pacto Andino** Tratado de 1969 entre Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia y Perú para establecer una unión aduanera.

**país anfitrión** País que recibe la inversión de una empresa extranjera.

**país de origen** País del que procede la inversión extranjera directa.

**paradigma ecléctico** Postura según la cual se requiere de IED para combinar los activos específicos o la dotación de recursos de un lugar y los activos propios de una empresa; precisa que la empresa establezca instalaciones de producción donde se encuentran esos activos o recursos.

**Paradoja de Leontief** Resultado empírico de que, a diferencia de lo que predice la teoría de Heckscher-Ohlin, las exportaciones estadounidenses incluyen menos capital que las importaciones.

**paraíso fiscal** País que cobra impuestos sobre la renta excepcionalmente bajos o que no los cobra.

**paridad del poder adquisitivo (PPA)** Ajuste del producto interno bruto *per capita* para dar cuenta de las diferencias en el costo de la vida.

**Parlamento Europeo** Organismo electo de la Unión Europea que aconseja sobre los temas propuestos por la Comisión Europea.

**participación mayoritaria** Una empresa mantiene una participación mayoritaria en otra entidad comercial cuando posee más de 50% de sus acciones con derecho a voto.

**patrón oro** Práctica de amarrar las monedas al oro y garantizar su convertibilidad.

**patente** Concede al inventor de un nuevo producto o proceso los derechos exclusivos de manufactura, uso o venta del invento.

**permuta de divisas** Compra y venta simultánea de una suma de moneda extranjera con los valores de dos fechas diferentes.

**poder de mercado** Capacidad de una empresa de ejercer el control sobre los precios o la producción de un sector económico.

**política de comercio estratégico** Política gubernamental dirigida a mejorar la posición competitiva de un sector o una empresa nacional en el mercado mundial.

**políticas antidumping** Medidas dirigidas a castigar a las empresas extranjeras que venden por debajo de sus precios de producción; protegen a los productores nacionales de competencia foránea desleal.

**políticas de competencia** Normas que tienen por objeto promover la competencia y limitar las prácticas monopólicas.

**políticas de contratación** Estrategia relativa a la selección de los empleados para determinados puestos.

**precio de penetración** Táctica de reducción de precios a menos de su valor justo de mercado, como arma competitiva para dejar fuera a los competidores más débiles (“justo” quiere decir el costo más un margen de utilidad razonable).

**precio de transferencia** Precio al que los bienes y servicios se trasladan entre las filiales de una corporación.

**precios de la curva de experiencia** Fijación de precios enérgica dirigida a incrementar el volumen de ventas y ayudar a que la empresa materialice ahorros con base en la curva de experiencia.

**préstamo back to back (fronting loans)** Préstamo entre una compañía y su filial extranjera que se tramita mediante un intermediario financiero.

**préstamo financiado** Préstamo que una corporación debe pagar en intervalos regulares.

**principio de efectos fiscales al cobro** Esquema por el que las compañías no pagan impuestos por una filial foránea hasta que reciban en firme los dividendos de ésta.

**principio del costo histórico** Principio de contabilidad fundado sobre la premisa de que la unidad monetaria en que se declaran los resultados financieros no pierde su valor por efectos de la inflación.

**privatización** Venta de empresas estatales a inversionistas privados.

**proceso** Procedimiento mediante el cual se toman las decisiones y se realiza el trabajo.

**producción** Actividades comprendidas en la creación de un producto.

**producción en el extranjero** Inversión extranjera directa para atender al mercado interno.

**producto interno bruto (PIB)** Valor de mercado de la producción de un país generada con factores situados en su territorio.

**producto nacional bruto (PNB)** Valor de mercado de todos los servicios y bienes terminados producidos por la economía de un país.

**propiedad intelectual** Productos intelectuales, ideas (como libros, música, software de cómputo, diseño, pericia tecnológica). La propiedad intelectual se protege con patentes, copyright (derechos de autor) y marcas registradas.

**proyecto llave en mano** Convenio mediante el cual una empresa acepta establecer una planta funcional para un cliente extranjero y entrega “la llave” cuando la planta opera de manera normal.

**pull strategy** Estrategia de marketing que hace hincapié en la publicidad en medios masivos en vez de la venta personal.

**push strategy** Estrategia de marketing que hace hincapié en la venta personal en vez de la publicidad en medios masivos.

## R

**recurso humano** Parte de la arquitectura de la organización que comprende la estrategia para contratar, pagar y retener a los empleados.

**red de conocimiento** Red para transmitir información en una organización que se basa en contactos informales entre los administradores y en sistemas de información distribuidos.

**red de gerentes** Red de contactos informales entre administradores.

**red mundial** Red en la que las etapas de la cadena de valor están distribuidas en los lugares del mundo donde maximizan el valor agregado o donde son mínimos los costos de crear valor.

**regalías** Remuneración pagada a los propietarios de tecnología, patentes o nombres comerciales por su empleo.

**relativismo cultural** Noción de que la ética depende de la cultura y de que una empresa debe adoptar la ética de la cultura en donde opera.

**religión** Sistema de creencias y ritos en torno de lo sagrado.

**rendimientos constantes de la especialización** Noción de que las unidades de los recursos necesarias para producir un bien se mantienen constantes cualquiera que sea la posición de la empresa en los límites de posibilidades de su país.

**rendimientos decrecientes por especialización** Aplicado a la teoría del comercio internacional, cuanto más de un bien produce un país, mayores unidades de recursos necesita para producir un artículo adicional.

**renta de las cuotas** Utilidad adicional que materializan los productores cuando la oferta se limita artificialmente mediante cuotas de importación.

**rentabilidad** Concepto que se refiere a la tasa de rendimiento.

**requisito de contenido local** Exigencia de que un porcentaje específico de un bien se produzca dentro del país para considerarlo producción nacional.

**reserva total de la inversión extranjera directa** Valor total acumulado de los activos propiedad de extranjeros en un periodo determinado.

**responsabilidad derivada del producto** Responsabilidad que asumen una empresa y sus funcionarios si un producto provoca lesiones, muerte o perjuicios.

**restricción voluntaria a las exportaciones** Cuota al comercio impuesta por el país exportador, en lugar del importador. Por lo común, es resultado de una solicitud del gobierno del país importador.

**riesgo cambiario extranjero** Riesgo de que las fluctuaciones del tipo de cambio afecten la rentabilidad de un acuerdo comercial.

**riesgo económico** Probabilidad de que acontecimientos diversos, como errores de administración económica, produzcan cambios drásticos en el entorno de negocios de un país que perjudiquen las utilidades y otras metas de una empresa comercial.

**riesgo legal** Probabilidad de que un socio comercial rompa el contrato o expropie derechos de propiedad intelectual para sus propios fines.

**riesgo moral** Situación que aparece cuando las personas se comportan de manera imprudente porque saben que saldrán indemnes cuando surgen problemas.

**riesgo político** Probabilidad de que las fuerzas políticas generen cambios radicales en el entorno de negocios de un país y afecten las utilidades y otras metas de una empresa.

**riesgo sistemático** Movimientos de los valores de un portafolio de acciones imputables a fuerzas macroeconómicas que afectan a todas las empresas de una economía, más que a factores específicos de una compañía (riesgo asistemático).

**ruido** Cantidad de otros mensajes que compiten por llamar la atención de un consumidor potencial.

## S

**salidas de inversión extranjera directa** Flujos hacia el exterior de la inversión extranjera directa.

**segmentación del mercado** Detección de grupos de consumidores con hábitos de compra que tienen diferencias importantes con otros grupos.

**seis sigma** Doctrina de base estadística para reducir defectos, fomentar la productividad, eliminar desperdicios y aminorar los costos.

**sistema de castas** Sistema de estratificación social en el que la posición en la sociedad se determina por la familia de nacimiento; en general, el individuo no puede cambiar esa posición.

**sistema de clases** Sistema de estratificación social en el que la posición en la sociedad se determina por la familia de naci-

miento y por los avances socioeconómicos posteriores. Es posible la movilidad de clases.

**sistema de flotación administrada** Sistema en el que se permite que algunas monedas floten libremente, pero la mayoría se maneja con intervención gubernamental o se amarra a otra moneda.

**sistema de producción ligera** Tecnología de manufactura flexible ideada por Toyota y que ahora se usa en gran parte de la industria del automóvil.

**sistema legal** Sistema de reglas que norman el comportamiento y los procedimientos con que se aplican las leyes en un país y por el que se resuelven las quejas.

**sistema minorista concertado** Sistema de venta al menudeo en el que unos pocos minoristas abastecen a la mayor parte del mercado.

**sistema minorista fragmentado** Sistema de venta al menudeo en el que hay muchos minoristas, ninguno de los cuales tiene mayoría de participación de mercado.

**Sistema Monetario Europeo (SME)** Sistema de la Unión Europea diseñado para crear una zona de estabilidad monetaria en Europa, controlar la inflación y coordinar las políticas de tipo de cambio de los países de la Unión.

**Sistema Monetario Internacional** Acuerdos institucionales que adoptan los países para regir los tipos de cambio.

**sistema político** Sistema de gobierno de una nación.

**sistemas de control** Sistemas para medir el rendimiento de las unidades de producción.

**sistemas éticos** Nociones culturales sobre el comportamiento propio.

**socialismo** Filosofía política que defiende una participación pública sustancial, por medio de propiedades estatales, en los medios de producción y distribución.

**sociedad** Grupo de personas que comparten un conjunto de valores y normas.

**sogo shosha** Compañías comerciales japonesas. Parte fundamental de los *keiretsu*, los grandes grupos industriales de Japón.

**subsidiaria propia** Filial cuyas acciones pertenecen en su totalidad a una empresa.

**subsidio** Ayuda económica gubernamental a un productor nacional.

**superávit comercial** Vea *superávit de la cuenta corriente*

**superávit de la cuenta corriente** Situación que ocurre con la cuenta corriente de la balanza de pagos cuando un país exporta mayor cantidad de bienes y servicios de los que importa.

**swaps** Instrumentos de compra y venta simultánea de cierta suma de moneda extranjera para dos fechas-valor diferentes.

## T

**tasa final** Tipo de cambio de referencia cuando se comparan el presupuesto y el desempeño.

**tasa inicial** Tipo de cambio de referencia cuando se adopta un presupuesto.

**tasa interna a futuro** Pronóstico que realiza una compañía sobre las tasas de referencia a futuro.

**tecnologías de manufactura flexible** Tecnologías de manufactura diseñadas para mejorar la programación de trabajos, reducir el tiempo de preparación y aumentar el control de calidad.

**teoría del ciclo de vida del producto** Teoría según la cual el lugar óptimo del mundo para fabricar un producto varía a medida que madura su mercado.

**Teoría de Heckscher-Ohlin** Teoría según la cual los países exportan los bienes que explotan factores de producción con los que cuentan en abundancia e importan los que explotan factores que son escasos en ellos.

**Teoría de la internalización** Método de inversión extranjera directa basado en la imperfección de los mercados.

**teorías de derechos** Teorías éticas en que se afirma que los seres humanos poseen derechos fundamentales que trascienden las fronteras de las naciones.

**terceros interesados** Individuos y grupos, aparte de los integrantes, que tienen algún interés en la empresa.

**tipo de cambio** Tasa con la que una moneda se convierte en otra.

**tipo de cambio a plazo/a término** Tipo de cambio que rige las transacciones monetarias en el futuro.

**tipo de cambio de referencia** Tipo de cambio al que un intermediario extranjero convertirá una moneda en otra ese mismo día.

**tipo de cambio fijo** Sistema en el que es fijo el tipo de cambio para convertir una moneda en otra.

**tipo de cambio flotante** Sistema en el que el tipo de cambio de una moneda con otra se ajusta de manera continua, según las leyes de la oferta y la demanda.

**tipo de cambio amarrado** Técnica que consiste en vincular el valor de una moneda a otra moneda de referencia.

**tipo proyectado** Pronóstico del tipo de cambio de referencia para el final del periodo presupuestado.

**totalitarismo** Forma de gobierno en la que una persona o partido político ejerce el control absoluto sobre todas las esferas de la vida humana y proscribe los partidos políticos de oposición.

**totalitarismo comunista** Versión del colectivismo en la que se considera que sólo se llega al socialismo mediante una dictadura totalitaria.

**totalitarismo derechista** Sistema político en el que monopoliza el poder un partido, grupo o individuo que permite la libertad económica pero restringe las libertades políticas individuales, incluso la libertad de expresión, con el argumento de que no hacerlo permitiría el ascenso del comunismo.

**totalitarismo teocrático** Sistema político en el que monopoliza el poder un partido, grupo o individuo que gobierna conforme a principios religiosos.

**totalitarismo tribal** Sistema político en el que un partido, grupo o individuo que representa los intereses de un grupo étnico (tribu) monopoliza el poder.

**tradiciones** Convenciones rutinarias que sirven para regular la vida cotidiana.

**Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)** Área de libre comercio entre Canadá, México y Estados Unidos.

**Tratado de Maastricht** Tratado acordado en 1991 ratificado el 1º de enero de 1994, por el que se comprometieron 12 estados de la Comunidad Europea a concretar la unión económica y política.

**Tratado de Roma** Tratado de 1957 por el que se estableció la Comunidad Europea.

**tratado fiscal** Acuerdo entre dos países en el que se especifica qué rubros de un ingreso no gravarán las autoridades del país en el que se devenga dicho ingreso.

**trueque** Intercambio directo de bienes o servicios entre dos partes, sin dinero de por medio.

## U

**unión aduanera** Grupo de países comprometidos a 1) retirar todas las barreras al libre tránsito de bienes y servicios entre ellos, y 2) la aplicación de una política comercial exterior común.

**unión económica** Grupo de países comprometidos a 1) eliminar todas las barreras al libre tránsito de bienes, servicios y factores de producción entre ellos, 2) adoptar una moneda común, 3) uniformar las tasas impositivas y 4) aplicar una política comercial exterior común.

**Unión Europea (UE)** Grupo económico de 25 naciones europeas. Fundado como unión aduanera, hoy avanza hacia la unión económica (antes era Comunidad Europea).

**unión política** Unión en la que un aparato político central coordina la política económica, social y exterior.

**utilidad** Diferencia entre ingresos y costos.

**utilitarismo** Teoría ética en la que se sostiene que la valía moral de los actos se determina por sus consecuencias.

**V**

**valor en oro** Cantidad de una moneda que se necesita para comprar una onza de oro.

**valores** Ideas abstractas sobre lo que una sociedad considera bueno, correcto y deseable.

**venta al descubierto** Venta que se hace cuando un inversor coloca una oferta especulativa de que el valor de un título financiero bajará, lo mismo que su rendimiento.

**ventaja absoluta** Situación del país que es más eficiente que otro en la producción de un bien.

**ventaja comparativa** Teoría de que los países deben especializarse en la producción de los bienes y servicios que produzcan con mayor eficiencia. Se dice que un país tiene una ventaja comparativa en la producción de esos bienes y servicios.

**ventajas de actuar al último** Beneficios que cosecha una compañía que entra tarde en un mercado nuevo; por ejemplo,

consumidores familiarizados con el producto o conocimientos acumulados sobre el mercado.

**ventajas de la localización** Ventajas de aprovechar recursos o activos de un lugar particular del extranjero y que son valiosos para que la empresa los combine con sus ventajas particulares (como sus conocimientos tecnológicos, de comercialización o de administración).

**ventajas del que actúa primero** Ventajas que consigue el primero que entra en un mercado.

**Z**

**zona monetaria óptima** Región en la que las similitudes de la actividad económica hacen que una sola moneda y un tipo de cambio sean instrumentos adecuados de política macroeconómica.

# Créditos DE FOTOGRAFÍAS

© Don Carstens/Artville	2
© AFP/Getty Images	6
© AFP/Getty Images	7
UN Photo de Evan Schneider	10
© Getty Images	24
© AP Photo/Ron Edmonds	31
© Zhang Ning/XinHua/Xinhua Press/Corbis	40
© Alain Nogues/CORBIS SYGMA	43
© Royalty-Free/Corbis	49
© AP Photo/Color China Photo	54
Fotografía de Takehiko Ono	84
© Steve Mason/Getty Images	88
© Jack Star/PhotoLink/Getty Images	97
© Jack Hollingsworth/Corbis	104
© Frank Leonhardt/epa/Corbis	118
© George Esiri/Reuters/Corbis	123
© Win McNamee/Reuters/Corbis	129
UN Photo	135
© Keri Johnson	152
© Janis Christie/Getty Images	188
© AP Photo/Jose Goitia	200
© Getty Images	208
© Allan Baxter/Getty Images	222
© 2009, Silicon Valley Map and Calendar, Trestria, Inc., Los Gatos, CA 95030 y Silicon Maps, Inc., San Ramon, CA 94583	236
© Lefevre Sylvain/SIPA	241
© Reuters	246
© AP Photo/Lenny Ignelzi	256
© Rick Wilking/Reuters/Landov	302
© PhotoLink/Getty Images	305
© Najlah Feanny/Corbis	317
© Garron Nicholls/Getty Images	330
© Royalty-Free/Corbis	348
© AP Photo/Susan Walsh	362
Cortesía de IBM Corporation	388
Cortesía de Ford Motor Company	395
Cortesía de Ford Motor Company	395
DENIS BALIBOUSE/Reuters /Landov	418
Cortesía de 3M	443
© Najlah Feanny/Corbis	450
© Car Culture/Corbis	456
© Oliver Lang/AFP/Getty Images	462
© AP Photo	465
© Cindy Charles/PhotoEdit	467



## Créditos de fotografías

© Lawrence Lawry/Getty Images	508
© Yuriko Nakao/Reuters/Landov	512
Export-Import Bank of the United States	522
© AFP/Getty Images	530
© AP Photo/Paul Sakuma	534
© AP Photo/Brian Bohannon	538
© AP Photo/Dinda	544
© Raghu Rai/Magnum Photos	556
© AP Photo/David Guttenfelder	562
© 1989 Benetton Group SpA. Ph O. Toscani	568
© AP Photo/Kirsty Wigglesworth	590
© AP Photo/Vincent Yu	602
© Getty Images	618
© Richard Stockton/Index Stock Imagery, Inc.	638

# ÍNDICE DE ORGANIZACIONES

## A

ABB SAE Sadelmi SpA, 409, 523  
Accenture, 166  
Acura, 495  
Aetna, 3  
Ahold, 461  
Airbus Industries, 6-7, 156, 172-173, 192, 202-203, 294-299, 322, 356-357  
Air India, 525, 547  
Air Touch Communications, 473  
Alcoa, 196  
Alenia Aeronautical, 552  
Alfa Group, 643  
Allied Signal, 534  
América Móvil, 223  
American Airlines, 297  
American Express, 573, 577  
Amersham, 36  
Amgen, 27, 467  
AOL, 265  
Apple Computer, 4, 121-122, 178-179, 236, 308, 501, 547, 566, 581  
Applied Materials, 315  
Arcelor, 235, 252-253  
ASDA, 424  
AstraZeneca, 590-593, 626  
Atag Holdings NV, 281  
AT&T, 367, 466  
Audi, 103

## B

BAC-Credomatic, 456  
Baidu, 148  
B&S Aircraft Alloys, 6  
Banco Comercial e Industrial de China (BCIC), 383  
Bank of America, 166  
Banco de Nueva York, 519-521  
Banco de París, 519-521  
BASF, 430  
Bayer, 212, 430  
Beecham Group, 626  
Benetton, 567-568  
Bertelsmann, 265  
Black & Decker, 324  
Black Sea Energy Ltd., 643  
BMW, 496, 528, 530, 561, 569

Boeing, 6-7, 9, 13, 27, 125, 156, 172-173, 192, 202-203, 289, 294-299, 357, 469, 476-477, 479, 523, 525, 547, 552-553, 556  
Bombardier, 406-407  
Bon Appetit Group, 300  
Bonton, 479  
Bosch, 528  
Bristol-Myers Squibb, 580  
British Airways, 626  
British Petroleum (BP), 4, 126-127, 132-133, 568  
British Telecom, 72, 367  
Brother Industries, 566  
Budweiser, 103

## C

Canon, 169, 412, 547  
Capro, 531  
Carrefour, 242, 411, 461, 564-565  
Castrol, 663  
Caterpillar Tractor, 6, 302-304, 315, 321, 323-324, 355, 395, 410, 483, 523  
CBS, 120  
Cemex, 224, 231-233, 243, 251-252  
Ceske Radiokomunikace, 379  
Chevrolet, 480, 492, 494-495  
Chevron, 124  
China Business News, 122  
China Life Insurance, 618  
China Mobile, 103, 223, 663-664  
China National Offshore Oil Company, 239  
Chrysler, 473-474, 562  
Ciba, 627-628  
Cifra, 114  
Cisco Systems, 27, 63, 478, 579  
Citicorp, 364, 383  
Citigroup, 6, 27, 100  
Clear Vision, 398  
CNN, 15, 25, 559  
Coca-Cola, 4, 6, 69, 75, 77, 86, 413-414, 415, 466, 502, 559, 562, 572, 621  
Coffee Partners, 300  
Colgate-Palmolive, 411  
Collins & Aikman, 496  
Continental Airlines, 297-298  
Costco, 8, 242, 500

## D

Daimler-Benz, 372, 378, 473  
Daimler-Chrysler, 323, 356, 474  
DeHavilland, 173  
Dell, 15, 27, 63, 122, 230, 237-238, 305, 395, 417, 496, 537, 614  
Delphi Automotive, 495  
Delta Airlines, 297-298  
Deutsche Telekom, 4, 365-367, 378, 473  
Digital Equipment, 580  
Disney, 4, 109  
DMG, 102-103, 113  
Dollops, 243  
Dove, 559, 573, 585-586  
Dow Chemical, 376, 430, 232, 434, 452  
Dow Corning, 126, 580  
Downey's, 505  
DP World, 240  
Dresser Industries, 149  
Du Pont, 290, 430, 578, 590

## E

E.ON, 285  
EADS, 357  
East India Company, 127  
Eddie Bauer, 124  
EDS, 18  
Eldorado, 567  
E-Mart, 242  
EMI, 264-265  
Endesa, 285  
ENI, 149  
Enron, 129-130, 137  
Ericsson, 175, 177, 242, 405, 580, 604  
Ernst & Young, 650  
Escorts, 482-483  
ESPN, 570  
Ethan Allen, 500  
Excel Communications, 473  
Exxon, 22, 121

## F

Fanuc, 457  
FCX Systems, 511-512  
Federal Express, 195  
Fiat, 490-491, 493



Flextronics, 547  
 Flour Corp., 166  
 FMC, 640  
 Fokker, 173  
 Ford, 46, 13, 22, 244, 394-396, 404, 407, 409, 473, 479, 488-497, 530, 538-539, 545-546, 562, 574, 610-611  
 Four Seasons, 392-393, 468  
 Foxconn, 122  
 Fruit of the Loom, 290  
 Fuji, 22, 552  
 Fuji Heavy Industries, 298  
 Fuji Photo, 235, 466-469, 479, 575  
 Fujitsu, 476, 478  
 Fuji-Xerox, 169, 235, 466-468, 476-477

## G

G. W. Barth, 22  
 Gap, 15, 109, 405  
 Geely, 488, 494  
 Genetech, 199  
 General Electric, 6, 35, 139, 296, 321, 437, 441, 450, 456-458, 468, 477-478, 523, 526, 534, 594  
 General Motors, 5, 13, 22, 75, 104, 121, 244, 404, 443, 480, 488-495, 530, 609  
 Global, 460  
 GMC, 492  
 Goldman Sachs, 364-365, 664  
 Gol Linhas, 656-657  
 Google, 63, 148-149, 557, 570  
 Greenpoint Mortgage, 166  
 Gucci, 569  
 Gymboree, 662

## H

Halliburton, 149-150  
 Harwood Industries, 25, 27  
 Hawker Siddley, 173  
 HBO, 15  
 HCL Technologies, 18  
 Hewlett-Packard, 130, 441-442, 542-543, 582-583, 599  
 Hindustan Lever Ltd., 243, 571  
 Hisense, 21, 23  
 Hitachi, 8, 109, 401, 410  
 Hoechst AG, 430  
 Hoffmann-LaRoche, 577  
 Homeplus, 461

Honda, 234, 238, 327, 407, 488, 491-493, 495-497, 568  
 Hongfujin Precision Industries, 122  
 HSBC, 100  
 Huawei Technologies, 478  
 Hummer, 494  
 Hutchison Whampoa, 21  
 Hymall, 460  
 Hytech, 6  
 Hyundai, 327-328, 456-457, 490-491, 530-532, 568  
 Hyundai Electronics, 196-197

## I

IBM, 18, 27, 77, 106-107, 121, 178-179, 230, 238, 388-390, 396-397, 399, 404, 413, 514, 580, 613-614, 624  
 ICI, 430  
 IKEA, 4, 6, 498-504  
 Illycaffè, 414  
 Infosys, 18, 93, 389  
 Infosys Technologies Ltd., 166  
 ING, 460-461, 470  
 Ingka Holdings, 503  
 Intel, 27, 122, 198, 401-402, 408, 579-580  
 International Orientation Resources, 598, 601  
 Ipek, 99  
 Isuzu, 244

## J

Jaguar, 488, 492, 494  
 JCB, 482-483  
 JetBlue Airways, 656-657  
 Jetro, 505  
 JGC, 149  
 Johnson Wax, S.C., 562  
 Jollibee, 463-465  
 Juniper Technologies, 478  
 JVC, 13

## K

Kawasaki Heavy Industries, 298, 552  
 Keiper, 323-324  
 Kellogg, 572-573  
 Kellogg Brown & Root (KBR), 149  
 Kelon, 21

Kentucky Fried Chicken (KFC), 6, 460, 463, 468  
 Kia, 305, 490  
 Kia Motors, 327-328, 349  
 Kimberly-Clark, 411, 575-576  
 Kirin, 467  
 Kmart, 460  
 Kodak, 13, 22, 121, 235, 249, 547, 575, 580  
 Kokuyo, 566  
 Komatsu, 6, 302, 315, 410, 483  
 KPMG, 473, 646-647, 657  
 Kwality, 243

## L

Landmark Systems, 514  
 Land Rover, 488, 494  
 Lehman Brothers, 362-364  
 Lenovo, 399, 602, 613-614  
 Levi Strauss, 55, 109, 121, 124, 577-578, 584  
 Lexus, 492, 497, 560  
 LG, 13, 196  
 Li & Fung, 662  
 Liberty Richter Inc., 506  
 Life-Time, 570  
 Lincoln Electric, 438, 443-445, 452, 475-476  
 Lixi, Inc., 22  
 Lockheed, 125  
 L'Oréal, 636  
 Lubricating Systems, 22

## M

Malden Mills, 528  
 Marlboro, 572  
 Marriott International, 392-393  
 Matsushita, 13, 21-22, 111, 231-232, 401, 433, 442, 463, 467, 472, 575, 594  
 Mazda, 244, 479, 495  
 McCann-Erickson, 572  
 McDonald's, 6, 15, 25-26, 76, 85-86, 100, 109, 127, 249-250, 312, 397, 402, 405, 438, 460, 463-465, 467-468, 472, 475-476, 559, 568, 577, 606, 608, 613  
 McDonnell Douglas, 294-298  
 MD International, 508-510, 515  
 Mercer Management Consulting, 473, 606  
 Merrill Lynch, 664



Micron Technology, 197  
 Microsoft, 7, 9, 15, 18, 27, 40, 56, 63, 109, 148, 162, 170, 198, 230, 315, 396, 410-411, 417, 423, 445, 476-477, 547, 556-559, 574, 580, 583, 597  
 Milkfood, 243  
 Minolta, 566  
 Minsheng Banking Corp., 618  
 Mitsubishi Heavy Industries, 172, 298, 469, 477, 556  
 Mitsubishi Motors, 595  
 Mitsui, 526  
 Mittal Steel, 239, 252-253  
 MMO Music Group, 510-511  
 Mobil Oil, 568  
 Monsanto, 134, 199-200, 580, 603-604  
 Morgan Motors, 527-528  
 Morgan Stanley, 368, 636  
 Motorola, 117, 178, 242, 405, 408, 534, 580  
 MTV, 4, 13, 15, 69, 109, 394, 405, 409, 445, 559, 570

**N**

Nabisco, 103  
 Nestlé, 418-421, 453, 561-562, 628  
 New United Motor Manufacturing, 480  
 Nike, 120-121, 129, 138, 544, 559  
 Nintendo, 6-7, 580  
 Nippon Air, 125  
 Nissan, 234, 238, 244, 473, 488, 491-493, 496, 530-532, 610-611  
 Nokia, 4, 175-178, 242, 405, 413, 573, 580  
 Novartis, 628  
 Novi, 514  
 NTT, 367, 382

**O**

Occidental Petroleum, 525  
 Office Depot, 500  
 Olivetti, 169  
 One 2 One, 473  
 Onex Corporation, 552  
 Opel, 491  
 Oracle, 40, 63  
 Organizacional Resources Consulting, 606

**P**

Palm Computer, 476  
 Parex, 330  
 PepsiCo, 6, 228, 559, 562

Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), 46  
 Pfizer, 129, 131, 578, 580  
 Philip Morris, 523, 526, 572  
 Philips, 13, 401, 425-426, 433, 442, 448-449, 535-536, 542, 580, 594  
 P&O, 240, 341  
 Pontiac, 492, 494-495  
 Pratt & Whitney, 296  
 Procter & Gamble, 13, 22, 166, 230, 315, 396-397, 410-411, 413, 418, 453, 565, 567, 569, 575-576, 580, 594, 638, 640

**Q**

Quantum Corporation, 582

**R**

Rank-Xerox, 169, 235  
 RCA Corporation, 8, 231-232, 467, 563  
 Red Spot Paint & Varnish, 515-517, 529  
 Reebok, 544  
 REI, 565-566  
 Renault, 49, 473  
 Revlon, 559  
 RMC, 233  
 Royal Dutch/Shell, 123, 599-601  
 Ryanair, 656-657

**S**

Saab, 488, 491, 494  
 Sam's Club, 8  
 Samsung, 8, 13, 460, 463, 580, 594  
 Sandoz, 628  
 Santucci Associates, 506  
 Sanyo, 8  
 Sazaby Inc., 300  
 Sea Containers, 457  
 Seattle Coffee Company, 300  
 Sega, 581  
 Sematech, 198  
 Semen Gresik, 233, 251-252  
 Shanghai Automotive Industry, 494  
 Sharp, 8, 566, 580  
 Shell, 636  
 Siemens AG, 118-120, 125, 242  
 SmithKline Beckman, 626  
 Smiths Group, 457  
 SMS Elotherm, 323-324  
 Snecma, 457, 478-479  
 Softbank, 111

Sony, 4, 6, 8, 13, 22, 103, 111, 122, 178, 231-232, 396, 401, 405, 463, 467, 476-477, 547, 559, 578, 580-581, 596  
 Southland, 233  
 Southwest Airlines, 656-657  
 Sprint, 264, 283  
 Starbucks, 4, 6, 25, 56, 230, 300-301, 397, 501  
 Starwood, 392-393  
 Stavia, 460  
 Stichting Ingka Foundation, 503  
 Subaru, 490-491  
 Suntory, 571  
 Suzuki, 492, 530

**T**

Tambrands, 569  
 Tata Consulting Services, 18, 389, 596  
 Tata Motors, 488, 492, 494, 530-531  
 Tata Oil Mills, 243  
 Technip, 149-150  
 Telebras, 73  
 Telefónica, 222-224, 226, 229, 473, 626  
 Teleglobe, 473  
 Tesco, 242, 411, 459-461, 481, 565  
 Texas Instruments, 4, 166, 178, 238, 408, 466, 469, 580  
 3M, 281, 443, 515-516, 526, 578  
 The Limited, 662  
 Time Warner, 264-265, 283  
 Ting Hsin, 460  
 Toshiba, 178, 476-477  
 Towers Perrin, 606, 616  
 Toyota, 5-6, 17-18, 102, 184, 233-234, 238, 241, 244-245, 247, 324, 327, 396-397, 404, 407, 480, 488-489, 491-493, 495-497, 530, 538-539, 544, 548, 560, 562, 594  
 Toys "R" Us, 63, 246, 565  
 Trust-Mart, 114  
 TRW, 479

**U**

Unilever, 22, 75, 103, 138, 140, 243, 281, 315, 411, 418, 421-422, 433, 452-453, 573, 576, 582, 583, 608  
 United Technologies, 140  
 Unocal, 123-124, 142, 239  
 Upjohn, 580  
 U.S. Bank, 364  
 U.S. Magnesium, 196-197

**V**

- Visteon Corporation, 495  
Vizio, 7-9, 34-35  
Vodafone, 40, 408, 473, 636, 664  
Volkswagen, 75, 103, 281, 309, 325-326,  
    396, 488, 491-492  
Volvo, 473, 483, 488, 491-492, 494, 502  
Vought Aircraft, 552

**W**

- Wadia, 528  
Wal-Mart, 113-114, 143-144, 152,  
    165, 242, 394, 401-402, 404, 411,  
    423-424, 426, 435, 452, 461, 500,  
    564-565, 578  
Warner Brothers, 476

Westinghouse, 8

Westjet, 657  
Windam International, 601  
Wipro Ltd., 18, 93, 166, 389  
WorldCom, 264, 283

**X**

Xerox, 8, 121, 169, 235, 410, 412, 466-  
    469, 476-477, 479  
Xing Ba Ke, 56

**Y**

Yahoo, 148  
YKK, 662  
Yokogwa Hewlett-Packard, 441

**Z**

Zeneca, 626  
Zodiac, 357

# ÍNDICE ONOMÁSTICO

## A

Aaker, D. A., 587  
Abacha, Sani, 53, 149-150  
Abbasi, S. M., 115  
Ackerman, S. Rose, 81-82  
Adonis, A., 115  
Aeppel, T., 186, 554  
Agarwal, R., 187  
Aguilar, F. J., 455  
Aidt, T. S., 81  
Aiyar, Shankar, 83  
Akhter, S., 658  
Alam, P., 658  
Alchain, A. A., 415  
Alden, V. R., 587  
Al-Eryani, M. F., 658  
Allen, H. L., 329  
Altman, Y., 615  
Anand, J., 254, 484  
Anderson, E., 484  
Anderson, J. E., 81  
Anderson, Kym, 220-221  
Anderson, R., 360, 384  
Andersson, U., 416, 454  
Anderton, D., 220  
Andrews, E. L., 220, 293  
Andrews, Kenneth R., 145  
Annett, A., 116  
Aoki, M., 115-116  
Aristóteles, 44  
Arndt, S., 328  
Arntzen, B. C., 553-554  
Arslan, Saffet, 99  
Arterian, S., 329  
Ascarelli, S., 383  
Aulakh, P. S., 529, 586-587  
Aulino, Jan, 500

## B

Backer, J. C., 657  
Baglole, J., 637  
Bagozzi, R. P., 454  
Bahree, M., 586  
Baily, R., 220  
Baker, G., 286, 328, 361  
Baker, J. C., 615  
Balassa, B., 186  
Baldwin, C. Y., 416  
Balfour, F., 497  
Baliga, G., 615  
Ballon, M., 484

Balls, A., 185  
Banai, M., 615  
Bao, Weng, 122  
Barber, Tony, 285  
Barbian, J., 615  
Barboza, D., 415, 616  
Bardhan, P. 81  
Barkeme, H., 483  
Barker, R. G., 637  
Barnard, B., 299  
Barner-Rassusen, W., 454  
Barney, J. B., 415  
Barro, Robert, 94, 115  
Bartlett, Christopher A., 255, 409, 416, 429, 454-455, 462, 484, 586, 615-616  
Bartlett, D. L., 25-26, 38  
Baruch, Y., 615  
Batra, Ravi, 37  
Baucus, Max, 296  
Bailey, R., 36  
Bazerman, Max H., 145, 255  
Beamish, P. W., 484  
Beard, A., 637  
Beardsley, L. J., 657  
Beauchamp, Tom L., 145  
Beechler, S., 614  
Bellman, D., 38  
Bellman, Eric, 115  
Bellman, E., 553  
Belson, K., 416  
Benady, A., 587  
Ben-David, D., 38  
Bennett, D., 301  
Benoit, B., 37  
Bentham, Jeremy, 134  
Bentley, R., 485  
Bergsten, C. F., 221  
Bernstein, A., 186  
Bernstein, Jared, 38  
Bertón, L., 637  
Besanko, D., 415  
Bettis, E., 416  
Bevan, D. L., 82  
Bhagwati, Jagdish, 37, 186, 220-221, 285  
Bian, Y., 115  
Bigoness, W. J., 116  
Bilefsky, D., 115  
Bird, A., 614  
Birkinshaw, J. M., 416, 454, 554, 588  
Bjorkman, L., 454  
Black, J. S., 615  
Blakely, G. L., 116  
Blanchard, O., 187  
Blau, J., 553  
Bleakley, F. R., 657  
Blecker, R. A., 38  
Bleeke, J., 485  
Block, S., 657  
Block, Walter, 82  
Blustein, P., 361  
Bogner, W. C., 483  
Bomberger, Peter, 614  
Boland, V., 384  
Bond, M. H., 116  
Bongiorno, L., 504  
Bono, 31  
Boond, D., 299  
Borish, M. S., 83  
Boudette, N., 328  
Boulding, W., 187  
Bove, José, 26-27  
Bowen, D. E., 553  
Bowen, H. P., 186  
Bower, Joseph, 145  
Bowie, Norman E., 145  
Boyle, M., 383  
Brabeck-Lermathe, P., 454  
Brada, J. C., 82  
Bradford, S. C., 221  
Bradley, D. G., 484  
Bradsher, K., 185  
Braner, J. A., 220  
Brannen, L., 616  
Brannen, Mary Yoko, 115  
Branstetter, L. G., 254  
Bream, R., 286  
Bremmer, B., 361  
Brichacek, Andra, 145  
Brin, Sergey, 148  
Brook, Stephen, 115  
Brouthers, K. D., 254, 484  
Brouthers, L. B., 484  
Brouthers, L. E., 254  
Brown, G. G., 553-554  
Brown, S. L., 587  
Browne, A., 185  
Bruce, T. J., 615  
Brune, N., 83  
Bruno, Michael, 314  
Brush, T. H., 484  
Bryan, J., 116  
Bryan-Low, C., 416  
Bryce, Robert, 129, 145  
Buchan, D., 285



Buchanan, James, 44  
 Buck, T., 285  
 Buckley, B. J., 415  
 Buckley, N., 37  
 Buda, 101  
 Burgers, W., 485  
 Burgess, K., 483  
 Burley, J., 587  
 Burpitt, W. J., 528  
 Burritt, C., 290  
 Burton, J., 328, 361  
 Busco, C., 454  
 Bush, George W., 149, 192, 197, 257, 277  
 Bussey, J., 528  
 Byrne, J., 454

## C

Cadot, O., 290  
 Campbell, A., 454  
 Cane, Allan, 454  
 Cannella, A. A., 485  
 Capell, K., 504  
 Carlton, Jim, 144, 221  
 Carroll, P., 361, 384  
 Carter, J. R., 329, 529  
 Carter, Jimmy, 374  
 Castro, Fidel, 76  
 Cavanagh, J., 286  
 Caves, R. E., 37, 254-255, 484  
 Cavusgil, S. T., 528  
 Champy, J., 454  
 Chan, S., 254  
 Chandler, Alfred, 173, 186, 454, 554  
 Chandler, M., 528  
 Chang, L. T., 485  
 Chang, S. J., 254  
 Chávez, Hugo, 46-47, 67, 76, 79, 277  
 Chazan, G., 361  
 Chen, C. C., 116  
 Chen, Y. R., 116  
 Cheney, Dick, 149  
 Cherney, E., 554  
 Chetty, S., 37  
 Chi, P. S. K., 483-484  
 Chi, T., 484  
 Child, John, 454  
 Child, P. N., 483  
 Chipello, C. J., 416  
 Choate, P., 38  
 Chodan, Wojciech, 149  
 Choi, C. J., 529  
 Choi, F., 637  
 Choudhury, R., 384  
 Christen, M., 187  
 Christensen, C., 455, 588

Christofferson, S. A., 485  
 Chui, A. C. W., 657  
 Clarida, R. H., 329  
 Clark, K. B., 586-587  
 Clark, K. D., 614  
 Clinton, Bill, 9, 296  
 Coffee, J. C., 484  
 Cohen, M. A., 553  
 Cohen, R., 299  
 Colbert, B. A., 614  
 Colchester, N., 285  
 Coleman, B., 299, 361  
 Collier, P., 82  
 Collins, C. J., 614  
 Collins, J. M., 657  
 Collins-Dodd, C., 529  
 Collis, D., 483  
 Colman, R., 614  
 Colvin, G., 36  
 Condit, Phil, 297  
 Confucio, 101-103, 108  
 Conner, K. R., 415  
 Connors, L., 82  
 Connon, H., 455  
 Contractor, F. J., 484  
 Coolidge, J., 81  
 Copeland, B. R., 38  
 Copeland, T., 415  
 Coppock, L., 328  
 Core, O. C., 299  
 Corsetti, G., 587  
 Cortés, Hernán, 462  
 Costa, I., 255  
 Craig, C. Samuel, 587  
 Crandall, R. W., 220  
 Cristo, 97  
 Crosby, P. B., 553  
 Crow, S., 658  
 Cultice, C., 528  
 Cumby, R. E., 328  
 Cummings, J., 616  
 Cusumano, M. A., 554

## D

Daft, Douglas, 414  
 Dahlvig, Andres, 503  
 Daily, C. M., 615  
 Dalai Lama, 31  
 Dalton, D. R., 615  
 Daneskhu, S., 255  
 Danforth, John C., 296  
 Daniels, C. 504  
 Davey, W. J., 221  
 Davidow, W. H., 454  
 Davis, B., 299  
 Davis, D. R., 186  
 Davis, P., 286  
 Davis, S. M., 454  
 Dayaram, K. 115  
 De Forrest, Adrienne 2  
 De Jonquieres, G., 220-221, 286, 299  
 De la Cruz, Erik, 484  
 De la Torre, A., 285  
 De Queiroz, R., 255  
 De Soto, Hernando, 64, 82  
 Dean, J., 149  
 Dean, J. W., 553  
 Dedola, L., 587  
 Degen, M., 329  
 DeGeorge, Richard T., 144-145  
 Dekmejian, R. H., 115  
 Delios, A., 484  
 Dell, Michael, 83  
 Delors, Jacques, 266  
 Deming, W. Edward, 533  
 DePalma, A. 187  
 Deraniyagala, S., 186  
 Derham, M. T., 254  
 Dertouzos, M. L., 115-116, 299  
 Deutsch, C. H., 38, 483, 485  
 Devereux, M., 328  
 Dhilon, A., 115  
 Dial, Jay, 145  
 Diamond, Jarad, 82  
 Díaz, Manuel, 26  
 Dicken, P., 384  
 Dickie, M., 82  
 Dickson, M., 328, 454  
 Diem, W., 329  
 Dixit, A., 186, 221, 255  
 Dobbs, Lou, 25, 38  
 Dobnik, V., 144  
 Dolan, M., 498  
 Dolan, R. J., 587  
 Dollar, D., 186  
 Domowitz, I., 384  
 Donaldson, Thomas, 144-145  
 Done, Kevin, 299, 361  
 Donnan, S., 254  
 Dore, R., 115-116, 454  
 Dornbusch, R., 185, 384  
 Douglas, M., 115  
 Douglas, S. P., 586-587  
 Dowling, P. J., 614-616  
 Downey, Jack, 505-506  
 Doz, Yves L., 416, 479-480, 485, 609, 616  
 Draffen, C. M., 37  
 Dranove, D., 415  
 Drew, Richard., 443  
 Drozdiak, W., 285



Drucker, Peter, 488  
Duffy, D., 384  
Dunne, K. M., 637  
Dunne, N., 220  
Dunning, John H., 235-236, 248, 254,  
    484  
Dutta, D., 115  
Dyck, J., 220  
Dyer, G., 185

## E

Easterly, W., 38  
Echikson, W., 299  
Edison, H. J., 328  
Edison, J. R., 328  
Edison, Thomas, 35  
Edstrom, A., 504  
Edwards, S., 187, 361  
Egelhoff, W. G., 454  
Ehrlich, I., 144  
Eiben, T., 529  
Eichengreen, B., 360  
Eigen-Zucchi, C., 286  
Eilat, Y., 83  
Einhorn, Bruce, 553  
Eisenhardt, K. M., 587  
Eiteman, D. K., 657  
El Qorchi, M., 81  
Elliot, M., 553  
Elliott, Z. A., 220  
Ellis, R., 115  
Engardio, P., 37, 145, 186  
Engel, C., 328  
Enis, B. M., 528  
Ensign, P. C., 416, 554  
Ernst, D., 485  
Esterl, M., 286  
Etete, Dan, 149-150  
Evelyn, Irtani, 144  
Everett, J., 144  
Ewing, J., 144

## F

Farrell, Diana, 553  
Fastow, Andrew, 129  
Ferdows, K., 554, 588  
Fernald, J. G., 37  
Fine, B., 186  
Fisher, Irvin, 315-316  
Fisher, Michael, 505  
Fitchard, K., 186  
Fladmoe-Lindquist, K., 484  
Flemming, C., 150  
Ford, Henry, 488

Forelle, Charles, 254, 616  
Foster, N., 615  
Frankel, Jeffrey, 37, 167, 186  
Frankel, V., 485  
Frazee, V., 615  
Freeman, R., 38  
Freeman, R. Edward, 145  
Freenstra, R. C., 254  
Friberg, E. G., 286  
Friedman, Milton, 44, 81, 130-132, 145,  
    328  
Friedman, R., 81, 328  
Fry, L., 553  
Fuentelsaz, L., 254  
Fujimoto, T., 587  
Fukuda, H., 220  
Fukuyama, Francis, 69-70, 82  
Fung, H., 615  
Fong, M., 115  
Fischer, S., 185  
Flyer, F., 254, 553  
Feldstein, M., 285-286, 372-373, 384  
Fama, E., 329  
Fittipaldi, S., 361  
Fouust, D., 416  
Forsgren, M., 416, 454  
Frost, T. S., 416, 554  
Flynn, J., 504  
Francis, J., 529  
Fackler, M., 553  
Friedland, J., 587  
Famularo, J. J., 616  
Fleming, P. D., 637  
Feils, D. J., 657  
Forster, M., 38  
Field, A., 82  
Fagerberg, J., 82  
Fisher, S., 82  
Friedman, Thomas, 5, 36

## G

Gabor, A., 553  
Gagne, G., 286  
Gagne, J., 329, 529  
Gagnon, J. E., 328  
Galbraith, J. R., 454  
Gallego, R., 81  
Gallion, Don, 512, 528  
Gandhi, Mahatma, 101  
Gao, Z., 254  
Gapper, J., 554  
Garland, S., 286  
Garrett, G., 83  
Garten, J. E., 416  
Garvin, D. A., 533, 553

Garvin, David A., 533, 553  
Gatignon, H., 484  
Gautama, Sidharta, 101  
Gay, G. D., 329  
Gellerman, Saul W., 145  
Gerondeau, J. L. 361  
Gerstein, M., 454  
Gerteis, J., 115  
Ghadar, F., 485  
Ghemawat, P., 483, 485  
Ghemawat, Pankaj, 415-416  
Ghosh, A. R., 361  
Ghoshal, Sumantra, 255, 409, 416, 429,  
    454-455, 462, 484, 586, 615-616  
Giddens, A., 81, 115-116  
Giermanski, J. R., 290  
Gilbert, Daniel, 145  
Gilmore, J. H., 554  
Gil-Pareja, S., 587  
Glassman, David, 398  
Glen, J., 384  
Goetzmann, W. N., 384  
Gogoi, P., 587  
Goizueta, Roberto, 414  
Gold, R., 150  
Goldsmith, E., 38  
Goldsmith, James, 38  
Goldstein, Alan, 220  
Goldstein, I., 615  
Gomes-Casseres, B., 484-485  
Gomez, J., 254  
Gongzhen, C., 81  
Goodman, N., 115-116  
Goold, M., 454  
Gopalan, K., 255  
Gordon, B. K., 285  
Gore, Al, 296  
Gort, M., 187  
Govindarajan, V. J., 416, 454, 483-484,  
    586  
Gow, D., 299  
Graham, Lindsay, 360  
Granito, B. D., 657  
Granovetter, M. S., 454  
Grant, Colin, 145  
Grant, L., 615  
Grant, P., 637  
Grant, R. M., 186  
Graser, M., 116  
Graves, S. B., 144  
Greene, J., 586  
Greenfield, V., 37  
Greenhouse, S., 144  
Greenwood, N., 553  
Gregersen, H., 615



Greider, William, 37  
 Grieco, P. L. E., 221  
 Grimaldi, J., 299  
 Griswold, D., 187  
 Gross, N., 587  
 Grossman, G., 29, 38, 82, 186  
 Guerrera, F., 38  
 Gulati, R., 485  
 Gulde, A. M., 361  
 Gumbel, P., 361  
 Gunther, M., 416  
 Gupta, A. K., 416, 454, 483-484, 586  
 Gurhan-Cvanli, Z., 587  
 Guterl, F. V., 454  
 Gwartney, James, 82

H

Habib, M., 81  
 Haigh, R. W., 528  
 Hall, Edward T., 110, 115  
 Hall, G., 415  
 Hall, M. R., 115  
 Hambrick, D. C., 485  
 Hamel, Gary, 415, 479-480, 485  
 Hamilton, Alexander, 201  
 Hamilton, C. A., 187  
 Hamilton, H., 144  
 Hamilton, J. D., 329  
 Hamm, S., 415  
 Hammer, M., 454  
 Han, S. B., 553  
 Hanke, S. H., 185  
 Hannibal, E., 615  
 Hansen, F., 615-616  
 Harben, G. N., 528  
 Hardin, Garrett, 125, 144  
 Harding, Luke, 115  
 Hargreaves, D., 285  
 Harney, A., 145  
 Harrison, T. P., 553-554  
 Harvey, M., 615  
 Hashai, N., 415  
 Haspeslagh, P., 485  
 Haveman, H., 254  
 Hay, D. A., 553  
 Hayek, F. A., 82  
 Heath, P. S., 116  
 Heckscher, Eli, 154-156, 167  
 Heenan, D. A., 614  
 Helft, D., 254  
 Heller, R., 504  
 Helms, M., 616  
 Helpman, E., 82, 186  
 Henley, J., 38  
 Hennart, J. F., 484, 529

Henninger, D., 149  
 Henock, L., 637  
 Hensley, Scott, 145  
 Heskett, J. L., 454  
 Hewlett, Bill, 130  
 Higinbotham, H. H., 658  
 Hill, C. W. L., 116, 145, 254, 454, 484-485, 554, 587  
 Hill, Charles, 506  
 Hilton, O., 529  
 Hinks, G., 637  
 Hirschman, A. O., 81-82  
 Hitt, Greg, 254  
 Hitt, M. A., 415  
 Hitt, M. E., 454  
 Hodgetts, R. M., 454  
 Hodgson, G. M., 554  
 Hoffa, James P., 256, 285  
 Hoffman, K., 416  
 Hofheinz, P., 285  
 Hofstede, Geert, 87, 106-108, 112, 115-116, 623-624, 637  
 Hollander, S., 185  
 Hollman, K. W., 115  
 Holm, U., 416, 454  
 Holt, D. B., 586  
 Holt, D. H., 116  
 Homes, S., 301  
 Hood, N., 37, 416, 454  
 Hood, S., 255  
 Hookway, J., 484  
 Horioka, C., 384  
 Horn, R., 485  
 Horwitz, T., 286  
 Hoskisson, R. E., 415, 454  
 Houjian, Zhou, 21  
 Houston, D. A., 81  
 Hout, T. M., 416, 553, 588  
 Howell, S., 415  
 Huertas, T. F., 384  
 Huffbauer, G. C., 220-221, 286, 290  
 Hughlett, M., 115  
 Hulland, J., 416  
 Hume, David, 44, 134, 156, 360  
 Hunt, J. W., 615  
 Huntington, Samuel, 69-70, 82, 89, 115  
 Hunya, G., 255  
 Huus, Kari, 221  
 Hwang, P., 484  
 Hymer, S. H., 254

I

Immelt, Jeffery, 35  
 Ingersoll, B., 299  
 Inglehart, R., 116

Inkpen, A. C., 484  
 Isdell, Neville, 414  
 Isern, J., 145  
 Isobe, T., 483-484  
 Ito, K., 254  
 Ito, T., 329  
 Ivanovich, D., 150  
 Ivester, Douglas, 414

J

Jack, A., 255, 637  
 Jackson, J. O., 383  
 Jackson, D., 614  
 Jemison, D., 485  
 Jensen, M. E., 484  
 Joachimsthaler, E., 587  
 Jobs, Steve, 122  
 Juan Pablo II, Papa, 31  
 Johnson, Lyndon B., 337  
 Johnson, S., 360  
 Johnston, C., 255  
 Jones, David, 2  
 Jones, D., 485  
 Jones, D. T., 116, 254, 415, 554, 616  
 Jones, G., 384  
 Jones, G. R., 553  
 Jones, Jim, 98  
 Jones, R. W., 186  
 Jones, T. M., 145  
 Jonsson, S., 454  
 Jordan, M., 587  
 Jordan, Peter S., 220  
 Jospin, Lionel, 26  
 Julien, P. A., 528  
 Jung, S., 329  
 Juran, Joseph, 533

K

Kai-Cheng, Y., 116  
 Kajishima, Tarsuya, 505  
 Kale, P., 485  
 Kalotay, K., 255  
 Kamprad, Y., 498-500, 502-504  
 Kant, Immanuel, 134  
 Katsikeas, C. S., 528  
 Kawai, H., 220  
 Kayal, M., 299  
 Keers, H., 483  
 Keliang, Z., 82  
 Kelleher, J. B., 328  
 Kelly, Arthur, 145  
 Kelly, J., 658  
 Kelly, K., 285  
 Kelly, M., 285



Kenen, P. B., 186  
 Kerwin, K., 498  
 Kessler, A., 149  
 Khanna, T., 485  
 Kibelsted, Mureen, 506  
 Kilian, L., 329  
 Kim, H., 415  
 Kim, J., 529  
 Kim, J. B., 529  
 Kim, W. C., 254, 484-485  
 King, N., 293  
 Kirpalani, V. H., 587  
 Kiyono, K., 254  
 Klebnikov, P., 81  
 Klepper, G., 299  
 Knickerbocker, F. T., 37, 234-235, 251, 254  
 Kobayashi, Tony, 484  
 Kobayashi, Yotaro, 469  
 Kobrin, S. J., 615  
 Kogut, B., 83, 186, 254, 484  
 Kolbasuk McGee, M., 416  
 Kold, R. W., 329  
 Koller, T., 415  
 Komiya, R., 254  
 Koresh, David, 98  
 Kostova, T., 454  
 Kotabe, M., 529, 586  
 Kotabe, S., 587  
 Kotchian, Carl, 125  
 Kotha, Suresh, 554  
 Kotter, J. P., 454-455  
 Koves, P. E., 116  
 Kraay, A., 186  
 Krammer, George, 150  
 Kripalani, M., 186  
 Krueger, A. B., 29, 38  
 Krugman, Paul, 38, 155, 186-187, 203-204, 220, 254, 328, 361, 553  
 Kuemmerle, W., 587  
 Kukes, Simon, 657  
 K'ung-Fu-tzu, 101  
 Kurtenbach, E., 144  
 Kurtzer, D. C., 81  
 Kuttner, R., 38  
 Kwok, C. C. Y., 657  
 Kynge, J., 361

## L

Lagnado, Sylvia, 585  
 Lakshman, N., 553  
 Lambrecht, Bill, 220  
 Lamy, Pascal, 491  
 Lancaster, K., 587  
 Landler, Mark, 328-329

Landry, J. T., 586  
 Lane, P., 299  
 Laroche, M., 587  
 Latta, G. W., 616  
 Lavine, A., 384  
 Lawrence, J. J., 116  
 Lawson, Robert, 82  
 Lay, Kenneth, 129-130  
 Lay, Mark, 129  
 Le Bas, C., 587  
 Leamer, E. E., 186  
 Lecraw, D. J., 529  
 Lee, H. L., 553  
 Lee, H. W., 615  
 Lee, L., 616  
 Lee, S. H., 529  
 Lee, T. M., 38  
 Lee Kuan Yew, 65  
 Leggett, K., 553  
 Leipzig, D. M., 286  
 Leland, J., 504-505  
 Lenway, S. A., 454  
 Leonidou, L. C., 528  
 Leontief, Wassily, 167-168, 186  
 Lessard, Donald, 632-633, 635, 637  
 Lester, R. K., 115-116, 299  
 Leung, S., 416  
 Levich, R. M., 329  
 Levine, D. S., 329  
 Levitt, Theodore, 37, 416, 558-559, 562-563, 572, 577, 583, 586  
 Lewis, W. W., 82, 416  
 Li, J., 415  
 Li, L., 384, 454  
 Li, X., 255  
 Liberman, M., 83  
 Lichtenberg, F., 255  
 Lieberman, M., 483  
 Lieberman, M. B., 186-187  
 Lifson, T. B., 529  
 Lima, E. P., 658  
 Limongi, F., 82  
 Lincoln, James, 444  
 Lindblad, C., 504  
 Lindquist, Diane, 254  
 Linebaugh, K., 384  
 Lipin, S., 657  
 Lippman, T. W., 81, 115  
 Lipsey, R. E., 255  
 Litvin, Daniel, 144  
 Liu, X., 255  
 Lloyd, A. E., 657  
 Lockyer, S. E., 484  
 Lohr, S., 186  
 Lomborg, B., 38

Longfellow, T. A., 528  
 Lorange, Peter, 632-633, 635, 637  
 Lorenz, C., 484  
 Lowenstein, L., 484  
 Luce, E., 115  
 Lucier, G. T., 553  
 Luck, C. G., 384  
 Luecke, R., 484  
 Luhnow, D., 81  
 Lui, F., 144  
 Lula da Silva, Luiz Inacio, 276  
 Luna, J. P., 82  
 Lundgren, Gillis, 498-499, 503  
 Lunsford, J. L., 299, 554  
 Luo, Y., 116  
 Lustog, N. C., 286  
 Lyles, M. A., 484  
 Lynch, D. J., 37  
 Lyons, J., 116, 254  
 Lyons, R. K., 328

## M

Ma, Mary, 614  
 Madhavan, A., 384  
 Madhok, A., 484  
 Magdoff, H., 254  
 Magnusson, P., 255  
 Maher, K., 138  
 Maheswaran, D., 587  
 Makino, S., 483  
 Malone, M. S., 454  
 Mandala Putra, Hutomo, 349  
 Mander, J., 38  
 Maneerungsee, W., 529  
 Mankin, E. D., 485  
 Mansfield, E., 587  
 Manve, I. M., 615  
 Mao Ze-dong, 103  
 March, J. G., 145  
 Marchionne, Sergio, 491  
 Marcos, Ferdinando, 52  
 Marcouiller, D., 81  
 Marino, V., 187  
 Marquez, J., 616  
 Massie, Robert Kinloch, 144  
 Marr, K., 498  
 Marsh, P., 485  
 Martin, John, 291-292  
 Martin, W., 220-221  
 Martin, X., 484  
 Marx, Karl, 43, 237  
 Maskus, K. E., 82, 186  
 Matlack, C., 587  
 Matson, Bill, 614  
 Matsushita, Konosuke, 442



Matthews, R. Guy, 587  
 Mauro, P., 144  
 Mayer, M., 455  
 Mazurkewich, K., 588  
 McAllister, I., 290  
 McBride, E., 361  
 McCleary, Rachel, 94, 115  
 McDonald, E., 637  
 McGee, J., 483  
 McGregor, R., 361  
 McKinnon, J. D., 286, 361  
 McKnight, William, 443  
 McLean, C., 301  
 McNichol, Elizabeth C., 38  
 McNish, R. S., 485  
 McQuade, K., 484-485  
 McQueen, M., 484  
 McTaggart, J., 483  
 Mead, R., 115-116  
 Meek, G., 637  
 Mehta, S. M., 528  
 Melick, W. R., 328  
 Mellow, C., 81  
 Mendenhall, M., 599-601, 605, 615-616  
 Menzer, John, 424  
 Merchant, H., 484, 587  
 Merchant, K., 587  
 Meshoulam, Ilan, 614  
 Messick, David, 145  
 Metthee, I., 37  
 Meyer, B., 529  
 Michaels, D., 361  
 Miesel, V. H., 658  
 Milanovic, B., 38  
 Miles, M., 82  
 Miliband, R., 115  
 Mill, John Stuart, 44, 81, 134  
 Millard, P., 81  
 Miller, C., 144, 587  
 Miller, R., 360  
 Miller, S., 299  
 Miller, Scott, 220  
 Millman, G. J., 384  
 Millman, J., 290, 614  
 Milne, R., 37  
 Min, Sungwook, 186  
 Minbaeva, D., 615  
 Mintz, Dan, 103  
 Mintz, John, 299  
 Mishel, Lawrence, 38  
 Mitchell, T., 384  
 Mitchell, W., 483  
 Mitall, Aditya, 252  
 Mitall, Lakshmi, 239, 252  
 Mittelstaedt, J. D., 528

Moberg, Andres, 503  
 Moden, K. M., 255  
 Moffett, M. H., 286, 657  
 Mahoma, 96, 99  
 Mohn, T., 614  
 Mondavi, Robert, 26  
 Monger, J., 115  
 Montgomery, D., 83, 186-187, 483-484  
 Monti, Mario, 265  
 Moore, Gordon, 37  
 Morales, Evo, 239  
 Morales, Juan-Antonio, 314, 328  
 Morgan, E. J., 285  
 Morgan, G., 454  
 Morgan, Mary, 291  
 Morgan, N. A., 528  
 Morris, D. J., 553  
 Morrison, A., 416  
 Mosakowski, E., 483  
 Mosbacher, R. A., 37  
 Moules, J., 529  
 Mowery, D. C., 587  
 Mubarak, Hosni, 41  
 Mueller, G. G., 637  
 Mueller, S. L., 115  
 Muller, J., 498  
 Mun, Thomas, 156  
 Murphy, K. M., 81-82  
 Murphy, P. E., 528  
 Murray, J. H., 115  
 Murrin, J., 415  
 Murry, L., 384  
 Murtha, T. P., 454  
 Myers, S. C., 657

## N

Nader, Ralph, 30, 38  
 Naidler, D., 454  
 Nakane, C., 115  
 Nalebuff, B., 220, 255  
 Namenwirth, J. Z., 87, 115-116  
 Narisette, R., 587  
 Narula, R., 255  
 Nathan, M., 614  
 Nazif, Ahmed, 40  
 Ndubizu, G. A., 637  
 Neary, J. P., 186  
 Neff, J., 416, 588  
 Nellis, J., 83  
 Nelson, E., 587  
 Nemetz, P., 553  
 Neu, D., 144  
 Neupert, K. E., 615  
 Ng, Linda, 254  
 Ng, J., 637

Nielsen, Guillermo, 387  
 Nijissen, E. J., 587  
 Niswander, F., 637  
 Nixon, Richard, 337  
 Nobel, R., 588  
 Noel, M., 83  
 Nohria, N., 485, 615  
 Nonnemaker, L., 254  
 Nordstrom, H., 38  
 Norman, P., 285  
 North, Douglass, 64, 81  
 Norton, K., 116  
 Nydell, M. K., 115

## O

Obasanjo, Olusegun, 53  
 Oberbeck, S., 220  
 Obstfeld, M., 220, 328, 361  
 Oddou, G., 599-601, 605, 615-616  
 O'Connell, J., 455  
 O'Donnell, S., 616  
 Ogbuehi, A. O., 528  
 Ohlin, Bertil, 154-156, 167, 186  
 Ohmae, K., 485  
 Ohno, Taiichi, 538-539, 554  
 Okuno, M., 255  
 Olson, M., 82  
 O'Malley, S. F., 637  
 Ondrack, D. A., 614  
 O'Neill, J., 615  
 Ordonez, J., 301  
 O'Reilly, C. A., 455  
 O'Shea, D., 186  
 Ostrovsky, A., 37  
 Ouchi, W. G., 454  
 Ozawa, T., 255

## P

Pachauri, R. K., 221  
 Pacheco, María, 181  
 Packard, David, 130  
 Palmer, A. T., 504  
 Palmisano, Sam, 415  
 Pan, Y., 483-484  
 Panagariya, A., 186  
 Park, S. H., 484  
 Park, Y. R., 484  
 Parker-Pope, T., 587  
 Parket, G., 416  
 Parmigiani, Anne, 554  
 Parthasarthy, R., 554  
 Pauls, B. D., 360  
 Pearson, M., 38  
 Peng, M. W., 116



Perlmutter, H., 485, 614  
 Perot, Ross, 273  
 Peters, J. W., 187  
 Peters, T., 455  
 Peterson, M. F., 116  
 Pettit, R. R., 254, 484  
 Pfeffer, J., 455  
 Pfeiffer, Udo, 333  
 Phelan, M., 498  
 Philips, M., 286  
 Pick, D., 115  
 Pickering, J. F., 587  
 Pierro, T., 528  
 Pierson, Jean, 297  
 Piggott, C., 254  
 Pine, B. J., 554  
 Pine, B. J., II, 554  
 Ping, L., 82  
 Pisano, G., 554  
 Platón, 4344  
 Poitras, M., 328  
 Pollack, A., 36  
 Pollard, S., 115  
 Pons, F., 587  
 Pope, H., 361  
 Pope, R. A., 528  
 Popo, L., 554  
 Port, O., 587  
 Porter, Michael E., 105, 116, 156,  
     173-176, 179, 186, 392-393, 415-416,  
     529, 587  
 Posen, A. S., 285  
 Potterie, B., 255  
 Powell, Colin, 70  
 Powell, T. C., 553  
 Practer, P., 637  
 Prahalad, C. K., 416, 479-480, 485, 609,  
     616  
 Pranab, Bardhan, 144  
 Pringle, D., 587  
 Pritchard, D., 37  
 Pritchett, Lant, 38  
 Przeworski, A., 82  
 Pulley, B., 416  
 Punnett, B. J., 616

## Q

Qinyang, G., 254  
 Qiu, L. D., 255  
 Quelch, J. A., 586  
 Quinn, L., 657  
 Quintanilla, C., 529

## R

Racanelli, V. J., 38  
 Raddock, D. M., 255  
 Radrik, D., 37  
 Raghavan, A., 383  
 Rahaman, A. S., 144  
 Rai, S., 255  
 Raiffa, H., 255  
 Rajan, R. G., 657  
 Ralston, D. H., 116  
 Ram, R., 255  
 Ramagelahy, C., 528  
 Ramstad, Evan, 329  
 Rapach, D. R., 328  
 Ravenscraft, David, 254, 473, 485  
 Rawi, A., 384  
 Rawls, John, 136, 142, 145  
 Raymond, M. A., 529  
 Rebello, K., 587  
 Redstone, Sumner M., 416  
 Reich, Robert B., 9, 37, 244, 255, 378,  
     384, 415, 485  
 Reilly, D., 637  
 Reitman, V., 614-615  
 Reppert-Bismarck, J., 294, 299  
 Rest, J. R., 145  
 Reynolds, C., 616  
 Ribadu, Nuhu, 53  
 Ricardo, David, 154-157, 159-162, 167,  
     203-204, 237  
 Richardson, J., 328  
 Ricks, D. A., 116  
 Riddig, J., 361  
 Rigby, E., 116  
 Riley, Alan, 285  
 Roberts, D., 145, 616  
 Robins, J. A., 484  
 Robinson, W. T., 186  
 Robles, S., 255  
 Robock, S. H., 83  
 Rodríguez, F., 186  
 Rodrik, Dani, 186  
 Roehl, W., 485  
 Rogoff, K., 328  
 Roll, R., 484-485  
 Romalis, J., 286  
 Romer, David, 167, 186  
 Romer, P. M., 81-82  
 Rondinelli, D. A., 528  
 Randzio-Plath, C., 285  
 Ronen, S., 615  
 Roos, D., 116, 254, 415, 554, 616

Roosevelt, Eleanor, 135  
 Root, F. R., 484  
 Rose, E. L., 254  
 Rose, R. L., 529  
 Rose, S., 484  
 Rosenberg, N., 587  
 Rosenzweig, P. M., 615  
 Rosmarin, R., 498  
 Roth, K., 616  
 Rothenberg, R., 588  
 Roulet, J., 384  
 Rouwenhorst, K. G., 384  
 Rowell, Andy, 144  
 Rowley, I., 498  
 Ruback, R. S., 484  
 Rudden, E., 416  
 Ruekert, R. W., 586  
 Rugman, A. M., 254  
 Rutberg, S., 529  
 Rutherford, J., 657

## S

Sabac, F. M., 657  
 Sachs, J., 83, 361  
 Sachs, J. D., 186  
 Sachs, Jeffrey, 31, 38, 66-67, 165-166, 355  
 Saggi, K., 255  
 Sahay, R., 82  
 Saini, Sanjay, 2  
 Sains, A., 504  
 Salmon, R., 484  
 Salter, S. B., 637  
 Sama, L. M., 615  
 Samor, G., 658  
 Sapir, Edward, 116  
 Sarno, L., 329  
 Samuelson, Paul, 162, 165, 186  
 Sauls, E., 658  
 Saunders, M., 553  
 Saunderson, M., 553  
 Savage, M., 115  
 Sawyer, T., 150  
 Sazanami, Y., 220  
 Schaefer, J., 615  
 Schein, E. H., 454, 614  
 Schendel, D., 484  
 Schenk, C., 384  
 Scherer, F. M., 254, 485  
 Scherer, Mike, 473  
 Schleifer, A., 484  
 Schneider, S. C., 615  
 Schott, J. C., 290



Schroeder, M., 186  
 Schubert, S., 144  
 Schuler, R. S., Jr., 614-616  
 Schultz, Howard, 300  
 Schuman, M., 614-615  
 Schumer, Charles, 360  
 Schumpeter, Joseph, 587  
 Scott, J. J., 286  
 Seith, S. P., 554  
 Sekely, W. S., 657  
 Sen, Amartya, 59, 63, 66, 82  
 Serafin, T., 253  
 Serwer, Andrew, 484  
 Seshadri, S., 553  
 Sesit, M. R., 383  
 Seth, A., 254, 484  
 Shan, W., 254  
 Shleifer, A., 144  
 Shane, S. A., 115  
 Shanley, M., 415  
 Shao, A. T., 529  
 Shapiro, C., 82  
 Shapley, D., 587  
 Shaver, J. M., 254, 483, 553  
 Shaw, R., 454  
 Shay, J., 615  
 Shelton, J., 361  
 Shenkar, O., 616  
 Shenon, P., 361  
 Shilling, M. A., 587-588  
 Shleifer, A., 81-82, 144  
 Shorrock, T. S., 361  
 Shuen, A., 554  
 Sias, D. L., 485  
 Siddhartha Gautama, 101  
 Sierra, C., 587  
 Sievers, C., 615  
 Simon, H., 587  
 Simon, H. A., 145  
 Simonin, B. L., 485  
 Singer, Peter, 144  
 Singh, H., 485  
 Sirinivasan, T. N., 186  
 Sirkin, H. L., 37  
 Skapinker, M., 299  
 Skilling, Jeff, 129  
 Slater, Joanna, 83  
 Slim, Carlos, 223  
 Sloan, Alfred, 488, 497  
 Smith, A., 81, 455  
 Smith, Adam, 44-45, 66, 81, 154-157,  
     159, 203-204, 237

Smith, F., 254  
 Smith, G., 253, 587  
 Smith, P. B., 116  
 Smith, R. A., 687  
 Smockum, E., 615  
 Snell, S., 614  
 Snow, Nick, 150  
 Solis, M., 185  
 Solnik, Bruno, 367-369, 383-384  
 Solomon, C. M., 615  
 Solomon, J., 554  
 Solomon, R., 360  
 Solow, R. M., 115-116, 299  
 Son, Masayoshi, 111  
 Song, J., 254  
 Song, K. P., 254, 484  
 Soros, George, 316-317  
 Southey, C., 220  
 Souza, C., 485  
 Sparshott, J., 528  
 Spencer, J. W., 485  
 Spiegel, H. W., 81, 185  
 Spielberg, Steven, 103  
 Squire, L., 38  
 Srinivasan, Srini, 586-587  
 Stackhouse, Dale, 82  
 Stalin, José, 261  
 Stalk, G., 553, 588  
 Stanley, Albert J. "Jack", 150  
 Stanley, M., 657  
 Steele, J. B., 25-26, 38  
 Steensma, H. K., 484  
 Stephens, Joe, 145  
 Stern, R. M., 186  
 Stern, S., 614  
 Stern, Seth, 144  
 Stertz, B. A., 485  
 Stevens, G. A., 587  
 Stevenson, W. B., 615  
 Stewart, R. C., 657  
 Stiglitz, J. E., 37  
 Stonecipher, Harry, 297  
 Stonehill, A. I., 657  
 Stopford, John, 427, 454  
 Stottinger, B., 587  
 Stout, J., 220  
 Strauss, G., 416  
 Stringer, Howard, 396, 596  
 Stroud, M., 299  
 Stuart, J., 187  
 Suharto, 52, 349, 351  
 Sullivan, Leon, 121

Suzumura, K., 254  
 Sveikaskas, L., 186  
 Swann, D., 285  
 Sweezy, P. M., 254  
 Swenson, D. L., 658

## T

Tagliabue, J., 586  
 Takahashi, Y., 498  
 Tallman, S., 415, 483-484  
 Tan, familia, 121  
 Tang, E. W. K., 485  
 Tang, L., 116  
 Tanzer, A., 221, 416  
 Tao, Z., 255  
 Taub, E., 37  
 Taylor, A., 328, 498  
 Taylor, Edward, 87  
 Taylor, E. L., 586  
 Taylor, M. P., 328-329  
 Taylor, M. Scott, 38  
 Taylor, P., 187  
 Taylor, T., 186  
 Teece, D. J., 254, 554  
 Teegen, H., 529  
 Templeman, J., 485  
 Teoh, Siew Hong, 144  
 Terazono, E., 484  
 Teresko, J., 554  
 Terpstra, R. H., 116  
 Tesler, Jeffrey, 149-150  
 Thatcher, Margaret, 72  
 Thomas, A. S., 115  
 Thomas, H., 483  
 Thompson, E. P., 115  
 Thompson, G., 187  
 Thompson, M., 115  
 Thomsen, S., 254  
 Thorbecke, W., 286  
 Thurrow, R., 293  
 Timewell, S., 81  
 Tisdell, C., 254  
 Tokatli, N., 553  
 Tolchin, M., 255  
 Tolchin, S., 255  
 Tomlinson, R., 253  
 Tomson, B., 220  
 Torbiorin, I., 615  
 Torekull, B., 504-505  
 Torres, C., 361, 384  
 Toy, S., 299  
 Trafton, L. L., 553-554



Trager, C. S., 415  
Trefler, D., 186  
Trevino, Linda, 138  
Troy, M., 454  
Truehart, C., 38  
Truitt, J. F., 485  
Tsurumi, H., 587  
Tsurumi, Y., 587  
Tuan, C., 254  
Tucker, Emma, 299  
Tuller, L. W., 529  
Tung, R. L., 598, 601, 615  
Turner, M., 286, 587  
Tushman, M. L., 454  
Tybout, J. R., 186  
Tylor, Edward, 87, 115

## U

Ungar, Kennedy, 82  
Ungson, G. R., 484  
Urata, S., 220

## V

Valente, G., 328  
Van de Krol, R., 455  
Van der Mensbrugghe, D., 220-221  
Van Miert, Karl, 297-298  
Van Wolferen, K., 81  
Vance, A., 586  
Varian, H. R., 82  
Vaughan, S., 38  
Vegh, C. A., 82  
Venz, David, 297  
Verbeke, A., 254, 484  
Verma, R., 115  
Vermeulen, E., 483  
Vermond, K., 615  
Vernon, Raymond, 155, 168-170, 186, 235, 254  
Vieth, W., 37, 221  
Vishny, R., 81-82  
Vishny, R. W., 144, 484  
Vlasic, B., 485  
Von Bergen, J. M., 614  
Von Braun, J., 221  
Von Glinow, M. A., 614  
Von Hayek, Friedrich., 44

## W

Wacziarg, R., 166, 186  
Waddock, S. A., 144

Wald, J. K., 657

Walker, O. C., 586  
Wall, R., 299  
Wallace, R. S., 637  
Wallace, W. A., 637  
Wallach, Lori, 38  
Waller, D., 383-384, 587  
Walsh, J., 637  
Walsh, J. P., 485  
Walton, P., 637  
Wang, Z. Ming, 116  
Wang, You, 122  
Ward, Stephen, 614  
Ward, W. A., 528  
Warner, A., 186  
Warner, Andrew, 165-166  
Warner, J., 485  
Warner, S., 254, 615  
Waterman, R. H., 455  
Waters, R., 220  
Waurzyniak, P., 554  
Wazzan, C. Paul, 144  
Weber, Max, 96, 101-102, 115-116  
Weber, R. B., 115-116  
Weber, Robert, 87  
Weinstein, D. E., 186  
Weisweiller, R., 328  
Welch, D., 498  
Welch, Ivo, 144  
Welch, Jack, 35, 139, 437, 442, 450, 454  
Welch, K. H., 166, 186  
Wells, L. T., 170, 186, 454  
Wells, Louis, 427  
Weng, Bao, 122  
Werhane, Patricia, 145  
Wesson, R., 81  
West, D., 529  
West, Dan, 329  
Wheelwright, S. C., 586-587  
Whitehouse, M., 657  
Whittington, R., 455  
Whorf, Benjamin Lee, 116  
Wildavsky, A., 115  
Williams, Bryan, 517  
Williams, F., 37, 528  
Williams, Frances, 221  
Williamson, J., 329  
Williamson, O. E., 484, 554  
Wind, Y., 586  
Winestock, G., 293  
Winter, D., 498  
Winters, L. A., 38  
Wohar, M. E., 328

Wolf, J., 454

Wolf, Martin, 221, 361  
Wolverton, B., 587  
Womack, B., 37  
Womack, J. P., 116, 254, 415, 554, 616  
Wonacott, P., 553  
Woyke, E., 37  
Wright, P. M., 614  
Wu, Bing, 103  
Wyatt, Arthur, 625  
Wyman, Oliver, 493, 498  
Wyploze, C., 285  
Wysocki, B., 485

## X

Xiao, Peter, 103  
Xin, K., 116

## Y

Yang, J. Z., 614  
Yang, Yuanqing, 614  
Yar'Adua, Umaru, 53  
Yeats, A. J., 286  
Yeats, Alexander, 275  
Yeh, A., 301  
Yeh, R. S., 116  
Yeu, Lee Kuan, 65  
Yeung, B., 483  
Yi, C. W., 658  
Yinghong, Tang, 143  
Yiu, E., 637  
Yoshino, M. Y., 455, 529  
You, Wang, 122  
Young, J., 37  
Young, S., 254  
Young-Sam, Kim, 318, 349

## Z

Zaheer, S., 483  
Zahra, S., 83  
Zahradník, Robert, 38  
Zang, K. H., 255  
Zeng, M., 484  
Zenger, T., 554  
Zhan, X. J., 255  
Zhongwen, Y., 81  
Zhou, L., 587  
Zingales, L., 657  
Zinnes, C. 83  
Zobel, J., 455  
Zoellick, Robert, 298  
Zurawicki, L., 81

# ÍNDICE ANALÍTICO

## A

Acertijo de la paridad del poder adquisitivo, 315  
Acción privada, 51  
Acciones públicas, 51-53  
Acta Única Europea, 266  
Activo especializado, 545  
Acuerdo  
de licenciamiento, 466  
del Louvre, 340  
General sobre Aranceles y Tarifas (GATT), 9, 11-12, 30, 55, 190, 201, 204-207, 212, 214, 510, 576 1947-1979, 204-205 1980-1993, 205  
liberalización del comercio y crecimiento económico, 204-205  
OMC y. Véase Organización Mundial del Comercio (OMC)  
Ronda Uruguay, 206  
servicios y propiedad intelectual, 206  
tendencias proteccionistas, 205  
Multifibras, 193  
Acuerdos de Jamaica, 338  
Adaptación masiva (*mass customization*), 538  
Administración, 638-658  
adopción de las Normas Internacionales de, 636-637  
conversión de divisas, 629-630  
costo histórico, 623  
cultura y, 623-624  
de divisas, 355-356  
de Fármacos y Alimentos de los Estados Unidos (FDA), 131  
de recursos humanos, 592  
de la calidad total (*total quality management*, TQM), 533  
de la inflación, 623  
definición, 620, 624  
diferencias nacionales entre las normas de, 620-624  
estados financieros consolidados, 628-629  
falta de puntos de comparación, 624-625  
global del dinero, 646-648  
minimizar el balance de efectivo, 646  
objetivo de eficiencia, 646  
objetivo fiscal, 646-648

reducción de los costos de transacción, 646  
introducción, 620  
monetaria, 646  
nivel de desarrollo y, 623  
normas internacionales, 625-627  
plusvalía, 621  
relación entre las empresas y los proveedores de capital, 621-622  
relaciones políticas y económicas con otros países, 622-623  
sistemas de control, 631-634  
Administrador expatriado, 592, 597  
fracaso del, 597  
Adquisiciones, 224, 229  
ventajas y desventajas de las, 473  
por qué fallan las, 474  
reducción de los riesgos de fracaso, 475  
*versus* empresa greenfield, 472-477  
África, bloques comerciales regionales de, 280  
Alfabetismo transcultural, 110  
Alianza de Software Comercial, 55  
Alianzas estratégicas, 476-480  
desventajas de las, 477  
hacer que funcionen las, 477  
administración de la, 479-480  
elección de socios, 477-478  
estructura de la, 478-479  
ventajas de las, 476  
Amnistía Internacional, 123  
Aprendizaje mundial, 542  
Arancel-cuota, 193  
Aranceles, 191  
*ad valorem*, 191, 193  
compensatorios, 197  
específicos 191  
Arbitraje, 310  
Área de libre comercio, 259  
Área de Libre Comercio  
de la ASEAN (AFTA), 277

mapa de la, 278  
de Seguros de Créditos Externos. Véase Foreign Credit Insurance Association (FCIA)  
Europea de Libre Comercio (EFTA, European Free Trade Association), 259  
Internacional de Desarrollo (AID), 336  
Atributos del producto, 560-563  
desarrollo económico, 562  
diferencias culturales, 561-562  
normas del, y técnicas, 563  
Autonomía e inversión extranjera directa, 244

## B

Balanza comercial en equilibrio, 334  
Banco  
de Acuerdos Internacionales, 370  
de exportación e importación (Eximbank), 522  
Internacional  
de Pagos, 348  
de Reconstrucción y Fomento (BIRF). Véase Banco Mundial Mundial, 10, 336  
Bangladesh, 152-154  
Barreras al comercio y a las inversiones. Véase también Protecciónismo  
estrategia de la empresa y, 215-216  
reducción de las, 11-13  
Bienes, 183  
Biocombustibles, 219-220  
Bolivia, 313-314  
Bonos extranjeros, 376  
Brasil, 203, 215  
Bretton Woods, sistema de, 335-336  
Banco Mundial y, 336  
colapso del, 336-338, 346  
descripción, 335  
FMI y, 335-336  
Budismo, 10  
consecuencias económicas del, 101  
Bundesbank, 269, 337

## C

Cadena de valor, 393-396  
actividades de apoyo, 395-396  
actividades primarias, 393-395



- Caja de conversión, 345-346
- Cambio
- a futuro, 307
  - cultural, 108-110
  - del transporte, 14-15
  - tecnológico, 13-16
    - función del, 13
    - internet y la World Wide Web, 14
    - microprocesadores, 14
    - telecomunicaciones, 14
- Cambios demográficos de la economía mundial, 16-24
- economía mundial del siglo XIX, 23-24
- empresas multinacionales, 20-22
- en el estado de la inversión extranjera directa, 17-20
- en el orden mundial, 22-23
- Canal
- calidad del, 565
  - de distribución exclusivo, 565
- Cancelación de deuda, 31-33
- CARICOM, 276
- Carry trade, 306
- Carta de crédito, 519
- Casos
- Administración global de la tesorería en Procter & Gamble, 638-639
  - Adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad, 636-637
  - AstraZeneca, 590-591
  - Boeing vs. Airbus: dos décadas de disputas comerciales, 294-299
  - Castrol Oil en Vietnam, 663
  - Caterpillar Tractor, 302-303
  - China Mobile, 663-664
  - Coca-Cola, 414-415
  - Contabilidad china, 618-619
  - Dove: la construcción de una marca global, 585-586
  - Egipto: el gigante atribulado, 40-41
  - El Banco Comercial e Industrial de China, 383
  - El comercio textil de Bangladesh, 152-153
  - El mercado energético europeo, 284-285
  - El surgimiento de la industria del automóvil en la India, 530-531
  - El TLCAN y la industria textil estadounidense, 290
  - El TLCAN y los camiones mexicanos, 256-257
  - Enlodado en la corrupción: Kellogg Brown & Root en Nigeria, 149-150
  - Exportación y crecimiento para pequeñas empresas, 527-528
  - Globalización en la General Electric, 35-36
  - Gol de Brasil, 656-657
  - Google en China, 148-149
  - Hyundai y Kia, 327-328
  - IKEA: Venta de muebles al menudeo para el mundo, 498-504
  - JCB en la India, 482-483
  - La construcción del Boeing 787, 552-553
  - La crisis financiera global y el proteccionismo, 188-189
  - La crisis monetaria argentina, 387
  - La estrategia evolutiva de IBM, 388-389
  - La expansión extranjera de Wal-Mart, 113-114
  - La flotación administrada de China, 359-360
  - La globalización de la atención médica, 2-3
  - La industria ecuatoriana de las rosas, 181-182
  - La industria global del automóvil en 2009, 488-498
  - La inversión extranjera directa de Starbucks, 300-301
  - La sopa de Downey, 505-506
  - La Telefónica de España, 222-223
  - La transformación de la India, 80-81
  - Lakshmi Mittal y el crecimiento de Mittal Steel, 252-253
  - Las alianzas estratégicas de General Electric, 456-457
  - Lenovo, 613-614
  - Li & Fung, 662-663
  - Los proveedores chinos de Wal-Mart, 143-144
  - Martin's Textiles, 291-292
  - McDonald's en la India, 84-85
  - MD International, 508-509
  - Mercado global de capitales en crisis, 362-363
  - Microsoft en la India, 556-557
  - Nestlé, 418-419
  - ¿Por qué se elevaron los precios mundiales de los alimentos?, 219-220
  - Siemens. Un escándalo de sobornos, 118-119
  - Subsidios agrícolas y desarrollo, 292-294
  - Turbulencia económica en Letonia, 330-331
  - Una década de cambio organizacional en Unilever, 452-453
- China
- cambios en la economía política, 74
  - cambios en, 22-23
  - caso de marca registrada en, 56
  - confucianismo, 101-102
  - derechos humanos en, 123, 200-201
  - DMG-Shangai, 103
  - estatus de nación más favorecida, 200-201
  - flotación administrada en, 359-360
  - Google en, 148
  - guanxiwang* en, 102-103
  - inversión extranjera directa en, 228, 242
  - neomercantilismo y, 157-158
  - producción textil en, 27
  - surgimiento de una multinacional en, 21
  - veloz potencia económica de, 17
  - Wal-Mart en, 113-114
- Cobertura cambiaria, 309
- Codex alimentarius, 199
- Código de ética, 138
- de Dow Corning, 126
  - de Unilever, 140-141
- Colectivismo, 42
- cultura en el trabajo, 105-108
- Comercio
- con terceros, 525
  - creación de, 262
  - de reses tratadas con hormonas, 199
  - desviación del, 262
  - internacional, 11
  - nueva teoría del, 169-173
  - repercusiones de la, 172-173
- Comisión
- de Comercio Internacional (ITC), 216
  - Europea, 263
  - Federal de Comercio de Estados Unidos, 194, 264, 296-297
  - por transferencia, 646
- Compensación
- bilateral de saldos netos, 653
  - multilateral de saldos netos, 653
- Competencia
- clave, 397
  - multipunto, 235
- Comportamiento
- etnocéntrico, 110
  - imitativo, 234
- Compra
- a cambio, 525
  - de compensación, 524
  - mutua, 524
- Comprar, 544



- Comunidad Andina, 275  
de África Oriental (CAO), 280  
del Caribe, 276
- Comunismo, 43  
caída del, 22-23  
privatización después del, 72-73
- Comunistas, 43
- Concentración de ventas al menudeo, 564
- Conciencia de clase, 94
- Condiciones de la demanda, 175
- Conflicto de civilizaciones, 70
- Confucianismo, 101-102  
consecuencias económicas del, 102-103
- Conocimiento  
de embarque, 520  
de otras culturas, 86
- Consecuencias económicas del Islam, 98-100
- Consejo  
de la Unión Europea, 263, 265  
monetario, 345-346
- Contabilidad de la balanza de pagos, 183-184
- Contenedores, uso de, 14-15
- Contrato, 50  
adelantado, 309
- Controles  
burocráticos, 437  
culturales, 437-438  
de rendimiento, 437  
personales, 436-437
- Convención  
de las Naciones Unidas sobre los Contratos para la Venta Internacional de Mercaderías (CVIM), 51-52  
de París para la Protección de la Propiedad Industrial, 54-55  
para Combatir el Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales, 125
- Conversión  
de divisas, 629-631  
método de tasa corriente, 629-630  
método temporal, 630  
prácticas en Estados Unidos, 630-631  
de moneda, 305-306
- Convertibilidad monetaria, 321-322
- Corrupción, 51-54  
en Nigeria, 53, 149-150  
ética y, 128-129  
Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, 54, 125  
nivel de, por país, 52
- Corte de Justicia, 266
- Costos  
de transacción, 646  
fijos, 536-537  
pioneros, 459-460
- Creación  
de comercio, 262  
de valor, 391-392
- Crédito fiscal, 647
- Crisis  
asiática, 348-351  
auge de la inversión, 348-349  
bomba de la deuda, 349  
capacidad excedente, 349  
descripción, 348  
expansión de importaciones, 350  
políticas inadecuadas, 353-354
- bancaria, 347
- cambiaría, 346  
de México en 1995, 347-348
- de la deuda externa, 347
- de 1997-1998 en Asia, 23-24  
monetaria, 350-351
- Cristianismo, 96  
consecuencias económicas del, 96
- Cuba, 200
- Cuenta  
corriente, 183-185, 242  
de la balanza de pagos, 242  
déficit en la, 183-185  
superávit en la, 183
- de capital, 183-184
- financiera, 183-184
- Cultura, 84-113  
cambios en la, 108-109  
corporativa, 594  
costumbres, 87-88  
definición, 84  
determinantes de la, 89-90  
educación y, 105  
en el trabajo, 105-108  
estructura social y. Véase Estructura social  
etnocentrismo, 110  
idioma, 104-105  
introducción, 86  
normas, 87-88  
organizacional, 129, 422  
países y la, 88-89  
repercusiones para los administradores, 109-112  
usos, 87  
valores, 88-89  
y sociedad, 87  
y ventaja competitiva, 110-112
- Cumbre de la Tierra, 30
- Cuotas  
aranceles, 193  
de importación, 193-195  
rentas de las, 194
- Curva de la experiencia, 399, 401-402
- ## D
- Decisiones sobre el manejo monetario en una empresa, 646
- Declaración  
de las Galápagos, 275  
Universal de los Derechos Humanos, 135
- Demanda  
elástica, 574  
elasticidad de precios de la, 574  
inelástica, 574
- Democracia, 45  
consuetudinaria, 49  
continental, 50  
contractual, 50  
representativa, 45  
teocrática, 50
- Demografía de la economía global, 16-24  
cambios en el orden mundial, 22-23  
economía mundial del siglo XXI, 24  
empresas multinacionales, 20-22  
inversión extranjera directa, 17-20  
producción mundial y comercio en el mundo, 16-18
- Departamento de Comercio de Estados Unidos, 197, 203
- Depositarios centralizados, 652-653
- Derecho  
consuetudinario, 49  
continental, 50  
contractual, 50  
teocrático, 50
- Derechos  
de autor (copyrights), 54  
de propiedad, 51  
fundamentales, 139
- Desarrollo económico, 57-63  
democracia, 65-67  
diferencias en el, 57-59  
economía política y, 63-66  
e inversión extranjera directa, 242-243  
geografía, educación y, 66-67  
innovación y espíritu emprendedor, 63-64  
tesis de Sen sobre el, 59, 63
- Desempeño ambiguo, 439
- Desequilibrio fundamental, 336



Desregulación, 72  
mercado global de capital y, 272-274

Destinatarios, 139  
externos, 139  
internos, 139

Desventajas  
de actuar al último, 75,  
del que actúa primero, 459

Desviación del comercio, 262

Diamante de Porter, 173-174

Diferenciación  
horizontal, 422  
vertical, 422

Dilemas éticos, 127-128

Dinamismo confuciano, 108

Discriminación de precios, 315, 573

Disminución de los rendimientos, 163-164

Distancia del poder, 106

Distribución  
calidad del canal de, 565-566  
concentración de las ventas al menudeo, 564  
estrategia de, 563-567  
elección de una, 566-567  
exclusividad del canal de, 565  
justa, 136  
longitud del canal de, 564-565

División internacional, 426-427

Doctrina Friedman, 130-132

Doctrinas amorales, 130-133

Dotación de factores, 174-175

Dumping, 195, 210  
políticas contra el, 195-197

Ronda de Doha de la OMC y, 210-211

## E

Economía  
de mercado, 47-48  
mixta, 48-49  
planificada, 48  
política, 42

Economías  
de escala, 171-172, 400-401  
curva de experiencia y, 401-402  
de localización, 397-399  
algunas advertencias, 399  
creación de una red global, 398-399

Ecuador, 181-182

Efectivo  
fluxos de, 642  
minimizar el balance de, 646

Efecto  
de Fisher, 316  
de la manada. Véase Efecto popular  
internacional de Fisher (EIF), 316  
popular, 317

Efectos  
de origen, 567  
del aprendizaje, 399-400  
nacionales de origen, 568

Emprendedores, 63-64

Empresa  
consultora en la administración de  
exportaciones (EMC), 514  
multinacional, 20-22, 224

Empresas  
conjuntas (*joint ventures*), 468-470  
desventajas, 469-470  
ventajas, 469  
internacional, 32  
multinacionales, 20-22, 224, 237-250  
que no son de Estados Unidos, 20-21  
surgimiento de las pequeñas, 22

Encuesta mundial de valores, 109

Enfermedad de las vacas locas, 198

Enfoque de las imperfecciones del mercado.  
Véase Teoría de la internalización

Equipos de funciones cruzadas, 581-582

Escala mínima de eficiencia productiva, 537

Especulación con divisas, 306, 343

Estados  
financieros, 627-629. Véase también  
Administración consolidada, 627-629  
nación, 88

Estrategia, 390  
basada en la curva de experiencia, 576  
de adelanto, 324  
de atraso, 324  
de bajo costo, 404  
de estandarización global, 408, 447  
de localización, 409, 446  
estructura organizacional y, 446  
de los negocios internacionales, 389-417  
cadena de valor, 393-396  
creación del valor, 403-404  
definición, 390  
estandarización global, 408  
evolución de la, 423-424  
evolutiva de IBM, 388-389  
internacional, 410-411  
introducción, 402  
localización, 409  
MTV Networks, 405-406

mostrar sensibilidad local, 403-407  
operaciones, 393-396  
posicionamiento estratégico, 392-393  
presiones para reducir costos, 404  
rentabilidad y crecimiento de la  
utilidad, 396-403  
selección de la, 407  
transnacional, 409-410

de negocios en sistema monetario  
internacional, 356-357

de pull, 569

de push, 569

estructura y rivalidad de las empresas,  
175  
ética, 120  
evolución de la, 411-412  
fabricación y logística, 532-534  
internacional, 410-411, 446-447  
social, 89-90  
transnacional, 409-410, 447  
y empresa, 390

Estrategias de comunicación, 567-573  
barreras a las, internacionales, 567-569  
barreras culturales, 567  
efectos de la procedencia y países de  
origen, 567-569  
efectos de origen, 567  
estrategias de push y de pull, 570-572  
níveis de ruido y, 569  
publicidad global y, 572-573

Estratificación social, 91-94  
importancia, 94  
movilidad social, 91  
sistema de clases, 92-93

Estratos sociales, 91

Estructura  
matricial, 429-432  
por áreas, 427-428  
por división de producto, 428-429

organizacional, 421, 422-436

social, 89-91  
grupo, 91-92  
individuo, 90

Ética, 122-150  
código de, 138  
contaminación ambiental, 123-125  
corrupción, 125-126  
de negocios, 120. Véase también Ética  
derechos humanos, 121-123  
dilemas éticos, 127-128  
doctrina Friedman, 130-132  
el iPod de Apple, 122



enfoques del utilitarismo sobre la, 134  
 enfoques filosóficos sobre la, 130-136  
 inmoralista inocente, 133  
 kantiana, 134  
 moralista virtuoso, 132-133  
 negocios internacionales y, 120-127  
 obligaciones morales, 126-127  
 prácticas de empleo, 120-121  
 protestante del trabajo, 96  
 relativismo cultural, 132  
 teorías de la justicia, 136  
 teorías de los derechos, 134-136  
 utilitaria, 133-134  
 y proceso de toma de decisiones, 139-140  
 Etnocentrismo, 110  
 Euro, 267-271  
 beneficios del, 269  
 costos del, 269-270  
 establecimiento del, 267-268  
 primeras experiencias del, 270-271  
 Eurobonos, 377  
 Eurodivisa, 374  
 mercado de la, 374-376  
 atractivos del, 375-376  
 desventajas del, 376  
 origen y crecimiento del, 374-375  
 Eximbank, 522-523  
 Exportación, 231, 509-523  
 asistencia en la exportación, 521-522  
 comparación internacional, 511-513  
 desventajas de la, 463-464  
 empresas consultoras en la administración de exportaciones, 514-515  
 estrategias de, 515-516  
 FCX Systems, 511-512  
 financiamiento de. Véase Financiamiento de la exportación y la importación  
 fuentes de información, 513  
 introducción, 510  
 mejorar el desempeño de la, 511-516  
 para pequeñas empresas, 527-528  
 promesas y los riesgos de la, 510-511  
 ventajas de la, 463  
 Exportaciones, 463-464  
 desventajas, 463-464  
 limitación voluntaria de las (LVE), 194  
 ventajas, 463  
 Exposición  
 a la conversión, 322  
 a las transacciones 322  
 económica, 323  
 cómo reducir la, 324  
 Externalidades, 236

## F

Fabricación  
 centralizada, 540-541  
 descentralizada, 540-541  
 Fabricar, 544  
 Factores  
 avanzados, 174  
 básicos, 174  
 de producción, 7  
 dotación de, 174-175  
 Financial Accountig Stardards Board (FASB), 625, 627, 630  
 Finlandia, 331  
 Flotación controlada (*dirty float*), 332  
 Fondo Monetario Internacional (FMI), 9, 31, 211, 318, 331  
 artículos del acuerdo del, 335-336  
 creación del, 332-333, 335  
 crisis asiática y, 348-351  
 crisis bancaria y, 347  
 crisis cambiaria de México en 1995 y, 347-348  
 crisis de la deuda externa y, 346-347  
 crisis de liquidez y, 347  
 crisis posteriores a la era de Bretton Woods y, 346-347  
 disciplina y, 335, 387  
 estrategia de negocios y, 356-357  
 evaluación de las políticas de las recomendaciones del, 352-355  
 falta de responsabilidad y, 354-355  
 flexibilidad y, 335-336  
 función del, 335-336  
 manejo de crisis por parte del, 346-355  
 observaciones del, 355  
 riesgo moral y, 354  
 Foreign Credit Insurance Association (FCIA), 522-523  
 Formación de capital fijo bruto, 227  
 Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), 278-279  
 mapa del, 279  
 Francia, protestas contra la globalización en, 26  
 Franquiciamiento, 467-468  
 desventajas, 468  
 ventajas, 468  
 Freedom House, 67, 69  
 Frontera de eficiencia, 392  
 Fuga de capitales, 321  
 Función del cambio tecnológico, 13-16  
 internet y la World Wide Web, 14

microprocesadores, 14  
 repercusiones  
 de la globalización de la producción, 15  
 para la globalización de los mercados, 15-16  
 telecomunicaciones, 14  
 transporte, 14-15  
 Funcionarios de ética, 140  
 Fundamentalismo islámico, 97-98

## G

GATT. Véase Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas  
 Geografía, 66  
 Giro, 519  
 a plazo, 520  
 Globalización, 2-38  
 administración en el mercado globalizado, 32-33  
 ambiente y, 28-31  
 cambio cultural y, 108-109  
 cambio tecnológico y. Véase Función del cambio tecnológico  
 de la atención médica, 2-3, 5  
 de la producción, 7-9  
 de los mercados y los productos de consumo, 6-7  
 debate de la, 24-32  
 definición, 6  
 demografía de la. Véase Cambios demográficos de la economía mundial  
 empleos e ingreso, 25-28  
 en la General Electric, 35-36  
 impulsores de la, 11-16  
 introducción, 4-5  
 pantallas planas de televisión y, 8  
 prácticas laborales y, 28-30  
 protestas contra la, 24-28  
 reducción de las barreras al comercio y a las inversiones, 11-13  
 surgimiento de las instituciones mundiales, 9-11  
 y los pobres del mundo, 31-32  
 y soberanía nacional, 30-31  
 Grupo, 90-91  
 de los cinco, 339-340  
 Gustos y preferencias del consumidor, 404-405  
 fabricación, logística y, 532-534  
 G20, 11



## H

Heritage Foundation, 70, 72  
Hinduismo, 100  
consecuencias económicas del, 101

## I

Individuo, 90  
Imaginación moral, 139  
Impatriado, 597  
Incentivos, 421  
definición, 421  
desempeño ambiguo, 439  
en Lincoln Electric, 444  
implicaciones para, 440  
sistemas de, 438-439  
Inconvertibilidad, 321  
India  
compañías de fármacos en la, 212  
hinduismo, 100-101, 112  
JCB en, 482-483  
McDonalds en la, 84-85  
Microsoft en la, 556-557  
sector de software de la, 18  
sistema de castas en la, 101  
subcontratación de servicios en la, 15  
surgimiento de la industria del automóvil en la, 530-531  
transformación de la, 80  
Unilever: las ventas al sector menos favorecido de la, 571

## Índice

Big Mac, 312-313  
tabla del, 312  
de desarrollo humano (IDH), 59, 63  
Individualismo, 44-45  
cultura y lugar de trabajo, 108-109  
Indonesia, 350-351  
Inflación  
contabilidad de la, 623  
dinero circulante y precio de la, 313-314  
Infraestructura y las prácticas tradicionales, 405  
Ingreso nacional bruto (INB), 57  
Inmoralista inocente, 133  
Innovación, 63  
Integración económica regional, 258  
Intercambio  
compensado, 523  
incidencia del, 523-524  
pros y los contras del, 525-526  
tipos de, 524-525  
electrónico de datos (EDI), 549-550

Interdependencia, 234  
Internal Revenue Service (IRS), 650  
Inventarios justo a tiempo, función de los, 548-549  
Inversión  
de inicio, 224  
extranjera directa  
beneficios en la balanza de pagos, 242  
costos y beneficios de la, 239-245  
efectos adversos en la balanza de pagos, 243  
entradas de, 224  
existencia total de, 224  
forma de la, 229  
ideología política e, 236-239  
instrumentos de política gubernamental y la, 245-248  
rumbo de la, 226-227  
salidas de, 224  
tendencias de la, 224-226  
teorías de la, 230-236  
Irak, 31, 52, 70, 88, 149, 200  
Islamismo, 96-100  
ISO 9000, 534

## J

Japón  
cambio cultural en, 108  
GATT y, 205  
grupo en, 90-91  
inversión extranjera directa y, 226-227, 229, 238-239, 242, 298  
Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI) de, 512  
políticas administrativas en, 195  
políticas estratégicas de comercio y, 202  
*sogo shosha*, 12  
subsidios a la producción de trigo en, 193-194  
tarjeta de presentación en, 8  
ventaja competitiva en, 111  
Juego de suma cero, 157  
Justo a tiempo (JIT), 549

## L

Letonia, 330-333, 346-347  
Lenguaje  
hablado, 104  
táctico, 104-105  
Letra  
a la vista, 520  
de cambio, 519. Véase también Giro

Ley  
D'Amato, 200  
de Compra Interna de Estados Unidos, 195  
de Moore, 14-15  
de Prácticas Corruptas en el Extranjero, 54, 125  
del precio único, 311  
Helms-Burton, 200  
Smooth-Haley, 204  
Leyes de seguridad de los productos, 56  
LIBOR (tipo de interés interbancario del mercado de Londres), 362-364  
Libre comercio, 154, 190  
Licencias, 231  
limitaciones a la concesión de, 231-234, 249-250  
Licenciamiento, 466-467  
desventajas, 466-467  
ventajas, 466  
Liderazgo, 130, 137-139  
Limitación voluntaria de las importaciones, 194  
Logística, 532, 548  
Longitud del canal, 564  
estrategia de comunicación y, 570  
estrategia de distribución y, 565-566

## M

Manufactura esbelta, 233  
Marcas registradas, 54  
Masculinidad versus feminidad, 106-107  
Mecanismos de integración, 422, 432-436  
definición, 422  
estrategia y coordinación, 432-433  
formales, 433  
impedimentos para la coordinación, 433  
informales, 434-436  
redes de conocimiento, 434-436  
resumen, 436  
Mercado  
común, 260  
Común Centroamericano, 276  
de divisas extranjeras, 304  
eficiente, 318  
global de capitales, 363-384  
atractivos del, 365-370  
Banco Comercial e Industrial de China, 383  
beneficios del, 364-372  
crecimiento del, 370-372  
de bonos, 376-377  
de la eurodivisa, 374-376



desregulación, 371-372  
Deutsche Telekom y, 365-367  
diversificación del portafolio, 366-370  
en crisis, 362-363  
introducción, 364  
menor costo del capital, 365-366  
mercado genérico de capital, 364-365  
Méjico y, 372-373  
punto de vista del inversionista, 366-370  
punto de vista del prestatario, 365-366  
repercusiones para los administradores, 380-381  
riesgo del mercado de divisas y, 380  
riesgos del, 372  
Tecnología de la información y, 370-371  
ineficiente, 319  
líder, 580  
Mercados y Economía Únicos del Caribe (CSME), 276  
Mercantilismo, 156-160  
MERCOSUR, 275-276  
Método de tasa corriente de conversión de divisas, 629-630  
Méjico, 3-4, 8, 10, 17, 20-21, 23, 29-30, 32, 67, 72, 106-107, 114, 178, 200, 213, 215, 227, 232-233, 237-238, 245, 253, 256-258, 262, 272-274, 290-292, 312, 314, 322, 324, 347-348, 358, 372-373, 397, 399, 422, 424, 462, 509, 536, 546, 551, 565, 569, 607, 622, 624, 627, 647  
crisis cambiaria en 1995, 347-348  
mercados globales de capital y, 373  
Mezcla de marketing, 558  
Modelo  
de Lessard-Lorange, 632-633  
internacional de etapas estructurales, 427  
Momento de entrada, 459-460  
Moneda  
de conversión  
externa, 321  
libre, 321  
inconvertible, 321  
Moralista virtuoso, 132  
Movilidad social, 91-93  
Movimiento de moneda entre fronteras, 648  
pago de regalías, 648-649

precios de transferencia, 649  
remesas de dividendos, 648  
Multinacionales que no son de Estados Unidos, 20-21

## N

Nacionalismo pragmático, 236, 238-239  
NASA, 296, 298  
Necesidades universales, 404  
Negación de la incertidumbre, 106  
Nigeria  
contaminación ambiental en, 123-124  
corrupción en, 53, 149-150  
derechos humanos en, 123  
prueba de fármacos en, 131  
Noblesse oblige, 126  
Normas  
contables, 624  
de auditoría, 624  
Nueva teoría del comercio, 155, 169-173  
repercusiones, 172-173  
Nuevo orden mundial, 69-70

## O

OCDE. Véase Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos  
Oligopolio, 234  
OMC. Véase Organización Mundial del Comercio  
OPEP. Véase Organización de Países Exportadores de Petróleo  
Operaciones, 393  
Organización  
de las Naciones Unidas (ONU), 10  
de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), 338, 341, 374, 488  
del Comercio (OMC), 4, 9-12, 30, 32, 188-192, 204-207, 230, 243, 247, 293-294, 371  
acuerdos comerciales regionales, 258-259, 261  
ampliación de los acuerdos comerciales, 207  
como supervisor mundial, 207  
creación de la, 206  
en Seattle, 24, 208-209  
experiencia hasta la fecha, 207-209  
intervención gubernamental, 199, 201  
protestas antiglobalización contra la, 24-26, 208-209

Ronda de Doha. Véase Ronda de Doha de la OMC  
Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), 55  
para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 28, 54, 125, 211-213, 241, 611

## P

Pacto Andino (PC), 277  
Panorama administrativo  
Airbus y el euro, 357  
Ascenso y caída de la estructura matricial de Dow Chemical, 430-431  
Black Sea Energy Ltd., 643  
Cisco y Fujitsu, 478  
Comercialización en el Brasil negro, 561  
Cultura organizacional e incentivos en Lincoln Electric, 444  
Deutsche Telekom toca la puerta del mercado global de capital, 367  
DMG-Shangai, 103  
DP World y Estados Unidos, 240  
El auge de Nokia de Finlandia, 177  
El fenómeno Jollibee: una multinacional filipina, 464-465  
El iPod de Apple, 122  
El problema de la elevación del euro, 323  
El programa de repatriación de Monsanto, 604  
El surgimiento de la industria del automóvil en la India, 530-531  
Estrategia de exportación de 3M, 516  
Exportar con un poco de ayuda del gobierno, 514  
FCX Systems, 512  
Hewlett-Packard en Singapur, 543  
La Comisión Europea y las fusiones de medios de comunicación, 265  
La división internacional de Wal-Mart, 424  
La estrategia de cobertura de Volkswagen, 309  
La estrategia de crecimiento internacional de Tesco, 460-461  
La estrategia de prueba de fármacos de Pfizer en Nigeria, 131  
La evolución de la estrategia en Procter & Gamble, 411  
La flotación administrada de China, 359-360



- La Hisense de China: una multinacional en surgimiento, 21
- La inversión extranjera directa de Cemex, 232-233
- Las consecuencias de las diferentes normas contables, 626
- Levi Strauss atiende la sensibilidad local, 578
- Manejo de expatriados en Royal Dutch/Shell, 600
- MTV se internacionaliza con un acento local, 406
- Novartis se incorpora al International Accounting Club, 628
- Philips en China, 536
- Prácticas de compensación global en McDonald's, 608
- Red Spot Paint & Varnish, 517
- Starbucks gana un caso clave de marca registrada en China, 56
- Superación de las barreras culturales para vender tampones, 569
- Unilever: las ventas al sector menos favorecido de la India, 571
- U. S. Magnesium pide protección, 196
- Unocal en Myanmar, 124
- Vizio y el mercado de pantallas planas de televisión, 8
- Vodafone en Japón, 408
- Papel comercial, 362
- Paradigma ecléctico, 230, 235-236
- Paradoja de Leontief, 167-168
- Paraísos fiscales, 647
- Paridad del poder adquisitivo (PPA), 57, 311-313
- Parlamento Europeo, 266
- Patente, 54
- Patrón oro, 333-334
- balanza comercial en equilibrio y, 334
- definición, 333
- estabilidad del, 334
- periodo entre guerras: 1918-1939, 334
- procedimientos del, 333
- Personal, 422
- Petrodólares, 341
- Philadelphia Inquirer*, 25
- Piratería, 55
- Pobreza, 31
- Política
- Agrícola Común, 203
  - de contratación
  - etnocéntrica, 594
  - geocéntrica, 596
- policéntrica, 595
- estratégica de comercio, 156
- Políticas
- administrativas, 195, 203
  - contra el dumping, 195-197, 210-211
  - Ronda de Doha de la OMC y, 210-211
  - U. S. Magnesium, 193
  - de contratación, 594
  - estratégicas de comercio, 202
  - políticas internas, 203
  - represalias y guerra comercial, 203
- Precio de transferencia, 649
- Precios
- determinación
  - depredadora de, 575
  - estratégica de, 575
  - multifocal de, 575
  - y tipos de cambio, 311-317
- Presiones para mostrar sensibilidad local, 403-407
- canales de distribución, 406
  - demandas del gobierno anfitrión, 406-407
  - diferencias entre los gustos y las preferencias del consumidor, 404-405
  - infraestructura y las prácticas tradicionales, 405
- Principio
- de efectos fiscales al cobro, 647
  - de la diferencia, 136
  - del costo histórico, 623
- Principios
- de contabilidad generalmente aceptados (GAAP), 625
  - de Sullivan, 121
- Privatización, 44, 72-73
- Problema del traficante de drogas, 133
- Procesos, 421
- de toma de decisiones, 129
- Producción, 532
- esbelta, 538
  - en el exterior, 245
- Producto interno bruto (PIB), 579
- Propiedad intelectual, 54-56
- GATT y, 206
  - represalias de los gobiernos, 198-200
- Ronda de Doha y la, 213-215
- Protección de los consumidores, 198-200
- Proteccionismo en la agricultura, 211
- Protestas contra la globalización
- en Francia, 25-26
  - en Seattle, 24-25
- Proyectos "llave en mano", 464-466
- desventajas, 466
  - ventajas, 465
- Psicología de los inversionistas, 316-317
- Publicidad, 572-573
- diferencias entre países y, estandarizada, 572-573
- R**
- Racionalismo pragmático, 236
- Rechazo a la incertidumbre, 623
- Recibos de ingresos y pagos, 183
- Recursos inmóviles, 162-163
- Red
- de conocimiento, 434
  - global, 398
- Reducción de las barreras al comercio y a las inversiones, 11-13
- Regalías, 648
- Régimen de tipo de cambio flotante, 332, 338
- Relaciones laborales internacionales, 609-611
- enfoques sobre las, 611
- Relativismo cultural, 132
- Religión, 94
- Rendimientos constantes de la especialización, 163
- Rentabilidad, 390
- Rentas de las cuotas, 194
- Reporteros sin fronteras, 122
- República Checa, 23, 69, 73, 79, 271, 378-379, 382, 460
- Requisito de contenido local, 195
- Reserva Federal de Estados Unidos, 339, 346, 362-363, 373, 375
- Responsabilidad
- derivada del producto, 56
  - social, 126, 131
  - Friedman y la, 131
- Riesgo
- cambiario, 304
  - moral, 354
- Riesgos
- económicos, 78-79
  - legales, 77
  - políticos, 77
- Ronda de Doha de la OMC, 210-215
- acceso a los mercados de bienes y servicios no agrícolas, 212-213
  - acciones en contra del dumping, 210-211
  - descripción, 12



nueva ronda de conversaciones, 213-215  
protección de la propiedad intelectual y, 211-212  
proteccionismo en la agricultura y la, 211  
Ruido, 569

## S

Segmentación del mercado, 559  
Seguridad  
ante los riesgos cambiarios, 306  
nacional, 197-198  
Servicios, 183  
Sindicatos, 208-209  
Sistema  
concentrado, 564  
de castas, 91  
de clases, 92  
de flotación administrada, 341  
de flotación controlada. Véase Sistema de flotación administrada  
fragmentado, 564  
legal, 49  
Monetario Europeo (SME), 332  
monetario internacional, 331-361  
definición, 332  
estrategia de negocios, 356-357  
introducción, 332-333  
manejo de crisis. Véase FMI  
Manejo de crisis por parte del patrón oro y. Véase Patrón oro  
relaciones gobierno-empresa, 357  
repercusiones para los administradores, 355-357  
sistema de Bretton Woods y. Véase Bretton Woods, sistema de regímenes cambiarios en la práctica, 344-346  
mundial de comercio, 203-205  
1947-1979, 204-205  
1980-1993, 205  
de Smith a la Gran Depresión, 204  
político, 42  
Sistemas  
de control, 421, 436-438  
aspectos contables de los, 631-634  
burocráticos, 437  
culturales, 437-438  
de rendimiento, 437  
definición, 421  
desempeño ambiguo y, 439  
implicaciones para el, 440

personales, 436-437  
precios de transferencia y los, 633  
separación de subsidiarias y desempeño administrativo, 633-634  
variación en los tipos de cambio y los, 631-633  
de incentivos, 438-439  
de información 393  
económicos, 47-49  
economía de mercado, 47-48  
economía mixta, 48-49  
economía planificada, 48  
éticos, 94. Véase también religiones específicas  
legales, 49-57  
Six Sigma, 534  
Soborno, 118-119  
Socialdemócratas, 43  
Socialismo, 43-44  
Socialistas, 43  
Sociedad, 88  
Sogo shosha, 512  
Subsidiarias con propiedad absoluta, 470  
desventajas, 470  
ventajas, 470  
Subsidios, 191-192  
Swaps, 308

## T

Tecnología  
de fabricación flexible, 538. Véase también Producción esbelta de la información  
cadena global de suministro y, 548  
mercado global de capital y, 372

Teoría  
de Heckscher-Ohlin, 167-168  
de la internalización, 231  
de la ventaja comparativa, 160  
del ciclo de vida del producto, 168-169  
evaluación de la, 169

Teorías  
de la justicia, 136  
de los derechos, 134-136  
*The New York Times*, 165, 184  
Terrorismo, 70  
Tierras comunes, 125  
Tipo de cambio, 304  
fijo, 332  
flotante, 332  
forward, 307-308  
spot, 306-307  
Tipos de cambio vinculados, 345

## Títulos

de inversión extranjera directa, 18  
no garantizados. Véase Papel comercial

Totalitarismo, 45, 47  
comunista, 47  
derechista, 47  
teocrático, 47  
tribal, 47  
Tragedia de los recursos comunes, 125

Transformación económica, 72-74  
desregulación y, 72  
sistemas legales y, 73-74  
privatización y, 72-73

Tratado de Libre Comercio  
de América Central (CAFTA), 276  
de América del Norte (TLCAN), 29-30, 154, 245, 256-259, 261-262, 272-274, 281-282, 289, 373, 622, 627  
ampliación del, 274  
contenido del, 272  
defensa del, 272  
oposición al, 273-274  
resultados del, 274  
y la industria textil estadounidense, 290  
y los camiones mexicanos, 256-257

de Lisboa, 266  
de Maastricht, 263  
de Roma, 263  
fiscal, 647

Trueque, 524

Turquía  
capitalismo islámico en, 99  
y el FMI, 352-353

## U

Unidades de maquinaria flexible, 539

Unión  
aduanera, 260  
económica, 260  
Europea (UE), 11, 26, 30, 74, 99, 154, 192, 207, 219, 226, 260, 263  
ampliación de la, 271  
calidad y la, 534  
estructura política de la, 263-266  
Euro y la. Véase Euro  
evolución de la, 263  
mercado energético europeo, 284-285  
normas de contabilidad, 625-627

Política Agrícola Común (PAC) de la, 197, 203, 292  
protección de los consumidores, 198-200  
repercusiones para los administradores, 280-282  
política, 260  
Utilidad operativa neta menos el ajuste en los impuestos (NO-PLAT), 416-417  
Utilidades  
rendimiento de las, 390  
Utilitarismo, 134

**V**

Valor  
creación del, 392  
en oro, 333  
moral, 140-141  
Velo de ignorancia, 136  
Ventaja  
absoluta, 157-159  
comparativa, 159-165  
crítica de Samuelson, 165  
disminución de los rendimientos, 163-164  
excepciones y supuestos, 161-162

ganancias del comercio, 160-161  
recursos inmóviles, 162-163  
relación entre comercio y crecimiento, 165-167  
teoría de la, 160  
utilidades dinámicas y desarrollo económico, 164-165  
de ubicación específica, 236  
Ventajas  
de actuar primero, 75, 172, 459  
de la ubicación, 235  
del pionero. Véase Ventajas de actuar primero  
Vistazo a un país  
Anatomía de una crisis de divisas, 318-319  
Cálculo de las ganancias del comercio estadounidense, 214  
Corrupción en Nigeria, 53  
Creación de un mercado único europeo de servicios financieros, 268  
El capitalismo islámico en Turquía, 99  
El comercio de reses tratadas con hormonas, 199  
El dólar estadounidense, los precios del petróleo y los petrodólares de reciclaje, 341  
El sector de software de la India, 18

El surgimiento de los derechos de propiedad en China, 65  
¿Es China un país mercantilista?, 158  
Exportación de empleos de oficina de Estados Unidos, 166  
¿Fallaron en México los mercados globales de capital?, 373  
Inversión extranjera directa en China, 228  
La búsqueda de capital en la República Checa, 379  
La Venezuela de Chávez, 46  
Protestas contra la globalización en Francia, 26  
Rompiendo el sistema de castas en la India, 93  
Subsidios a la producción de trigo en Japón, 193  
Turquía y el FMI, 352-353

**W**

World Wide Web, 13-15

**Z**

Zona monetaria óptima, 270  
Zona del euro, 267



Nota: Todos los mapas del mundo de la proyección de Robinson.

